LES AVIS DU CESE

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
LIBERTÉ - ÉGALITÉ - FRATERNITÉ
CONSEIL ÉCONOMIQUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

Les éditions des Journaux officiels

Les groupements d'employeurs

Patrick Lenancker

2018-27

NOR : CESL 1100027X

mardi 13 novembre 2018

JOURNAL OFFICIEL
DE LA REPUBLIQUE FRANCAISE

Mandature 2015-2020 – Séance du mardi 13 novembre 2018

LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS

Avis du Conseil économique, social et environnemental sur le rapport présenté par

Patrick LENANCKER

Au nom de la

section du travail et de l'emploi

Question dont le Conseil économique, social et environnemental a été saisi par lettre du Premier ministre en date du 16 avril 2018. Le bureau a confié à la section du travail et de l'emploi, la préparation d'un projet d'avis et d'un rapport sur *Les groupements d'employeurs*. La section a désigné M. Patrick Lenancker comme rapporteur.

Sommaire

AVIS 4

INTRODUCTION 5

I - RECONNAÎTRE L'UTILITÉ DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS DANS LE RESPECT DE LEURS PRINCIPES FONDATEURS 9

II - PROMOUVOIR DES INITIATIVES RESPONSABLES EN MATIERE D'EMPLOI ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE 10

III - RENFORCER LE MODELE ÉCONOMIQUE ET ORGANISATIONNEL DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS 13

IV - FAVORISER LES CONDITIONS D'UN DIALOGUE SOCIAL 16

DÉCLARATIONS/ SCRUTIN 19

RAPPORT 22

INTRODUCTION 23

I - UNE FORMULE D'EMPLOI PARTAGÉ PÉRENNE MAIS AU DÉVELOPPEMENT LIMITÉ 25

A - UN DISPOSITIF PEU UTILISÉ 27

1. L'agriculture : un secteur pionnier qui reste prépondérant 27
2. Une diversification sectorielle progressive : sport, culture, animation, collectivités locales… 29
3. Des groupements d'employeurs ciblés sur l'insertion et la qualification (GEIQ) 31
4. Un recensement et un suivi quantitatif approximatifs 31
5. Quelles perspectives d'évolution pour les groupements d'employeurs ? 32
6. La situation des groupements d'employeurs en Europe 34

B - L'ÉVOLUTION DU CADRE LÉGISLATIF ET RÉGLEMENTAIRE : UNE VOLONTÉ D'OUVERTURE ET DE PROMOTION DU DISPOSITIF 35

1. Groupement d'employeurs et autres formes d'intermédiation de la relation de travail 35
2. Un cadre législatif et réglementaire assoupli 41
3. Des points de vigilance 43

II - UNE OFFRE DIVERSIFIÉE DE GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS : ENTRE DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOI, DES COMPÉTENCES ET RECHERCHE DE FLEXIBILITÉ 46

A - LE PANORAMA DES LOGIQUES D'INTERVENTION ET DES PRATIQUES DES GE 46

1. Des pratiques de mise à disposition diverses et non-exclusives 46
2. Une illustration de la variété des groupements d'employeurs 48
3. Les structures territoriales d'appui au GE : les CRGE 57

B - UN DISPOSITIF À LA CROISÉE DES CHEMINS : ENTRE OPPORTUNITÉS ET FAIBLESSES 58

1. Une pluralité de fonctions pour les groupements d'employeurs 58
2. Une contribution des groupements d'employeurs au développement économique, à la création d'emplois et à la qualité des emplois dans les territoires 60
3. Des facteurs limitant le déploiement des groupements d'employeurs 61

ANNEXES *70*

N°1 Composition de la section du travail et de l'emploi à la date du vote 71
N°2 Liste des auditionnés 72
N°3 Liste des personnalités rencontrées 75
N°4 Lettre du Premier Ministre (si saisine gouvernementale) 79
N°5 nombre de groupements d'employeurs agricoles par régions en 2016 81
N°6 répartition géographique des groupements d'employeurs (hors geiq) au 31 décembre 2013 82
N°7 répartition géographique des effectifs des ge au 31 décembre 2013 83
N°8 représentation schématique d'un groupement d'employeurs 84
N°9 Table des sigles 85
N°10 Bibliographie 86

Avis

Présenté au nom de la section du travail et de l'emploi

L'ensemble du projet d'avis a été adopté au scrutin public par 164 voix. Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS

Patrick LENANCKER

INTRODUCTION

La loi du 25 juillet 1985 a donné à de petites entreprises la faculté de s'associer pour mutualiser des emplois. Le législateur donnait ainsi un fondement légal à des pratiques déjà largement répandues en agriculture et cherchait à en assurer la diffusion à d'autres secteurs d'activité. Dans une période déjà marquée par le chômage de masse, l'objectif principal de la mesure était de révéler des besoins d'emplois partiels ou intermittents dans de petites entreprises en surmontant leur prévention à l'embauche grâce à la possibilité de porter les contrats de travail et la responsabilité d'employeur dans une structure distincte mais dépendante des entreprises adhérentes, le groupement d'employeurs (GE).

Au fil du temps, la possibilité de créer ou de rejoindre ce type de groupement a progressivement été étendue à tous les employeurs quelles que soient leur taille et leur nature, privée ou publique.

La mise à disposition de main-d'œuvre en temps partagé auprès de plusieurs structures, avec la préoccupation affichée d'assurer la stabilité du contrat de travail et de proposer aux salariées et aux salariés une activité à temps plein ou à temps choisi, correspond encore à la représentation majoritaire du groupement d'employeurs.

Les pratiques réelles sont cependant plus complexes et diversifiées. Ainsi, certains groupements répondent depuis longtemps à des besoins d'emplois saisonniers plutôt que partiels et sont confrontés aux difficultés inhérentes à l'organisation de complémentarités saisonnières. Les groupements multisectoriels paraissent bien placés pour parvenir à la consolidation des emplois dans une logique de construction de CDI. De nombreux groupements remplissent aussi une fonction de transition vers l'emploi dans les structures adhérentes qui leur délèguent le recrutement de futurs collaborateurs et collaboratrices ainsi que leur accompagnement dans la prise de poste. Un groupement d'employeurs peut encore être utilisé par ses entreprises adhérentes pour le développement d'activité. Si l'activité se pérennise, l'entreprise adhérente pourra proposer d'intégrer à ses effectifs les personnes initialement mises à disposition. À défaut d'intégration, le groupement se charge de redéployer les salariées et les salariés concernés sur d'autres missions. Cette pratique peut aussi permettre de former et de qualifier les personnes mises à disposition et d'ouvrir ainsi des emplois à celles et ceux qui n'auraient pas initialement toutes les compétences requises.

La pluralité de mises à disposition à temps partiel, les mises à disposition saisonnières, la mise à disposition dans une entreprise en vue d'un recrutement durable par cette dernière, la mise à disposition pour lancer une activité nouvelle ou encore pour s'associer des compétences et des qualifications rares et recherchées en temps partagé, sont autant d'usages différents du groupement d'employeurs. Ils ne sont pourtant pas exclusifs les uns des autres et il n'est pas rare que plusieurs d'entre eux soient pratiqués dans un même groupement.

Dans tous les cas de figure, la véritable plus-value du GE réside dans l'internalisation de la relation avec les entreprises adhérentes qui sont parties prenantes de sa gouvernance et de sa pratique RH. La plupart des groupements d'employeurs tendent à recruter et à former pour une montée en compétences et en qualification des salariées et des salariés dans la perspective de mises à disposition durables ou récurrentes au bénéfice de leurs membres ; ils s'inscrivent ainsi dans une dimension stratégique de moyen et long termes qui est beaucoup moins présente dans l'intérim. Les dirigeantes et dirigeants de GE sont en majorité et très logiquement, soucieux de la sécurisation des parcours de leurs collaboratrices et collaborateurs.

Instruments très adaptables aux besoins des entreprises adhérentes pour accompagner leur développement sur le terrain de l'emploi et des compétences, révélateurs et supports d'emplois durables, outils de proximité à même de faire émerger localement des stratégies d'activité et d'emploi, les groupements d'employeurs ne connaissent pourtant, après plus de trente ans d'existence et à l'exception notable du secteur agricole, qu'un succès d'estime à l'échelle du marché du travail.

Depuis le début des années 2000, le dispositif du groupement d'employeurs a été rendu accessible à de grandes entreprises. Toutefois, la mutualisation d'emplois reste très majoritairement le fait de petites structures. À ce stade, le CESE n'a pas identifié de dérive majeure susceptible de se traduire par un usage abusif de la mise à disposition dans de grands établissements. L'adhésion d'entreprises d'une certaine taille peut contribuer à renforcer et stabiliser un groupement sous réserve qu'il ne soit pas utilisé comme un mode d'externalisation des ressources humaines. Plus globalement, le groupement d'employeurs reste un outil relativement marginal dans le champ de la politique d'emploi des grandes entreprises et est essentiellement mobilisé dans une démarche de GPEC territoriale.

Le rapport dont l'élaboration a précédé la rédaction de cet avis a permis d'identifier certains facteurs limitant leur déploiement sur le territoire. Au-delà de la faible notoriété du dispositif et de l'insuffisance de ses relais au niveau national, le haut degré d'implication et de solidarité qu'il exige de ses membres se heurte aux réflexes quasi culturels de petites structures entrepreneuriales ou associatives, plus qu'hésitantes à se projeter dans une démarche collective.

Pour nombre de groupements, la difficulté d'atteindre, dans un bassin d'emplois, la taille critique qui leur permettrait de se professionnaliser, les laissent dépendre du dévouement et de la fibre militante de quelques personnalités fondatrices. Un vivier trop étroit d'entreprises adhérentes est de nature à fragiliser les groupements.

Le CESE développe dans cet avis quatre champs de préconisations en vue de renforcer l'attractivité des groupements d'employeurs et leur capacité à se structurer.

Il s'agit d'abord d'affirmer l'identité du dispositif en sécurisant les fondamentaux qui le distinguent d'autres modes d'intermédiation de la relation de travail. Le principe de non lucrativité auquel ils obéissent est la conséquence du projet solidaire qui lie les structures adhérentes. L'objet du groupement est de répondre à des besoins d'emplois et de compétences des entreprises adhérentes en mutualisant ces besoins pour consolider des emplois trop partiels qui n'auraient pu être créés à temps plein

sans mutualisation. La connaissance et donc la reconnaissance des groupements d'employeurs doivent ensuite être améliorées. Aujourd'hui, en l'absence d'instruments adaptés dans la statistique publique, à l'exception du secteur agricole, nous ne disposons que d'une vision approximative du nombre et de la démographie des groupements d'employeurs.

Une attention particulière doit être portée au renforcement du modèle économique et à l'organisation des groupements notamment par le biais de mesures incitant les entreprises à y adhérer ou, du moins, en levant les derniers freins sur le terrain fiscal.

Il est enfin essentiel de créer les conditions du développement d'un dialogue social pour faciliter l'adaptation des groupements d'employeurs à la diversité des besoins des entreprises et des territoires.

PLAN D'ACTIONS POUR UN DEVELOPPEMENT RESPONSABLE
DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS

Ligne directrice 1 : reconnaître l'utilité des groupements d'employeurs dans le respect de leurs principes fondateurs	**Principaux destinataires des préconisations**
Préconisation 1 : réfléchir à l'identification des GE à partir d'une extension au code APE	CNIS
Préconisation 2 : développer une démarche paritaire d'observation et d'analyse des pratiques des GE	Observatoires de branches professionnelles Observatoires territoriaux CRGE
Ligne directrice 2 : promouvoir des initiatives responsables en matière d'emploi et de développement économique	**Principaux destinataires des préconisations**
Préconisation 3 : inciter les branches professionnelles fortement utilisatrices de contrats courts à recourir à des GE territoriaux ou sectoriels	Branches professionnelles
Préconisation 4 : créer un outil numérique collaboratif, au niveau des territoires, pour recenser les besoins d'emplois à temps incomplet susceptibles de donner lieu à consolidation par les GE	Secteurs professionnels, pouvoirs publics, Pôle emploi, CCI, Agence France entrepreneur
Préconisation 5 : construire des instruments de coopération entre GE (bourse d'emplois, formation...) dans une logique de GPECT	GE CRGE
Préconisation 6 : intégrer les GE dans des initiatives visant à développer des espaces de « co-travail »	GE Pouvoirs publics
Ligne directrice 3 : renforcer le modèle économique et organisationnel des GE	**Principaux destinataires des préconisations**
Préconisation 7 : conduire une étude sur l'exonération de TVA des prestations rendues à des structures adhérentes au GE et non soumises à cette taxe	Pouvoirs publics
Préconisation 8 : inciter à la création d'un fonds mutuel de garanties professionnelles et à la minoration de la cotisation AGS	Fédération des employeurs du secteur culturel, FFGEIQ, FNGE, FNGEAR, FNPSL, Service de remplacement France, SNGE, AGS
Préconisation 9 : créer un fonds d'amorçage en soutien à la création de GE dans des secteurs concernés par des emplois saisonniers et/ou à temps partiel	Pouvoirs publics
Préconisation 10 : étendre à certains GE le bénéfice d'exonérations fiscales et sociales applicables aux « jeunes entreprises innovantes »	Pouvoirs publics
Ligne directrice 4 : favoriser les conditions d'un dialogue social	**Principaux destinataires des préconisations**
Préconisation 11 : inciter à la négociation de clauses spécifiques « GE » dans les conventions collectives de branches et à leur mobilisation par les CPNE	**Branches professionnelles**

I - RECONNAÎTRE L'UTILITÉ DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS DANS LE RESPECT DE LEURS PRINCIPES FONDATEURS

Énoncer clairement les objectifs des groupements d'employeurs se résume souvent à se référer à une définition juridique. Mais cette formule originale d'emplois partagés est avant tout, fondée sur l'initiative d'acteurs économiques qui mutualisent la création d'emplois et les risques qui lui sont attachés pour répondre à leurs besoins de main-d'œuvre. L'association étroite à la gouvernance du groupement, la coopération interentreprises aboutissant à la création d'une culture « collective » et la solidarité financière, sont autant de leviers pour accompagner des projets entrepreneuriaux diversifiés. Cette proximité, souvent géographique, des acteurs des GE est donc un élément déterminant dans la pérennisation de l'emploi en CDI et à temps plein.

Le Conseil économique, social et environnemental a pu apprécier que de telles initiatives débouchent, la plupart du temps, sur la promotion de pratiques garantes de la qualité de l'emploi et de la sécurisation des parcours professionnels des personnes, sans ignorer pour autant que des dérives puissent être possibles. En qualité de tiers employeur, le groupement assure indéniablement un rôle de médiation en matière de ressources humaines, qui ouvre de nouveaux espaces de discussion tant dans l'entreprise qu'au niveau des territoires.

*

* *

Le Conseil économique, social et environnemental considère que les groupements d'employeurs apportent une réponse pragmatique en répondant à des besoins d'emplois et de compétences des entreprises adhérentes par l'addition de besoins en vue de consolider des emplois trop partiels qui n'auraient pu être créés à temps plein sans mutualisation. Les groupements d'employeurs répondent également aux aspirations de salariées ou de salariés qui recherchent une plus grande stabilité et sécurité de l'emploi.

De ce point de vue, le CESE exprime son attachement à des pratiques responsables visant à offrir des conditions de travail et d'emploi stables, dans le respect des garanties sociales négociées dans les branches professionnelles.

Le CESE estime que le recours aux groupements d'employeurs a pour objet de mutualiser des besoins entre des entreprises et ne constitue pas un mode de recrutement habituel concourant ainsi à une externalisation de la gestion des ressources humaines.

*

* *

Le CESE constate l'absence de statistiques publiques permettant d'identifier le nombre de groupements d'employeurs et leur diversité. Cette méconnaissance rend donc plus difficile leur caractérisation et leur visibilité dans le paysage des relations de travail et d'emploi et, in fine, leur développement.

Préconisation 1

Le Conseil économique, social et environnemental invite le Conseil national de l'information statistique (CNIS) à engager une réflexion sur la mise en place d'un système d'identification des groupements, à partir d'une extension au code APE permettant de repérer la qualité de GE et, sans préjudice, de leur appartenance à leur champ conventionnel.

Ancrés dans les territoires, les groupements d'employeurs apportent souvent des solutions à des aléas économiques et sociaux : besoins d'adaptation des emplois et des compétences, démarches d'attractivité des territoires, accompagnement d'entreprises et de filières dans des bassins d'emploi en mutation économique. Toutefois, la diversité de ces fonctions et de ces modes d'intervention ne fait pas l'objet d'analyses fines, faute d'informations sur la réalité de ces pratiques en matière de ressources humaines. L'« isolement » de certains groupements et leur difficulté à être reconnus dans l'environnement institutionnel, constituent des freins pour leur repérage en qualité d'acteur du marché du travail.

Préconisation 2

Le Conseil économique, social et environnemental préconise de développer une démarche paritaire d'observation et d'analyse des pratiques des groupements d'employeurs au plus près des réalités régionales. Ce rôle devrait être confié aux observatoires des branches professionnelles, aux observatoires territoriaux et, le cas échéant, aux Centres de ressources pour les groupements d'employeurs (CRGE). Ces travaux pourraient notamment alimenter les réflexions et la stratégie régionale pour l'orientation, la formation et l'emploi.

II - PROMOUVOIR DES INITIATIVES RESPONSABLES EN MATIERE D'EMPLOI ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

Si les groupements d'employeurs ne peuvent se créer que par la volonté de plusieurs entrepreneurs de combler un même besoin, le partage d'emplois ne peut cependant pas s'envisager comme une simple mutualisation. Il nécessite une volonté entrepreneuriale de création d'emplois pérennes comportant de véritables engagements sociaux.

Les groupements d'employeurs restent encore méconnus alors qu'au fil des réformes, la nature et les formes de GE se sont diversifiées, multipliant les cas de recours par les entreprises, les collectivités et les associations. Les conditions d'intervention sont ainsi diverses entre besoins ponctuels ou permanents de main-d'œuvre, principalement dans les petites entreprises tant dans des contextes de saisonnalité que d'accès à des compétences qualifiées et fidélisées.

Par ailleurs, le groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) constitue un exemple d'actions mutualisées au sein de branches afin de professionnaliser des filières d'activités (BTP, propreté, services). Le dispositif peut aussi participer à la consolidation d'activités et d'emplois dans des secteurs « atypiques » (sport, culture…).

En conséquence, promouvoir l'émergence de groupements d'employeurs doit s'inscrire dans la perspective de leur contribution à la sécurisation des parcours professionnels et à la dé-précarisation des emplois. À ce titre, les groupements d'employeurs doivent bénéficier de financements dans le cadre du plan d'investissement dans les compétences lorsqu'ils recrutent des publics éligibles (demandeurs et demandeuses d'emploi et jeunes peu qualifiés).

Préconisation 3

Le Conseil économique, social et environnemental préconise que dans une perspective de sécurisation des parcours professionnels, les branches fortement utilisatrices de contrats courts contribuent à la mise en place de groupements d'employeurs territoriaux ou sectoriels, répondant aux problématiques des entreprises, tout en garantissant la sécurité des emplois à temps plein pour les salariées et les salariés.

L'engagement d'une politique volontariste de qualification des moins formés et de développement des compétences constitue un objectif ambitieux. Outre leurs fonctions d'assemblage d'emplois à temps partiel et de mise à disposition de personnes, les groupements d'employeurs développent une réelle capacité à recruter et plus largement, à mobiliser une fonction de médiation tant à l'égard de leurs entreprises adhérentes que des salariées et des salariés mis à disposition. L'appui à la structuration des pratiques en matière de ressources humaines est indéniablement un atout des groupements qui sont en capacité d'analyser les besoins d'emploi des entreprises adhérentes, d'aider au profilage des postes, de sécuriser les recrutements voire d'accompagner l'évolution des compétences, mais également de faire connaître les besoins des entreprises auprès des personnes en recherche d'un emploi.

Le Conseil économique, social et environnemental considère que cet appui stratégique au diagnostic et à la remédiation contribue à répondre aux difficultés de recrutement, notamment pour des PME-TPE.

Préconisation 4

Face à des difficultés conjoncturelles et spécifiques et afin de favoriser le développement des PME-TPE, le Conseil économique, social et environnemental invite les représentantes et les représentants des secteurs professionnels et les pouvoirs publics à mettre en place un outil numérique collaboratif, au niveau des territoires. Cet outil viserait à recenser les besoins d'emplois à temps incomplet pouvant donner lieu à des consolidations sur la base de temps pleins partagés entre plusieurs entreprises. Cet outil collaboratif pourrait être construit avec l'ensemble des organismes fédérant des groupements d'employeurs présents sur le territoire et avec l'appui des DIRECCTE. Les plateformes existantes (Emploi store de Pôle emploi, CCI store, Agence France entrepreneur…) pourront également être mobilisées.

Bien que ce soit rarement une fonction première, les groupements d'employeurs, particulièrement les plus anciens ou les plus identifiés, participent à l'animation d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au niveau territorial. Il ne s'agit plus de prévoir les variations d'activité mais, au plus près de la réalité des territoires, de pouvoir anticiper les métiers ou les compétences qui seront nécessaires à l'activité de demain et disposer, dans ce contexte, d'un vivier de compétences fidélisées et immédiatement mobilisables. Afin de respecter les conditions de vie des salariées et des salariés, des groupements sont également en capacité de s'adapter face aux exigences de proximité et, dans certains cas, de faible mobilité. Ces initiatives sur les besoins en compétences et le soutien à la compétitivité de secteurs, tant en phase de retournement que de développement, sont moteurs pour la dynamisation économique des territoires.

Préconisation 5

À l'instar des pratiques existantes dans le secteur de l'agriculture, le Conseil économique, social et environnemental invite les groupements d'employeurs, avec l'appui des centres de ressources et en association avec les secteurs professionnels concernés, à mettre en place des instruments de coopération (par exemple, en matière de bourse d'emplois, formation…) en vue d'organiser des parcours qualifiants et sécurisés dans une approche de GPEC territoriale.

L'impact de ces pratiques en matière d'emploi devra être évalué dans chaque territoire.

Des groupements d'employeurs implantés dans des métropoles peuvent être confrontés, à l'image d'autres entreprises, à d'importantes difficultés de mobilité pour leurs personnels. Lorsque les activités exercées le permettent, des solutions de télétravail dans des « tiers-lieux » ou « ateliers partagés » sont aujourd'hui envisagées et expérimentées. Près de 1 500 espaces de « co-travail » ont ainsi été dénombrés au niveau national, dont 54 % situés dans les métropoles. Les impératifs de protection de l'environnement, de lutte contre le changement climatique et d'amélioration de la qualité de l'air, renforcent la pertinence de ces initiatives.

Le secrétaire d'État auprès du ministre de la cohésion des territoires a récemment exprimé l'intention de soutenir la création et l'organisation de ces « tiers-lieux » dans le cadre d'un programme national doté de 100 millions d'euros sur trois ans. La mise en place d'une structure nationale qui leur serait dédiée a été envisagée.

Il revient dès lors aux organismes fédérant des groupements d'employeurs et aux groupements d'employeurs eux-mêmes, de s'impliquer dans les initiatives visant à développer des espaces de « co-travail ».

Préconisation 6

Le Conseil économique, social et environnemental préconise que les groupements d'employeurs soient représentés dans les structures qui pourraient être constituées au niveau national et au niveau territorial pour promouvoir et soutenir ces espaces de travail mutualisés et qu'ils puissent être parties prenantes du programme national qui sera prochainement déployé dans ce domaine.

III - RENFORCER LE MODELE ÉCONOMIQUE ET ORGANISATIONNEL DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS

Le groupement d'employeurs est une démarche exigeante qui ne constitue pas une solution clef en main pour les entreprises adhérentes mais procède au contraire d'une démarche de conviction de la part de ses fondateurs et fondatrices. La viabilité du GE et la soutenabilité du projet sont souvent réinterrogées ; plus de la moitié des GE font état d'une situation économique et financière à l'équilibre et 37 % identifient leur situation comme fragile. La principale source de financement provient des entreprises adhérentes du groupement par le biais des coefficients de facturation. Ces moyens ne sont pas toujours suffisants pour développer les GE.

Cette transition vers la croissance est conditionnée par la capacité d'investissement du groupement dans la prospection d'entreprises, de recrutement, de formation et de fidélisation de salariées et de salariés, de construction de partenariats avec des structures relais locales et du développement de sa notoriété.

Dans tous les cas, le Conseil économique, social et environnemental considère que la stratégie de développement ne doit pas remettre en cause la non-lucrativité et l'engagement solidaire qui constituent l'identité même d'un groupement. Le faire nuirait à l'intérêt véritable de ces structures en les plaçant en concurrence directe avec d'autres formes de mise à disposition et d'intermédiation. Pour autant, leur diversification sectorielle est aujourd'hui confrontée à une difficulté d'assembler des emplois entre employeurs soumis ou non aux impôts commerciaux.

L'article 261 B du code général des impôts exonère, sous certaines conditions, les services rendus à leurs entreprises adhérentes par les groupements constitués par des personnes physiques ou morales exerçant une activité exonérée de la TVA ou pour laquelle elles n'ont pas la qualité d'assujettie. L'exonération reste applicable lorsque des membres du groupement sont redevables de la TVA dès lors que le pourcentage des recettes donnant lieu au paiement de la taxe est inférieur, pour chacun des membres pris individuellement, à 20 % de leurs recettes totales.

Au-delà de ce plafond, l'assujettissement d'un seul de ses membres à la TVA fera basculer le groupement dans le régime de la TVA pour l'ensemble de son activité et se traduira par un renchérissement des coûts de mise à disposition pour toutes les structures adhérentes. Celles qui ne sont pas assujetties à la TVA pour leur activité propre se trouveront pénalisées puisqu'elles ne pourront pas, de leur côté, la facturer et la récupérer. Dans ces conditions, la plupart des groupements, pour rester attractifs, font le choix de l'homogénéité fiscale, ce qui limite d'autant leur périmètre d'activité et par conséquent, les créations d'emplois mutualisés. Cette restriction à la mutualisation peut s'avérer particulièrement contre-productive dans des territoires où les actifs et les actives sont trop peu nombreux.

Préconisation 7

Dans la continuité de sa recommandation formulée en 2002 dans un précédent avis sur les groupements d'employeurs et afin de faciliter le partage des emplois entre structures soumises ou non aux impôts commerciaux, le Conseil économique, social et environnemental préconise la mise à l'étude d'une exonération de TVA des prestations rendues par les groupements à leurs membres non assujettis à cette taxe, même si le groupement comprend des membres ayant la qualité d'assujettis à la TVA.

Ces derniers resteraient redevables de la TVA pour les prestations qui leur seraient facturées.

Avant toute prise de décision, le CESE recommande une évaluation préalable de l'ensemble des répercussions fiscales, administratives et financières que pourrait entraîner cette mesure.

Le principe de solidarité entre les entreprises adhérentes du groupement d'employeurs fait peser par son caractère « illimité » de responsabilité un risque important, et apparaît comme l'un des premiers freins à l'adhésion pour des entreprises, particulièrement les TPE-PME. Sans revenir sur la clause de solidarité qui constitue un fondement, en termes de valeur et de principe, le Conseil économique, social et environnemental considère qu'une garantie effective et réelle doit être apportée afin d'assurer une plus grande sécurité de développement aux GE et compenser d'éventuelles défaillances.

Préconisation 8

Le Conseil économique, social et environnemental invite les organisations représentant les groupements d'employeurs (Fédération des employeurs du secteur culturel, FFGEIQ, FNGE, FNGEAR, FNPSL, Service de remplacement France, SNGE) à engager des réflexions sur la mise en place d'un fonds mutuel de garanties professionnelles afin de sécuriser économiquement la pérennité et le développement des groupements d'employeurs.

Dans l'hypothèse de la création effective de ce fonds et afin de tenir compte de la mutualisation collective du risque de défaut d'une entreprise adhérente, le CESE invite les gestionnaires de l'association de garanties des salaires à envisager une minoration de la cotisation des groupements d'employeurs au régime AGS, à l'instar de ce qui existe déjà pour le travail temporaire et sans préjudice des droits conventionnels des salariées et des salariés.

À l'image de tout projet entrepreneurial, la définition préalable d'une stratégie économique et sociale est essentielle pour accompagner les phases de croissance. Compte tenu de la solidarité des membres d'un groupement d'employeurs pour s'acquitter des dettes sociales, les cas de défaillance des membres peuvent mettre en péril les structures ainsi que les emplois qu'elles portent. Ces situations sont d'autant plus critiques lorsque les GE sont de petite taille et visent des entreprises elles-mêmes de petite taille. Les GE permettent d'accéder à la fonction employeur et notamment pour les entreprises en situation de primo-employeur. Dans ce cadre, le recours au GE ne doit pas être pénalisé par un coût supérieur à une embauche directe. Dans le secteur du sport, un fonds de sécurisation des GE sous la forme de subventions publiques, vient d'être créé afin de consolider leur modèle économique. Une démarche similaire avait été initiée en 2015, dans le secteur culturel, avec la création du fonds national pour l'emploi pérenne dans le spectacle (FONPEPS) destiné à soutenir l'emploi durable. Toutefois, la mesure 6 visant à soutenir les GE culturels par le financement d'un fonds spécifique doté de 2 millions d'euros n'est toujours pas effective.

Préconisation 9

Le CESE préconise que les pouvoirs publics engagent une réflexion sur la création d'un « fonds d'amorçage » en soutien à la création de groupements d'employeurs dans les secteurs d'activités où les emplois sont saisonniers et/ou à temps partiel, à la condition explicite que les groupements concernés s'engagent sur des objectifs en faveur de l'emploi stable et qualifié dans le cadre d'une convention entre les pouvoirs publics et le groupement d'employeurs concerné.

Dans un certain nombre de cas, des groupements d'employeurs apportent une contribution décisive à la structuration de l'activité de TPE technologiquement innovantes, en particulier sur des fonctions supports indispensables à leur développement (RH, marketing, hygiène et sécurité, qualité environnementale, communication…).

Préconisation 10

Le CESE préconise que le bénéfice d'exonérations fiscales et sociales applicables aux « Jeunes entreprises innovantes » (JEI) soit étendu dans les mêmes conditions, aux groupements dont l'objectif est d'aider spécifiquement à la structuration de ces sociétés.

IV - FAVORISER LES CONDITIONS D'UN DIALOGUE SOCIAL

Compte tenu de l'objet même des groupements d'employeurs, le principe d'une convention collective de branche spécifique a pu être envisagé par certains acteurs.

Le Conseil économique, social et environnemental considère que cette création serait en complète contradiction avec la nécessaire consolidation des filières professionnelles et l'opération de restructuration des branches professionnelles. Une telle convention aboutirait inévitablement à la négation des métiers qui constituent des marqueurs importants de l'identité de secteurs d'activité.

Le CESE observe que la complexité du choix de la convention collective est une difficulté commune à toutes les entreprises multisectorielles et n'est pas propre aux groupements d'employeurs.

Il est néanmoins nécessaire de concilier la très grande diversité des groupements d'employeurs et, dans le même temps, des garanties sociales fortes au vu de ce mode d'organisation du travail. Il est en effet essentiel de répondre aux contraintes que connaissent les salariées et les salariés en termes d'adaptation aux différents emplois occupés, de polyvalence, de disponibilité, de conditions de travail et de temps de déplacement.

Préconisation 11

Le Conseil économique, social et environnemental n'est pas favorable à la création d'une convention collective spécifique aux groupements d'employeurs. Il préconise la négociation de clauses spécifiques « groupements d'employeurs » dans les conventions collectives de branches, en faveur du développement d'activités et d'emplois stables et de qualité (CDI, temps plein, formation et qualification, mobilité des salariées et des salariés…).

Le CESE préconise que les CPNE des branches professionnelles intègrent les groupements comme l'un des outils d'une stratégie de création d'emplois.

*

* *

Le Conseil économique, social et environnemental rappelle que cet avis fait suite à ses travaux conduits en 2002 sur le même sujet. Il recommande un suivi régulier des évolutions et de l'impact des groupements d'employeurs, tant sur le plan économique que social. Il reste attaché aux analyses et aux préconisations qu'il avait alors formulées en faveur de cette forme de dé-précarisation de l'emploi. Ce dispositif peut avoir des effets positifs sur le développement de l'activité et de l'emploi dans les territoires. Il demeure néanmoins sous utilisé.

Par cet avis, le CESE se prononce clairement en faveur de la promotion de cet « outil pour la croissance et l'emploi » tout en engageant les pouvoirs publics et les partenaires sociaux à prévenir toutes formes de dérives susceptibles de l'altérer.

Déclarations/ Scrutin

Déclarations des groupes

Rapport

présenté au nom de la section du travail et de l'emploi

LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS

Patrick LENANCKER

Le 16 avril 2018, le Premier ministre a saisi le Conseil économique, social et environnemental d'une réflexion sur les groupements d'employeurs. Le bureau du CESE a confié la préparation d'un projet d'avis à la section du travail et de l'emploi qui a désigné, en qualité de rapporteur, Patrick Lenancker du groupe de la coopération.

INTRODUCTION

« … *les groupements d'employeurs sont des associations sans but lucratif - plus rarement des coopératives - dont les entreprises membres sont les utilisatrices de la personne recrutée. Le groupement est donc lui-même l'employeur du salarié. Les emplois occupés sont liés à l'activité normale et permanente de l'entreprise mais les travailleurs accomplissent des périodes de travail récurrentes quoique intermittentes - de la journée à l'année - pour le compte de différents utilisateurs. Ces derniers créent ainsi un marché interne du travail dans une logique de co-utilisation des travailleurs embauchés par le groupement*. » [1]

De manière plus synthétique, et ainsi que le juriste Pierre Fadeuilhe l'indiquait, le groupement d'employeurs (GE) peut être juridiquement défini comme un dispositif de prêt de main-d'œuvre réglementé à but non lucratif [2].

Lors de la présentation qu'il fit du nouveau dispositif devant l'Assemblée nationale, le 23 mai 1985, Michel Delebarre alors ministre du travail et de l'emploi, envisageait les groupements d'employeurs comme « *une nouvelle possibilité offerte à tous pour créer des emplois stables répondant à la fois aux besoins des petites entreprises et des salariés* ». Il indiquait ensuite les « *quatre orientations essentielles* » de cette forme légale de mutualisation d'emplois :

1°- surmonter les préventions des petites entreprises devant « *les complications entraînées par l'embauche d'un salarié à temps partiel et devant la crainte qu'un salarié ne soit pas stable dans son emploi* » ;

2°- faciliter la mise en œuvre de la réduction de la durée du travail par de nouveaux emplois à temps partagé en prenant notamment en compte la nécessité d'ouverture au public dans le secteur du commerce ;

3°- répondre aux « *impératifs du travail saisonnier* » particulièrement dans l'agriculture ;

4°- sécuriser la situation de salariés pluriactifs en regroupant les temps travaillés sur un employeur unique, le groupement [3].

[1] Jean-Yves Kerbourc'h, Emmanuelle Prouet, Les tiers dans la relation de travail : entre fragmentation et sécurisation de l'emploi, France Stratégie, La note d'analyse, n° 65, mars 2018.

[2] Audition devant la section du travail et de l'emploi de Pierre Fadeuilhe, maître de conférences en droit privé à l'Université de Toulouse, le 30 mai 2018.

[3] Assemblée nationale, compte rendu intégral des débats, 1ère séance du 23 mai 1985, JO pp. 092 et suivantes.

Ces objectifs assignés aux groupements d'employeurs (GE) lors de la création du dispositif, correspondent encore largement à la manière dont ces structures se présentent aujourd'hui. La facilitation du recrutement et de la gestion des ressources humaines pour des TPE, le regroupement des temps de travail partiels ou saisonniers en sécurisant la relation d'emploi, sont toujours cités comme des missions constitutives de l'identité des groupements d'employeurs.

Cette réflexion sur les GE s'inscrit cependant dans un contexte qui a sensiblement évolué depuis leur création, marqué par une précarisation accrue. Les formes de relation de travail et de mise à disposition du personnel n'ont cessé de se développer et de se diversifier. Les contrats à durée déterminée sont devenus très courants dans les débuts de la vie professionnelle des salariées et des salariés ; le travail intérimaire s'est banalisé ; l'emploi à temps partiel, fréquemment annualisé, est la conséquence d'une absence de choix pour 1,4 million de personnes, majoritairement des femmes [4]. Le travail indépendant prend aussi de nouveaux visages avec l'auto entrepreneuriat et l'encadrement légal du portage salarial. Depuis quelques années, des plateformes d'intermédiation mettent à profit les techniques numériques pour organiser la rencontre d'une main-d'œuvre flexible avec ses utilisatrices et utilisateurs. En outre, de nouvelles formes de contrats sont apparues : CDI intérimaire et contrat de chantier.

La crise économique qui s'est déclenchée à la mi-2007 et qui s'est traduite en France par un recul de l'emploi en 2008 et 2009, a accentué cette tendance à la précarisation des emplois. Sur le marché du travail, les signes de récupération se sont faits longtemps attendre et au premier semestre 2018, la diminution du nombre de demandeuses et demandeurs d'emploi marque encore le pas.

Dans cet environnement toujours difficile, les groupements d'employeurs qui sont crédités depuis leur origine, de la possibilité de faire émerger des emplois stables ou de consolider des emplois précaires, suscitent l'intérêt des pouvoirs publics et de certains milieux économiques et sociaux. Quelle est et quelle peut être la contribution des GE à l'amélioration de l'emploi ? Les initiatives locales et/ou sectorielles les plus intéressantes peuvent-elles être diffusées, étendues, multipliées voire généralisées ?

[4] 1 487 000 personnes étaient encore en situation de sous-emploi au 4ème trimestre 2017. Il s'agissait pour l'essentiel de salariées et de salariés à temps partiel disponibles pour effectuer un plus grand nombre d'heures. 8,3 % des femmes actives occupées et 3,1 % des hommes actifs occupés subissaient ce sous-emploi. " Emploi, chômage, population active en 2017 ", DARES Analyses, n° 301, juillet 2018.

I - UNE FORMULE D'EMPLOI PARTAGÉ PÉRENNE MAIS AU DÉVELOPPEMENT LIMITÉ

Plus de 30 ans après la formalisation de son cadre juridique, la formule des groupements d'employeurs montre une dynamique de développement contenue (environ 60 GE créés par an depuis 2009) ; les 6 500 GE couvrant en réalité une large gamme de situations sont concentrés, dans plus de 8 cas sur 10, dans le secteur agricole. Les informations qui suivent ne procèdent pas de l'analyse de sources statistiques complètes mais sont principalement fondées sur l'agrégation d'enquêtes conduites au niveau national.

Tableau 1 : une approche quantitative des groupements d'employeurs

	Nombre de GE	Nombre de salariées et salariés	Nombre de CDI	Nombre de CDD
Secteur agricole				
Secteur agricole - sous total	3 997	20 270	14 844	85 594
- services de remplacement	47	387	232 (dont 34 temps partiel)	2 926 (dont 241 temps partiel)
- autres groupements agricoles	3 950	19 883	14 612 (dont 1 567 temps partiel)	82 668 (dont 2 788 temps partiel)
Secteur agricole CUMA - sous total	1 615 CUMA avec activité GE (12 260 CUMA au total en France métro)	5 000	nd	nd
Total secteur agricole	**5 612**	**25 270**		
GEIQ				
	162	**453 permanents**	11 645 contrats (professionnalisation, apprentissage, formation, hors alternance)	
Autres groupements				
	711	**15 515**		
TOTAL	**6 485**			

Sources :
- secteur agricole hors CUMA : données MSA 2016;
- CUMA : données « chiffres clés 2017 » FNCUMA;
- GEIQ : données 2016 de l'Observatoire de la fédération des GEIQ;
- autres GE hors secteur agricole, CUMA et GEIQ : étude GESTE 2016 du ministère, données 2013.

Ndlr : Dans le secteur agricole, les CDD sont certes plus nombreux que les CDI mais 52 % des heures travaillées concernent des CDI (cf. partie I – A - 1).

A - UN DISPOSITIF PEU UTILISÉ

1. L'agriculture : un secteur pionnier qui reste prépondérant

Le secteur agricole dispose d'une longue pratique en matière de groupements d'employeurs ; la loi du 25 juillet 1985 légalisant des pratiques largement répandues dans ce secteur depuis les années soixante-dix.

Ainsi, les services de remplacement [5] (1,2 % de la totalité des groupements agricoles) sont présents sur l'ensemble du territoire national, à travers 47 groupements et 387 salariées et salariés [6]. Ils sont venus initialement en aide aux agricultrices et aux agriculteurs pour pallier des interruptions d'activité pour maladie ou accident et garantir la continuité de la fonction de production agricole. Depuis quelques années, d'autres motifs sociaux se sont ajoutés pour justifier leur intervention : les périodes de congés, de formation et d'information, les congés maternité et paternité ou encore l'exercice de mandats syndicaux. L'accident et la maladie constituent cependant les premiers motifs de recours [7] au service de remplacement.

L'évolution démographique, sociologique et économique de l'agriculture explique en grande partie la place particulière des groupements d'employeurs dans la gestion de l'emploi de ce secteur : travail de la conjointe et du conjoint à l'extérieur de l'exploitation, réduction de la main-d'œuvre familiale, isolement des exploitantes et des exploitants agricoles mais également conditions de réalisation de travaux saisonniers qui nécessitent un renfort régulier…

Sous l'impulsion de lois d'orientation en matière agricole dans les années 2000 [8], le nombre de ces groupements a progressé de près de 20 % et est devenu un mode d'organisation collective de l'emploi dans ce secteur.

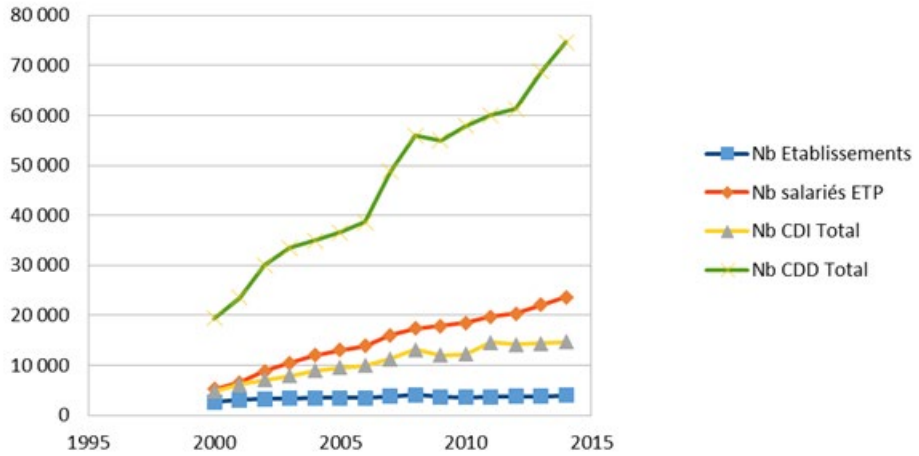
[5] Audition devant la section du travail et de l'emploi de Laurence Lubrun, secrétaire générale de Service de remplacement France, le 6 juin 2018.

[6] Source : statistiques MSA 2016.

[7] 38 % des motifs de recours en 2014.

[8] Loi n° 2005-157 du 23 février 2005 de développement des territoires ruraux ; loi n° 2006-11 du 5 janvier 2006 d'orientation agricole.

Graphique 1 : évolution des groupements d'employeurs dans le secteur de l'agriculture (hors CUMA)



Source : Caisse centrale de la mutualité sociale agricole (CCMSA), données 2015, données 2016 idem.

« *Ils offrent aux entreprises plus de flexibilité ainsi qu'une simplification des procédures administratives, et améliorent la sécurité et la qualité de l'emploi pour les salariés en leur permettant de travailler dans plusieurs entreprises regroupées sur un même territoire* » [9]. 96 % des groupements d'employeurs agricoles et ruraux concernent des établissements de la production agricole [10] et sont assez inégalement répartis selon les régions ; 60 % de l'ensemble des salariées et des salariés des groupements employeurs et ruraux sont en effet implantés dans le Languedoc-Roussillon, les Pays de la Loire, l'Aquitaine, la région PACA ou la Bretagne [11].

Parmi les près de 4 000 GE agricoles (hors CUMA), l'évolution sur 15 ans montre plus du doublement des heures travaillées [12] et une moyenne de 22 contrats de travail [13] par groupement (12,3 en 2003). Cette tendance s'est accompagnée d'une plus grande fidélisation des salariées et des salariés ; 52 % des heures travaillées [14] s'effectuant dans le cadre d'un CDI. Toutefois, compte tenu du besoin d'appoint occasionnel de main-d'œuvre et du rythme de rotation, 85 % des contrats en vigueur en 2016 restent majoritairement en CDD. Si en 2016, 8 % de salariées et de salariés

[9] Cf. avis adopté par le CESE le 9 septembre 2014 sur " La saisonnalité dans les filières agricoles, halieutiques et agroalimentaires : une réalité méconnue aux enjeux pourtant importants " présenté par Rafaël Nedzynski au nom de la section de l'agriculture, de la pêche et de l'alimentation.

[10] Source : FNGEAR chiffres clés 2016 de l'emploi partagé en agriculture et dans le monde rural.

[11] Cf. annexe 5.

[12] Plus de 26 000 ETP en 2016 selon la MSA.

[13] Données MSA 2016 :100 438 contrats en vigueur, dont 14 844 CDI et 85 594 CDD.

[14] Source : FNGEAR chiffres clés 2016.

ont intégré une exploitation agricole, à l'issue d'un contrat en GE, le *turn over* est important soit parce que la « fonction employeur » du GE est insuffisamment investie ou en raison de tensions sur certains métiers (bouchères et bouchers, mécaniciennes et mécaniciens…).

Outre des besoins de placement pour des travaux saisonniers décalés dans le temps ou le remplacement des cheffes et des chefs d'exploitation, le choix du salariat correspond souvent pour les personnes, à un sas en vue d'une première installation afin d'y accumuler de l'expérience, ou à une installation « hors cadre familial » lorsque la personne ne dispose pas de foncier. Selon la MSA, la part de recrutement des femmes (35 % [15]) s'accroît. Avec la diminution de la main-d'œuvre sur les exploitations et la nécessité de s'appuyer sur des compétences affirmées, les coopératives d'utilisation du matériel agricole (CUMA) ont développé [16], outre leur activité de mutualisation de moyens (matériels, hangars…), une offre intégrée avec une activité de groupements (soit près de 20 % de l'ensemble des salariées et des salariés employés dans un GE agricole). Pour Cyril Jaquin [17], cette double mutualisation du matériel et des emplois permet de réaliser des économies d'échelle et de conforter le maillage territorial (une agricultrice et un agriculteur sur deux adhèrent à une CUMA).

2. Une diversification sectorielle progressive : sport, culture, animation, collectivités locales…

Selon l'étude prospective récemment réalisée par le cabinet GESTE [18] pour la DGEFP qui dénombre 711 GE (hors secteur agricole et GEIQ), les secteurs de l'industrie, de l'agro-alimentaire, du commerce et du BTP sont les plus représentés parmi les structures adhérentes [19]. Les GE qui sont à 98 % constitués sous la forme associative, sont généralement plurisectoriels mais des GE mono sectoriels sont apparus plus récemment, de plus grande taille notamment dans la logistique ou la pharmacie. Le développement le plus important concerne le secteur de l'hôtellerie restauration avec le groupe RESO. Il existe une forte disparité dans le nombre d'entreprises adhérentes d'un GE : en moyenne 58 entreprises adhérentes et un chiffre médian de 34 entreprises.

[15] 27 % du total des CDI et 36 % du total des CDD, en 2016.

[16] Article 58 de la loi n° 2006-11 du 5 janvier 2006 d'orientation agricole.

[17] Audition devant la section du travail et de l'emploi du CESE de Cyril Jaquin, trésorier du réseau des coopératives d'utilisation de matériel agricole, le 20 juin 2018.

[18] Etude prospective du cabinet GESTE " les groupements d'employeurs, acteurs de la sécurisation des parcours professionnels " réalisée pour le compte de la DGEFP, ministère du travail, octobre 2016.

[19] 40 % industrie, 37 % commerce, 38 % agroalimentaire/agriculture, 10 % hôtellerie restauration, 8 % professions libérales, 30 % BTP et 7 % transport.

Les GE répartis de manière hétérogènes sur le territoire (cf. annexes 6 et 7), y compris hors territoire métropolitain, sont donc des PME et en majorité des TPE : près de 54 % d'entre eux comprennent moins de 10 salariées et salariés ; les GE de plus de 50 salariées et salariés représentent 8 % de ces structures.

57 GE sont implantés hors métropole (source : CRGE) : 15 en Guadeloupe (dont 1 GEIQ multisectoriel avec 35 entreprises adhérentes, 210 salariées et salariés en insertion), 5 en Martinique, 5 en Guyane (dont 1 GEIQ multisectoriel et 1 GEIQ dans le secteur du BTP regroupant, en 2017, 40 entreprises, 205 salariées et salariés en insertion), 30 GE à la Réunion, 1 GE à Saint-Pierre et Miquelon et 1 GE à Mayotte. Les discussions engagées dans le cadre des Assises des outre-mer ont fait état d'un projet de création d'un GEIQ en Martinique dans le secteur du BTP et consacré au logement social.

Des GE de petite taille [20] sont apparus récemment pour accompagner la structuration des secteurs culturels, sportifs ou associatifs. Face à la démocratisation du sport et au développement des loisirs, le besoin d'accompagnement des employeures et employeurs d'animateurs et animatrices sportifs a créé une dynamique renforcée par l'émergence, en 2006, de la convention collective nationale du sport [21]. Selon le ministère des sports [22], 477 groupements d'employeurs non marchands actifs existeraient, dont 340 exclusivement « sport » [23]. Cette dynamique de création [24] reste très hétérogène mais les GE sont dans 8 cas sur 10, mono disciplinaires.

Au milieu des années 1990 [25], le secteur culturel a commencé à se constituer autour de la mutualisation de locaux, de matériels et d'emplois pour répondre à un objectif de structuration professionnelle. Une soixantaine de groupements d'entreprises culturelles sont aujourd'hui actifs [26].

Cette diversité sectorielle s'accompagne de catégories professionnelles variées parmi les 15 515 salariées et salariés des GE (12 646 ETP). Toutefois, les ouvrières, les ouvriers, les employées et les employés sont les plus nombreux : 34 % d'ouvrières et d'ouvriers qualifiés (contre 21 % des actives et des actifs), 38 % d'employées et d'employés (contre 28 % des actives et des actifs), 19 % de professions intermédiaires et 8 % de cadres. Les femmes sont plus nombreuses que les hommes (ce qui différencie les GE de l'intérim) : 53,8 % contre 46,2 % des hommes. Les moins

[20] Selon une étude du ministère des sports, 51 % des GE dans le champ " sport-animation " sont constitués de plus de 6 salariées et salariés.

[21] Audition devant la section du travail et de l'emploi de Nicolas Verdon, délégué général de la Fédération nationale profession sport & loisirs (FNPSL), le 6 juin 2018.

[22] Étude ministère des sports, mars 2018.

[23] GE non dissous et ne relevant pas de la catégorie " unité non employeuse " pour le fichier SIREN.

[24] Selon l'étude GESTE, 25 % des adhérentes et adhérents à un GE relèvent du secteur sport, 27 % de l'animation. Le tennis, le judo, la gymnastique, le tennis de table et le badminton étant les fédérations les plus représentées.

[25] Audition devant la section du travail et de l'emploi du CESE de Dalila Benfedda, membre de la Fédération des employeurs du secteur culturel, le 6 juin 2018.

[26] Selon l'étude GESTE, 27 % des adhérentes et adhérents à un GE relèvent du secteur culturel.

de 30 ans représentent 1/3 de l'effectif ; les hommes étant plus jeunes que les femmes.

Les emplois occupés sont très divers : plus des 2/3 des salariées et des salariés des GE ont un CDI ; 3/4 des emplois sont à temps complet. Deux catégories principales d'emplois sont mutualisées : emplois supports (secrétaires, comptables, techniciens et techniciennes, employés et employés administratifs, développeur informatique) et emplois pour lesquels l'adaptation des compétences est relativement aisée.

À cette hétérogénéité sectorielle s'ajoutent des différences de statuts juridiques des structures adhérentes : 9 GE sur 10 comptent au moins une entreprise adhérente et 1 GE sur 5, une association. Par ailleurs, 5 % des GE ont au moins une collectivité territoriale parmi leurs entreprises adhérentes et 41 % des GEIQ sont dans cette situation.

3. Des groupements d'employeurs ciblés sur l'insertion et la qualification (GEIQ)

En raison de leur mission d'insertion et de qualification au profit de personnes rencontrant des difficultés d'insertion professionnelle (jeunes sans qualification, demandeuses et demandeurs d'emploi de longue durée, bénéficiaires de RSA), 78 % de public prioritaire en 2016 [27], les GEIQ [28] se distinguent des GE qui organisent de l'emploi à temps partagé. Par leur objet, ils se rapprochent des structures de l'insertion par l'activité économique, avec une forte dimension de médiation vers l'emploi et de sas vers les entreprises, mais ils en diffèrent par le rôle de pilotage joué par les entreprises. Au cours de la dernière décennie, les GEIQ ont connu une certaine expansion mais leur dynamique reste limitée (162 GEIQ, 453 salariées et salariés permanents, 10 697 salariées et salariés en parcours). Les résultats en matière d'insertion dans l'emploi sont cependant satisfaisants avec 66 % de sorties : 52 % vers l'emploi durable et 74 % des parcours permettent l'acquisition d'une qualification. Les GEIQ ont été développés par plusieurs branches professionnelles (BTP, propreté, industrie...), notamment en lien avec la mise en œuvre de clauses sociales d'insertion, issues du code des marchés publics. Les 6 000 entreprises adhérentes sont essentiellement des PME-TPE ; 67 % des embauches se font dans des entreprises de 0 à 49 salariées et salariés et 7 %, dans les plus de 300.

4. Un recensement et un suivi quantitatif approximatifs

Ce panorama des GE présente les principales tendances mais cette vision demeure partielle compte tenu de l'absence de statistiques consolidées. L'exploitation du fichier SIRENE de l'INSEE [29] ne permet pas non plus de tirer des

[27] Données 2016 de l'Observatoire de la fédération des GEIQ.

[28] La loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, l'emploi et la démocratie sociale a reconnu juridiquement les GEIQ. Article L. 1253-1 du code du travail et décret n° 2015-998 du 17 août 2015.

[29] Sirene enregistre toutes les entreprises et leurs établissements, quelle que soit leur forme juridique et quel que soit leur secteur d'activité, situés en métropole ou dans les départements d'Outre-mer (Guadeloupe, Guyane, Martinique, Mayotte et Réunion) ainsi qu'à Saint-Pierre et Miquelon. Les entreprises étrangères qui ont une représentation ou une activité en France y sont également répertoriées

enseignements ; les groupements se classant diversement soit sous un code APE valorisant la notion d'emploi partagé (code 7830Z : « *autre mise à disposition de ressources humaines* », ou code 9499 Z « *autres organisations fonctionnant par adhésion volontaire* »), soit sous l'activité principale des entreprises adhérentes à un GE, voire en fonction de l'application d'une convention collective.

L'absence d'un code APE spécifique pourrait être palliée par le repérage du statut juridique GE ; toutefois cette catégorie « 9223 » de l'INSEE ne recouvre pas la réalité des données, certains groupements pouvant être déclarés, une fois voire deux fois, sous la forme associative ou coopérative.

Pour approcher plus précisément la réalité des groupements d'employeurs, les déclarations de création ou de modification des GE auprès des DIRECCTE [30] demeurent des procédures administratives et ne sont pas destinées à une exploitation statistique nationale. Relevant de l'initiative du GE, l'actualisation des données peut également être aléatoire et ne pas faire l'objet de contrôle de cohérence de la part des services déconcentrés du ministère du travail.

Cette méconnaissance rend donc difficile leur caractérisation et leur visibilité dans le paysage des relations de travail et d'emploi.

5. Quelles perspectives d'évolution pour les groupements d'employeurs ?

En tendance, la France [31] a connu un doublement des structures en 20 ans (2 400 GE en 1998 impliquant 11 400 entreprises ou associations et 8 100 travailleuses et travailleurs). En 2014, on estimait le nombre de GE à 5 600 et le nombre de structures adhérentes à environ 100 000 pour l'emploi de 35 000 à 40 000 salariées et salariés, soit environ 0,2 % des actives et actifs occupés [32].

Toutefois, l'effectif salarié des groupements d'employeurs reste faible en volume (estimation de plus de 50 000 salariées et salariés en 2016-2017 face à d'autres formes d'emplois qui stagnent (intérim [33]) ou se développent (portage salarial [34]). Hors secteur agricole, les 2/3 des emplois des GE sont en CDI et les 3/4 en temps complet.

[30] Article L. 1253-6 du code du travail.

[31] À l'issue du Paquet Emploi de la Commission européenne (avril 2012), l'étude Eurofound de 2016 montre que cette forme d'emploi a été diffusée en Belgique, Autriche et Allemagne mais reste à un niveau de développement bien moindre qu'en France.

[32] Source Eurofound Research report " *New forms of employment : developing the potential of strategic employee sharing* ", 2016.

[33] 550 000 intérimaires en 2015. Source : ministère du travail, DARES l'emploi intérimaire annuel.

[34] 64 000 salariées et salariés portés en 2017. Source : Observatoire de la fédération des entreprises de portage salarial.

Dans le souci d'atteindre une taille critique et de limiter des « inter contrats » avec les entreprises adhérentes, des GE multisectoriels se sont développés. Ce caractère mono sectoriel ou multi sectoriel reste cependant relatif. Dans la moitié des GE déclarés mono sectoriels dans le cadre de l'enquête GESTE, les entreprises adhérentes appliquent des conventions collectives différentes [35].

Au-delà de cette réalité chiffrée, les GE participent au développement économique et territorial en répondant à des besoins d'emplois et de compétences qu'ils contribuent à révéler et en consolidant des emplois trop partiels qui n'auraient pas pu être créés à temps plein sans mutualisation [36]. Ils agissent également sur la demande d'emplois en attirant des personnes vers des secteurs peu connus ou considérés comme moins attractifs voire suscitent une création de poste dans les entreprises adhérentes.

Définir le potentiel de création d'emplois au sein de GE reste complexe faute d'évaluation de leur efficacité opérationnelle, économique et de la qualité de couverture en matière de garanties sociales. Mais il favorise incontestablement l'émergence d'initiatives et de compétences variées dans tous les secteurs d'activité.

Des perspectives de développement apparaissent, par exemple en matière d'accès à des compétences pour des métiers qui sont en tension, et qui constituent des leviers de compétitivité. Philippe Faucon [37] constatait que le développement de circuits courts en agriculture, associé à celui des réseaux sociaux conduit certaines entreprises à rechercher des webmaster ou encore des spécialistes d'audits de risques agricoles.

Le groupement « public-privé » reste encore une initiative rare mais le partage d'emplois avec des collectivités territoriales apparaît comme une piste, notamment pour l'entretien d'espaces en zones rurales [38].

[35] Dans 4 cas sur 10 pour les GEIQ et dans 3 cas sur 5 pour des GE hors GEIQ.

[36] *Cf.* étude GESTE 2016 : 81 % des GE estiment qu'une partie des emplois qu'ils ont créés n'auraient pas existé sans le groupement. 87 % déclarent que le nombre d'emplois a augmenté depuis la création.

[37] Audition devant la section du travail et de l'emploi de Philippe Faucon, président de la Fédération nationale des groupements d'employeurs agricoles et ruraux (FNGEAR), le 6 juin 2018.

[38] Audition devant la section du travail et de l'emploi de Cyril Jaquin, trésorier du réseau des coopératives d'utilisation du matériel agricole FNCUMA, le 20 juin 2018.

Alors que la simplification administrative, la capacité à « bien recruter » et à fidéliser constituent les principaux atouts des GE, cette formule reste encore sous-utilisée pour des PME-TPE qui connaissent des difficultés de recrutement et ont besoin de se développer [39]. La mission sur la revitalisation commerciale des villes petites et moyennes [40] envisageait par exemple, de recourir aux salariées et salariés des GE pour couvrir l'amplitude d'heures d'ouverture des magasins, selon les nouveaux rythmes de consommation.

Ce « non reflexe » GE existe également dans certaines branches avec de nombreux contrats courts et confrontées à des enjeux de déprécarisation [41], la mobilisation des GE ne semblant pas constituer une piste pour aller vers l'emploi pérenne.

6. La situation des groupements d'employeurs en Europe

À l'échelle de l'Union européenne, les groupements d'employeurs comme forme organisée de l'emploi à temps partagé, connaissent un développement timide et hésitant. Selon un récent rapport de l'agence *Eurofound*, leur existence est attestée dans six États membres : l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, la France, la Hongrie et l'Irlande. La France qui a connu une diffusion lente mais réelle du dispositif depuis 1985, vient largement en tête de ces pays tant par le nombre de GE que par le nombre d'entreprises, de salariées et de salariés concernés. Dans les autres États membres où la formule est de création plus récente, les effectifs apparaissent extrêmement réduits.

En 2016, il n'existait que sept groupements opérationnels en Belgique pour 220 personnes salariées mises à disposition dans 230 entreprises, principalement des PME-TPE. Pour la Hongrie, les seules données quantitatives disponibles portent sur le nombre de travailleuses et de travailleurs en temps partagé, environ 14 000 en 2015 mais les GE y seraient sur le déclin comme en Irlande, d'ailleurs, où la possibilité de recourir à des formes d'emploi extrêmement flexibles détourne les entreprises des GE. En Allemagne, à l'été 2016, sept groupements d'employeurs salariaient une centaine de personnes dans une centaine d'entreprises. L'Autriche ne comptait, à la même date, qu'un seul groupement actif comptant quatre salariées et salariés mis à disposition de neuf entreprises adhérentes. D'autres groupements y sont cependant sur le point d'être créés.

[39] 83 % des PME ont rencontré des difficultés de recrutement. Source : Attirer les talents dans les PME et les ETI, Bpi France et Le Lab 2017.

[40] Entretien du rapporteur avec Bernard Morvan, président de la fédération nationale de l'habillement du 18 juin 2018. Rapport d'André Marcon du 15 mars 2018, Mission prospective sur la revitalisation commerciale des villes petites et moyennes au Ministre de la cohésion des territoires, Jacques Mézard, et à la Secrétaire d'État auprès du ministre de l'économie et des finances, Delphine Gény-Stéphann.

[41] L'accord du 22 février 2018 relatif à la réforme de l'assurance chômage prévoit le lancement de négociations dans l'ensemble des branches sur l'emploi durable et la modération du recours aux contrats de travail courts, dont l'aboutissement est attendu au plus tard fin 2018.

Dans les six pays considérés, la création d'un groupement est rarement un acte entièrement spontané. Elle requiert le plus souvent un initiateur ou une initiatrice pour approcher les entreprises et les informer sur le modèle. Des centres de ressources pour les GE constitués selon les pays, en région ou au niveau national, peuvent jouer ce rôle concomitamment avec des structures patronales et des administrations publiques. Un terreau coopératif ou un réseau d'entreprises préexistant constituent des éléments favorables à l'émergence de groupements. Pour les auteurs de l'étude d'Eurofound, la formation de GE comme organisation de partage de main-d'œuvre, procède d'« arrangements de niches » correspondant à des demandes très spécifiques de GRH et qui ne peuvent être étendus à toutes les situations d'emploi [42].

B - L'ÉVOLUTION DU CADRE LÉGISLATIF ET RÉGLEMENTAIRE : UNE VOLONTÉ D'OUVERTURE ET DE PROMOTION DU DISPOSITIF

1. Groupement d'employeurs et autres formes d'intermédiation de la relation de travail

Le groupement d'employeurs est aujourd'hui, une des modalités d'intermédiation dans une relation entre une travailleuse ou un travailleur et une donneuse ou un donneur d'ordre. Comme dans toute situation de prêt de main-d'œuvre, une relation triangulaire s'établit entre le groupement, employeur de droit, les structures utilisatrices de la main-d'œuvre, employeurs de fait, et les personnels mis à disposition.

Le groupement d'employeurs est envisagé au titre V du livre 1er du code du travail qui pose les règles de droit social pour les relations d'emploi impliquant plus de deux parties prenantes et cependant fondées sur le contrat de travail : travail temporaire, associations intermédiaires, groupements d'employeurs, entreprises de travail à temps partagé, portage salarial.

1.1. Deux dispositifs légaux de prêt de main-d'œuvre : groupements d'employeurs et entreprises de travail temporaire

Les sociétés de travail temporaire qui se sont développées à partir de la fin des années 1960 ont pour objet la mise à disposition de salariées et de salariés auprès d'entreprises clientes pour des missions à durée limitée. Cette activité de fourniture de main-d'œuvre intérimaire a généralement un caractère lucratif. Elle est en France assez fortement réglementée.

[42] *New forms of employment : developing the potential of strategic employee sharing*, Eurofoud, précité.

L'activité de mise à disposition pratiquée par les groupements d'employeurs ne doit pas être à but lucratif. Reposant sur l'association de plusieurs employeurs et employeuses, elle permet un partage de la main-d'œuvre pour répondre à des besoins à temps partiel ou saisonnier des structures adhérentes (entreprises, associations, collectivité publiques).

Entreprises de travail temporaire et groupements d'employeurs pratiquent l'un et l'autre la mise à disposition de salariées et de salariés mais ils présentent, jusque dans leurs objectifs, des différences fondamentales qui limitent les risques de concurrence entre les deux dispositifs (cf. tableau 2).

Tableau 2 - Deux dispositifs légaux de prêt de main-d'œuvre : groupements d'employeurs (GE) et entreprises de travail temporaire

Type de structure	Activité principale	Fonction employeur	Relation utilisateur-salarié	Temps partagé entre les utilisateurs	Durée de la mise à disposition et nature du contrat de travail	Caractère lucratif
Groupement d'employeurs (GE)	Mise à disposition de salariées et de salariés sur la base d'une convention avec l'entreprise adhérente	Oui : embauche et rémunère	Subordination juridique pendant le temps de mise à disposition	Oui en principe	Illimitée à temps partiel ou récurrente à temps plein (saisonnalité) Le GE procède par agrégation pour proposer des CDI à temps plein. Mais possibilité d'embauche en CDD	Non mais marge financière autorisée pour frais de fonctionnement (statut associatif ou coopératif)
Entreprise de travail temporaire (ETT)	Mise à disposition de salariées et de salariés sur la base d'une convention avec l'entreprise cliente	Oui : embauche et rémunère	Subordination juridique pendant le temps de mise à disposition	Non	Obligatoirement limitée dans le temps mais possibilité de stabilité contractuelle par le dispositif expérimental du CDI intérimaire	Oui

Source : CESE.

Censés répondre à des besoins pérennes ou récurrents des entreprises qui y adhèrent, les groupements d'employeurs ne sont pas mobilisés de la même manière que le travail temporaire. Le groupement d'employeurs est en principe engagé dans une relation durable avec ses salariées et salariés qui se voient généralement proposer un CDI alors que l'entreprise de travail temporaire répond à un besoin temporaire de l'entreprise cliente (remplacement, accroissement temporaire d'activité) en mettant à disposition une salariée ou un salarié titulaire d'un contrat de travail temporaire pour la durée de la mission. Toutefois, depuis la loi du 17 août 2015, les entreprises de travail temporaire (ETT) peuvent proposer des CDI « intérimaires » pour la réalisation de missions successives. Ces CDI peuvent comporter des périodes d'intermissions et ouvrent droit à une garantie minimale mensuelle de rémunération.

À l'inverse, si l'un des objectifs essentiels des groupements d'employeurs doit être la construction d'emplois durables en mettant à profit la complémentarité des besoins partiels ou cycliques de leurs membres, ils peuvent néanmoins recourir, en toute légalité, au contrat à durée déterminée (CDD) et potentiellement, satisfaire des demandes ponctuelles de leurs entreprises adhérentes. En principe très différents

par leur objet, les groupements d'employeurs et les entreprises de travail temporaire peuvent néanmoins présenter une zone de recouvrement de leurs pratiques.

1.2. Une création du législateur dans le champ des groupements d'employeurs : les entreprises de travail à temps partagé (ETTP)

Les entreprises de travail à temps partagé (ETTP) ont été créées par la loi du 2 août 2005 en faveur des petites et moyennes entreprises. Il s'agit d'un dispositif très proche de celui des groupements d'employeurs [43]. Les dispositions sur les ETTP ne figuraient pas dans le projet de loi initial et procèdent d'un amendement déposé en commission des affaires économiques et finalement adopté contre l'avis du représentant du gouvernement. Selon les termes même du rapporteur du projet, qui a pris cette initiative à son compte, l'entreprise en temps partagé « (…) *répondrait aux difficultés que rencontrent certaines PME pour recruter des travailleurs à temps partiel, en raison soit du caractère saisonnier de leur activité, soit de besoins ne justifiant pas une embauche à temps plein, notamment pour des emplois qualifiés. Parallèlement les salariés qui souhaiteraient partager leur activité entre plusieurs employeurs rencontrent des obstacles liés à la complexité du droit actuellement applicable à ces pratiques* » [44].

GE et ETTP diffèrent sur deux points essentiels :

- le rôle joué par les entreprises bénéficiaires de la mise à disposition, fondateur et structurant dans le cas des groupements, réduit à une relation de clientèle dans celui des ETTP ;
- la non lucrativité qui conditionne l'activité des GE mais pas celle des entreprises de travail en temps partagé.

En outre, l'article L. 1252-3 du code du travail ouvre la possibilité aux entreprises de travail temporaire d'exercer l'activité d'ETTP. S'agissant de la nature du contrat de travail, l'article L. 1252-4 prévoit que « *le contrat de travail à temps partagé est réputé à durée indéterminée* ». Les missions peuvent être à temps plein ou à temps partiel (article L. 1252-2) mais aucune garantie concernant la rémunération pendant les intermissions n'est envisagée. Sur ce point, le dispositif ETTP comporte un risque de concurrence, sur un mode dégradé, de l'activité classique de mise à disposition par les entreprises de travail temporaire [45].

Le développement jugé insuffisant des groupements d'employeurs au début des années 2000 a pu conduire à imaginer un autre dispositif débarrassé de la solidarité financière des membres du groupement et de l'absence de profitabilité de ce type de structures alors perçues comme des contraintes. Pourtant, les ETTP loin de concurrencer les groupements, n'ont pas connu jusqu'à présent, de réelle mise en œuvre [46]. Il est vrai que les entreprises de travail temporaire, pressenties comme des

[43] Articles L. 1252-1 à L. 1252-9 du code du travail.

[44] Compte-rendu analytique, Assemblée nationale, projet de loi en faveur des petites et moyennes entreprises, 2ème séance, 6 juillet 2005.

[45] Entretien du rapporteur avec Isabelle Eynaud-Chevalier, déléguée générale, Dominique Delcourt et Sébastien Archi, économistes Prism'emploi, le 4 juin 2018.

[46] Conseil d'orientation de l'emploi, L'évolution des formes d'emploi, Rapport, p. 82, 8 avril 2014.

acteurs nécessaires de cette mise en œuvre, sont restées à l'écart d'un dispositif dont la création n'avait pas été soutenue par le gouvernement de l'époque.

1.3. Le prêt de main-d'œuvre à but non lucratif entre entreprises organisé par la loi n° 2011-893 du 28 juillet 2011 et par l'ordonnance du 22 septembre 2017

Le groupement d'employeurs n'a pas l'exclusivité du prêt de main-d'œuvre à but non lucratif. Les entreprises se sont vues reconnaître la possibilité de se prêter de la main-d'œuvre sans passer par une structure spécialisée de type entreprise de travail temporaire ou groupement d'employeurs.

La loi du 28 juillet 2011, a précisé les conditions dans lesquelles le prêt de main-d'œuvre à but non lucratif entre des entreprises est autorisé. Ces dispositions ont été introduites au Sénat par voie d'amendement pour offrir un cadre juridique solide au prêt de main-d'œuvre interentreprises. Elles sont venues compléter la rédaction de l'article L. 8241-2 du code du travail qui prévoit que « *les opérations de prêt de main-d'œuvre à but non lucratif sont autorisées* ».

L'amendement sénatorial a également enrichi le code du travail d'une définition du prêt de main-d'œuvre à but non lucratif :

- Article L. 8241-1, 3ème alinéa : « *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 sa mise à disposition* ».

L'ordonnance n° 2017-1879 du 29 décembre 2017 a complété ces dispositions sur le prêt de main-d'œuvre à but non lucratif en créant, à l'article L. 8241-3 du code du travail , un nouveau dispositif prévoyant qu'« *un groupe ou une entreprise peut mettre à disposition de manière temporaire ses salariés auprès d'une jeune, d'une petite ou d'une moyenne entreprise, afin de lui permettre d'améliorer la qualification de sa main-d'œuvre, de favoriser les transitions professionnelles ou de constituer un partenariat d'affaires ou d'intérêt commun* ».

La mise à disposition de personnel depuis une entreprise dont l'objet principal n'est pas le prêt de main-d'œuvre n'a pas la même finalité que l'activité d'un groupement d'employeurs. Son objet est souvent d'accroître les chances de salariées et de salariés victimes de mutations économiques, d'éviter un licenciement et de recommencer une nouvelle vie professionnelle dans une autre entreprise. Toutefois, le prêt de main-d'œuvre interentreprises peut, dans certaines circonstances (échange de compétences dans le cadre d'un partenariat), prendre la forme d'un temps partagé et ainsi se rapprocher, du moins d'un point de vue formel, de la pratique des groupements [47].

[47] Dossier législatif de la loi n° 2011-893 du 28 juillet 2011 pour le développement de l'alternance et la sécurisation des parcours professionnels. Amendement présenté par Mme Desmarescaux, rapporteure : article additionnel après l'article 10 bis (Objet) et séance du 13 juillet 2011, compte rendu intégral.

1.4. L'entreprise de portage salarial et les coopératives d'activité et d'emploi : des garanties attachées au contrat de travail pour des travailleuses et travailleurs indépendants

D'un point de vue formel, la fonction d'une entreprise de portage salarial, qui met à disposition les salariées et salariés portés auprès d'entreprises clientes, peut paraître assez proche de celle d'un groupement d'employeurs. Toutefois, le portage ne peut avoir pour objet de prendre en charge des tâches permanentes au sein des entreprises clientes.

Les deux types de structures, groupements et sociétés de portage, sont surtout animés par des philosophies différentes. Du côté des groupements, il s'agit de consolider des emplois salariés en répondant à des besoins partiels mais permanents ou récurrents d'une pluralité d'entreprises ; du côté des sociétés de portage, il s'agit d'apporter certaines des garanties du salariat (une meilleure couverture contre les risques sociaux) à des travailleuses et des travailleurs qui construisent de manière autonome, la relation commerciale avec leurs clientes et clients. « *Le salarié porté justifie d'une expertise, d'une qualification et d'une autonomie qui lui permettent de rechercher lui-même ses clients et de convenir avec eux des conditions d'exécution de la prestation et de son prix* » (article L. 1254-2 du code du travail).

Les coopératives d'activité et d'emploi (CAE), auxquelles la loi du 31 juillet 2014 a conféré le statut d'entrepreneurs-salariés associés, se distinguent des sociétés de portage par le caractère solidaire de la démarche et l'importance donnée à l'accompagnement des sociétaires ou futures sociétaires [48].

1.5. Le détachement de travailleuses et de travailleurs : prestation de service ou fourniture de main-d'œuvre à bas coût ?

Un autre type d'intermédiation mérite également d'être évoquée dans la mesure où, dans certains contextes, il peut concurrencer l'intérim mais aussi les groupements d'employeurs. Il s'agit du détachement de travailleurs et de travailleuses dans le cadre d'une prestation de service internationale. Le détachement de personnel relève en principe de la sous-traitance mais dans bien des cas, cette prestation se résume en une fourniture de main-d'œuvre à bas coût [49]. Le détachement temporaire de salariées et de salariés par une entreprise non établie en France est encadré par les dispositions du titre VI du livre 1er du code du travail. La directive européenne réglementant le détachement fait actuellement l'objet d'une procédure de révision dans le but de limiter les abus et les effets de concurrence déloyale.

[48] La loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire a donné un statut légal aux coopératives d'activité et d'emploi en ajoutant, au livre III de la 7ème partie du code du travail, un titre III " Entrepreneurs salariés d'une coopérative d'activité et d'emploi " (articles L. 7331-1 et suivants).

[49] Avis adopté par le CESE le 22 septembre 2015 sur Les travailleurs détachés présenté par Jean Grosset et Bernard Cieutat au nom de la section du travail et de l'emploi.

1.6. L'intermédiation dans une relation commerciale et la question de la para-subordination : le cas des plateformes d'emplois

Dans un avis récent, le CESE a traité de nouveaux intermédiaires, les plateformes qui se développent aujourd'hui à partir de l'internet et des techniques numériques et mettent en relation des prestataires indépendants, ou réputés tels, avec des clientes et clients ou donneuses et donneurs d'ordre. Le débat porte actuellement sur les relations de para subordination qui peuvent naître dans ce nouveau contexte : juridiquement indépendants, des travailleuses et des travailleurs voient leurs conditions d'exercice professionnel pratiquement réglées par la plateforme dont ils ne sont théoriquement que les utilisatrices et utilisateurs [50].

Les pratiques actuellement contestées développées par certaines plateformes ne relèvent pas d'une activité de prêt de main-d'œuvre, telle que pratiquée par les groupements d'employeurs ou les entreprises de travail temporaire, mais plutôt d'une prestation de service. La travailleuse ou le travailleur réputé indépendant répond aux instructions de la plateforme qui traite directement avec les clientes et clients et qui se fait rémunérer par eux. Ce type de situation a déjà conduit, au Royaume-Uni et en Californie, à des décisions de justice requalifiant en contrat de travail, la relation entre travailleuses et travailleurs d'une part, et plateforme d'autre part.

1.7. Les caractéristiques propres du groupement d'employeurs

S'ils sont conformes à leur objet, les groupements d'employeurs se distinguent donc clairement des autres formes d'intermédiation.

Un trait distinctif du groupement d'employeurs réside dans le fait qu'il est constitué sous forme associative ou coopérative par les entreprises bénéficiaires de la mise à disposition. L'engagement des entreprises adhérentes dans la vie du groupement est en principe déterminant [51].

Le caractère non lucratif de l'activité du groupement est tout aussi essentiel. Il est le corollaire de sa forme juridique : le groupement est créé pour agir dans l'intérêt de ses membres ; il n'a pas d'intérêt propre.

L'objet du groupement d'employeurs (cf. tableau 2) est de recruter un, une ou des salariées et salariés pour les mettre à disposition en temps partagé auprès de plusieurs entreprises adhérentes. Il s'agit ainsi de répondre :

- aux besoins d'entreprises sur des missions périodiques, à durée limitée ou à temps partiel ;
- à l'aspiration de salariées et salariés à des durées d'emploi plus conséquentes, équivalant à un temps plein ou s'en rapprochant dans un cadre hebdomadaire, mensuel ou annuel.

[50] Avis adopté par le CESE le 29 novembre 2017 sur Les nouvelles formes du travail indépendant présenté par Sophie Thiéry au nom de la section du travail et de l'emploi.

[51] Pierre Fadeuilhe, Le groupements d'employeurs. Passé, présent, futur, Petites Affiches, n° 2011, pp. 7-14, 21 octobre 2016.

Les emplois correspondant à l'objet du groupement sont créés par agrégations de missions à accomplir dans différentes entreprises. La fidélisation des salariées et des salariés dont les compétences peuvent se développer et être maintenues dans la durée, fait évidemment partie de la demande des entreprises adhérentes au groupement. Elles trouvent un intérêt économique à cette permanence ou à cette récurrence de la relation d'emploi.

Le bon fonctionnement d'un groupement d'employeurs repose en général sur la collaboration d'entreprises géographiquement proches, situées dans la même zone ou le même bassin d'emploi [52]. Le fait de devoir trouver sur un même territoire, des entreprises qui ont des besoins similaires d'emploi à des périodes différentes de la semaine, du mois ou de l'année, caractérise les groupements d'employeurs et constitue en même temps une limite structurelle à leur développement [53]. Il s'agit d'un facteur de différenciation essentiel avec d'autres formes de mise à disposition de personnel, en particulier des entreprises de travail temporaire qui ne proposent pas de contrats à temps partagé ou de formation, et répondent à des besoins plus ponctuels et moins prévisibles exprimés par les entreprises clientes.

Pour les salariées et salariés en temps partagé, outre la stabilité d'emploi sur le fondement d'un CDI qui est vérifiée dans 70 à 80 % des cas, le groupement procure aussi des emplois locaux leur évitant ainsi d'avoir à quitter leur région ou d'être contraints à de longs déplacements quotidiens.

2. Un cadre législatif et réglementaire assoupli

2.1. L'emploi durable en CDI et le temps partagé sont des objectifs et non pas des obligations pour les groupements

La finalité des groupements d'employeurs est de favoriser une mutualisation d'emplois en CDI en organisant le partage du temps de travail entre différents utilisatrices et utilisateurs dont les besoins doivent être conciliés. Ils font cependant l'objet d'un encadrement juridique plutôt souple permettant leur adaptation à des situations diverses.

Ainsi, à la différence de l'entreprise à temps partagé (article L. 1252-4 du code du travail), aucune règle n'oblige le groupement d'employeurs à embaucher en contrat à durée indéterminée, les salariés et salariées qu'il met à disposition des entreprises adhérentes. Si la construction d'emplois durables relève bien de la « philosophie » des groupements, rien ne leur interdit de recourir au CDD [54]. Par exemple, les groupements qui ont développé une activité de remplacement de chefs ou cheffes d'exploitations agricoles ou d'entreprises artisanales signent des contrats, par nature

[52] Dans la définition de l'INSEE, une zone d'emploi est un espace géographique à l'intérieur duquel la plupart des actives et actifs résident et travaillent, et dans lequel les établissements peuvent trouver l'essentiel de la main-d'œuvre nécessaire pour occuper les emplois offerts.

[53] Pierre Fadeuilhe, op.cit.

[54] La circulaire DRT n° 94-6 du 20 mai 1994 est le seul texte traitant du sujet. Elle invite simplement les groupements d'employeurs à privilégier les CDI : " S'agissant de la durée du contrat du travail, il convient de rappeler que l'objectif de la loi qui a créé les groupements d'employeurs est notamment de lutter contre le travail précaire. En conséquence, le contrat à durée indéterminée doit constituer la forme privilégiée du contrat de travail. "

limités dans le temps. Il en est de même des embauches en contrats aidés ou en alternance, par définition à durée déterminée, assez courantes dans les groupements et particulièrement dans les GEIQ. Dans les autres types de groupements, le CDD est souvent utilisé à l'embauche et dans les mois qui suivent, le temps de réaliser le « maillage » d'un emploi à temps plein entre différentes entreprises adhérentes. Il peut aussi permettre de vérifier si la personne recrutée est en mesure de s'adapter à une caractéristique majeure du dispositif à savoir la diversité des lieux et des situations de travail dans lesquels elle devra à évoluer.

Aucun texte n'oblige non plus le groupement à mettre la salariée ou le salarié à disposition de plusieurs entreprises. Même si le temps partagé constitue bien la finalité du groupement, des circonstances transitoires pourraient justifier la mise à disposition d'une salariée ou d'un salarié auprès d'une unique entreprise adhérente et le maintien de son contrat de travail au sein du groupement.

Au-delà des dispositions communes applicables à l'ensemble des groupements d'employeurs, des catégories spécifiques de groupements font l'objet d'un encadrement spécifique : services de remplacement (article R. 1253-14 du code du travail), GEIQ (articles D. 1253-45 à D. 1253-49), groupements d'employeurs composés à la fois de collectivités et d'entreprises adhérentes de droit privé (article L. 1253-19 et suivants du code du travail) [55].

2.2. Des freins juridiques au développement des groupements d'employeurs progressivement levés

Les principales restrictions légales qui pouvaient limiter le développement des groupements d'employeurs ont été progressivement levées depuis leur création.

Ces limitations concernaient le plafonnement de l'effectif salarié des entreprises adhérentes et l'impossibilité pour des employeurs publics de participer à des groupements.

Quatre lois entre 1987 et 2011 ont successivement supprimé les restrictions portant sur l'effectif des entreprises adhérentes. De 10 à l'origine, ce plafond a été porté à 100 en 1987, 300 en 1993 avant d'être totalement supprimé en 2011.

L'ouverture des groupements d'employeurs à des structures publiques, collectivités territoriales et établissements publics de l'État, s'est aussi effectuée en plusieurs étapes. Dans une première étape, la loi du 23 février 2005 a permis aux collectivités territoriales et à leurs établissements publics d'adhérer aux groupements d'employeurs mais les tâches confiées aux salariées et salariés devaient s'exercer exclusivement dans le cadre d'un service public à caractère industriel et commercial, environnemental ou dans celui de l'entretien des espaces verts ou des espaces publics. Deux lois ont encore parachevé cette ouverture : celle du 28 juillet 2011 qui a supprimé la condition de la nature des tâches pouvant être confiées aux salariées et salariés du groupement ; celle du 8 août 2016 qui a élargi aux établissements publics de l'État, la possibilité d'adhérer à un groupement.

[55] Article L. 1253-19 : *" 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 ou avec des établissements publics de l'Etat, des groupements d'employeurs* (…) "

La loi du 28 juillet 2011 a en outre, aménagé le principe de responsabilité solidaire des membres du groupement d'employeurs en leur donnant la possibilité de pondérer, par accord statutaire, cette responsabilité en fonction des services qu'ils en retirent.

Depuis la loi du 2 août 2005, les groupements d'employeurs peuvent également apporter à leurs membres leur aide et leur conseil en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines [56]. Cette disposition élargit le champ d'action potentiel des GE au-delà de la seule mise à disposition.

Dans le même texte, le législateur a prévu que les groupements d'employeurs, qui devaient initialement se constituer en associations, pouvaient également opter pour la forme coopérative [57]. L'intégration d'un groupement d'employeurs dans un projet plus large, permettant d'articuler la mise en commun de salariés et salariées avec d'autres objets de mutualisation (locaux, matériel) était ainsi rendue possible.

3. Des points de vigilance

3.1. La non lucrativité et l'engagement solidaire en question

Les représentantes et représentants et les conseils de certains groupements mettent en avant l'insécurité juridique dont pâtiraient encore aujourd'hui les groupements d'employeurs face aux décisions de l'administration du travail et des juges. Cette insécurité proviendrait de l'imprécision et de l'ambiguïté des textes les concernant [58]. Ils soulignent en particulier le risque attaché à une définition (à leurs yeux trop restrictive) de la non lucrativité qui conditionne le caractère licite du prêt de main-d'œuvre.

Outre le fait que le contentieux social impliquant des groupements d'employeurs est en réalité extrêmement rare [59], ce qui semble traduire chez la plupart des responsables de ces structures un souci d'exemplarité, l'obligation de non lucrativité constitue sans doute l'élément le plus solide de la digue qui sépare les pratiques des groupements d'employeurs et la mise à disposition de salariés et salariées par des entreprises de travail temporaire. Le caractère non lucratif des opérations réalisées par les groupements garantit aussi l'absence de délit de marchandage et de prêt de main-d'œuvre illicite. Revenir sur ce caractère non lucratif présenterait le risque de favoriser une pratique dérégulée de l'intérim par certains groupements.

La dimension collaborative des groupements d'employeurs est aussi parfois mise en cause comme un frein à leur croissance en raison de la solidarité financière qu'elle impose aux entreprises adhérentes. D'abord préoccupés de recruter de nouveaux membres pour atteindre la taille critique qui permettra le financement d'emplois permanents nécessaires à la professionnalisation de la structure, des dirigeants et dirigeantes de groupements en viennent à se positionner dans leur communication, comme de purs prestataires. C'est ce qui ressort de la consultation de certains sites

[56] Article L. 1253-1 deuxième alinéa du code du travail.

[57] Article L. 1253-2 du code du travail.

[58] Entretien du rapporteur avec Benjamin Desaint, avocat, cabinet Fromont Briens, le 13 juin 2018.

[59] Audition devant la section du travail et de l'emploi de Jean-Yves Kerbourc'h, professeur à l'Université de Nantes, le 13 juin 2018.

internet de GE qui vantent un système de mise à disposition « *libre et flexible* » et « *plus avantageux que l'externalisation ou l'intérim* » et soulignent que « *le groupement porte le risque du contrat de travail* » sans mentionner un quelconque engagement ou une quelconque responsabilité de l'entreprise adhérente dans le fonctionnement du dispositif.

La tentation d'utiliser la forme du GE pour contourner les règles qui s'imposent à l'intérim, reste aujourd'hui très faible car elle ne présente pas de véritable intérêt économique et comporte des risques juridiques non négligeables. Ceci plaide en faveur du maintien de l'interdiction faite aux groupements de se livrer à des opérations à but lucratif. L'attachement au caractère non lucratif du groupement et à l'engagement solidaire qui doit l'animer n'empêche pas que, comme le demandent actuellement certains acteurs, les contours de ce principe de non lucrativité soient précisés en particulier au regard de potentiels effets fiscaux.

En effet, l'intégration des charges externes et de structure du GE dans le coefficient de refacturation de la mise à disposition et le fait que le GE doive réaliser une marge afin de constituer une trésorerie de « sécurité », peuvent aujourd'hui conduire l'administration fiscale à assujettir les GE aux impôts de droit commun des entreprises commerciales. Des représentantes et représentants des intérêts des groupements d'employeurs revendiquent, pour traiter ce risque fiscal, le statut d'organisme sans but lucratif (OSBL) étant entendu que les groupements ne rémunèrent pas les membres de leur conseil d'administration et qu'ils ne reversent pas leurs bénéfices à leurs membres [60].

La non-lucrativité et l'engagement solidaire dans un projet de mutualisation des emplois sont constitutifs de l'identité des groupements d'employeurs. Les remettre en cause nuirait à l'intérêt véritable de ces structures en les plaçant en concurrence directe avec d'autres formes de mise à disposition et d'intermédiation.

3.2. La question de la couverture conventionnelle

L'obligation de déterminer une convention collective unique [61] ne pose pas de difficulté lorsque les entreprises constituant le GE appartiennent au même secteur d'activité. L'étude GESTE recense ainsi l'application de 40 conventions collectives nationales [62] ; chaque convention collective ne couvrant pas plus de 8 % des salariées et des salariés des GE.

---

[60] 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 Loire*, 2016.

[61] Article L. 1253-10 du code du travail : " *les salariés du groupement bénéficient de la convention collective dans le champ d'application de laquelle le groupement a été constitué.* "

[62] Conventions collectives les plus appliquées : sports 7,3 % ; hôtels-cafés-restaurants 4,9 %, transports routiers 4,8 % ; commerce de gros 4,2 %. Source : étude GESTE 2016.

Avec le développement de GE multisectoriels, les entreprises adhérentes ne relèvent pas de la même convention et le code du travail [63] laisse une marge d'appréciation dans le choix de celle-ci, qui relève d'une décision du GE en qualité d'employeur. Toutefois, sous peine d'opposition de la DIRECCTE à l'exercice même de l'activité du groupement, le choix de la convention collective doit être adapté « *aux classifications professionnelles, aux niveaux d'emploi des salariés ou à l'activité de différents membres du groupement* » [64].

Dans les faits, le contrôle de l'administration du travail reste restreint puisque seules des obligations d'informations sont à la charge des GE. À notre connaissance, le retrait d'agrément d'un GE, en application de l'article R. 1253-27 du code du travail, reste quasi inexistant.

Outre cette couverture conventionnelle collective, l'égalité de traitement des salariées et des salariés des groupements est garantie avec ceux et celles des entreprises adhérentes sur la base du principe « *à travail égal, salaire égal* » (cf. partie II). Face à des enjeux de lisibilité et d'effectivité des droits qui peuvent trouver leur source dans la convention collective appliquée par le groupement mais également dans les accords des entreprises adhérentes, des accords peuvent être conclus au niveau des groupements dans tous les domaines ouverts à la négociation [65]. Cette situation vise notamment à instaurer des filets de sécurité en matière de garanties sociales lorsque les conditions d'emploi et de travail varient selon les entreprises adhérentes, par exemple en instaurant une garantie annuelle de rémunération. Toutefois, cet espace de dialogue reste peu investi.

Des dispositions spécifiques ont néanmoins été négociées dans la convention collective nationale du sport ou encore dans l'accord national du 13 juin 2012 des employeurs agricoles et ruraux qui fournit notamment une grille de lecture pour déterminer les conventions collectives applicables.

[63] Article L. 1253-17 du code du travail : *" des personnes n'entrant pas dans le champ d'application de la même convention collective peuvent constituer un groupement d'employeurs à condition de déterminer la convention collective applicable à ce groupement. Le groupement ainsi constitué ne peut exercer qu'une activité qu'après déclaration auprès de l'autorité administrative qui peut s'opposer à l'exercice de cette activité dans des conditions déterminées par voie réglementaire* ".

Article D. 1253-5 du code du travail : " *la déclaration d'activité du groupement d'employeurs comporte…3° l'intitulé de la convention collective dans le champ d'application de laquelle entre chacun de ses membres…* ".

[64] Article D. 1253-7 du code du travail.

[65] Article L. 1253-11 du code du travail.

II - UNE OFFRE DIVERSIFIÉE DE GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS : ENTRE DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOI, DES COMPÉTENCES ET RECHERCHE DE FLEXIBILITÉ

A - LE PANORAMA DES LOGIQUES D'INTERVENTION ET DES PRATIQUES DES GE

L'étude d'ensemble conduite par GESTE en 2016, l'étude régionale réalisée dans les Pays de la Loire à la même époque ainsi que les auditions et entretiens effectués par le CESE dans le cadre de la préparation de cet avis, font ressortir la très grande diversité des groupements d'employeurs qui sont loin de former un ensemble homogène.

Les textes législatifs et réglementaires laissent aux acteurs d'importantes marges de manœuvre pour préciser les objectifs des groupements et les enjeux économiques et sociaux auxquels ils peuvent répondre. La forme « groupement d'employeurs » est, dans les faits, investie par de nombreuses initiatives sectorielles et/ou territoriales.

1. Des pratiques de mise à disposition diverses et non-exclusives

1.1. Le cumul de mises à disposition en temps partiel partagé

Cette pratique qui consiste à construire des emplois durables à temps plein ou se rapprochant d'un temps plein à partir de mises à disposition à temps partiel auprès de plusieurs entreprises adhérentes, correspond à l'identité première des groupements d'employeurs. Elle les distingue à la fois des entreprises de travail temporaire et des structures d'insertion dans l'emploi de type GEIQ. 70 % des groupements d'employeurs de l'enquête GESTE proposent de telles mises à disposition.

1.2. La mise à disposition vers l'emploi chez une entreprises adhérente

Dans certains groupements d'employeurs, le pré-recrutement occupe une place prépondérante. La salariée ou le salarié peut être à temps partagé entre plusieurs entreprises adhérentes ou placé à temps plein chez une entreprise adhérente unique mais, dans tous les cas, dans la perspective d'un recrutement comme salariée ou salarié d'une entreprise du réseau. Certains de ces groupements d'employeurs développent une expertise en matière d'ingénierie de parcours, d'insertion et de qualification, comparable à celle des GEIQ. Ils sont souvent situés dans des bassins

d'emploi peu attractifs où les entreprises ont du mal à attirer et retenir des profils qualifiés.

Cependant, de nombreux GE n'assurent pas délibérément ce rôle de transition vers l'emploi dans les entreprises adhérentes mais le font dans une certaine mesure, malgré eux. Les responsables de ces groupements ne manquent évidemment pas de se féliciter de ce « *turn over positif* » mais lorsque ces départs de salariées et de salariés vers des entreprises du réseau se multiplient, l'équilibre économique du groupement peut s'en trouver menacé. Il perd non seulement des salariées et des salariés à la formation desquels il aura contribué mais il peut aussi perdre les entreprises adhérentes qui auront recruté ces personnels. Au total, la moitié des groupements d'employeurs (hors GEIQ) de l'enquête GESTE déclaraient réaliser fréquemment ou très fréquemment ce type de mise à disposition.

1.3. La succession de mises à disposition à temps plein de la salariée ou du salarié auprès d'une seule entreprise.

Les périodes de mise à disposition dans l'entreprise peuvent être définies ou non définies, saisonnières ou pas. L'intérêt pour l'entreprise adhérente est double : l'externalisation de la gestion administrative de la relation de travail et la possibilité d'ajuster le recours de la main-d'œuvre au plus près de ses besoins. En cas de baisse d'activité chez une entreprise adhérente, le groupement doit en principe, rechercher une possibilité de mise à disposition chez une autre entreprise adhérente.

Quelques rares groupements se consacrent exclusivement à ces mises à disposition exclusives à temps plein.

Cependant ces mises à disposition, en général pratiquées sur de longues périodes, peuvent déboucher sur un recrutement définitif dans l'entreprise, ce qui les rapproche du modèle précédent de pré-recrutement.

1.4. La mise à disposition courte et non successive

Ces mises à disposition qui ne correspondent pas à l'objet revendiqué par les groupements d'employeurs peuvent être proposées, faute de mieux, pour assurer l'équilibre économique de la structure et répondre aux besoins de ses entreprises adhérentes. Une partie des responsables de groupements d'employeurs estiment que ces missions courtes, non successives, relèvent d'autres tiers employeurs et ne devraient pas être le fait des groupements d'employeurs qui doivent s'efforcer de proposer des emplois stables. Face à ces critiques, certains responsables de GE ont créé des entreprises de travail temporaire (ETT), à côté des GE, pour répondre à ce type de demandes des entreprises adhérentes.

*

* *

Le rapport GESTE conclut, sur ce chapitre, que les pratiques effectives des groupements d'employeurs ne correspondent que partiellement à la représentation qui en est traditionnellement donnée c'est-à-dire celle d'un « maillage » d'emplois à temps partagé entre plusieurs entreprises. En fonction du contexte dans lequel ils évoluent, des besoins et des capacités de leurs entreprises adhérentes, les groupements d'employeurs sont amenés à composer entre ces différentes formes de

mise à disposition et leur pratique se réduit assez rarement à une forme unique même si la stabilité et la qualité des emplois proposés restent pour la plupart des objectifs à atteindre.

2. Une illustration de la variété des groupements d'employeurs

Au cours de ses travaux préparatoires, la section du travail et de l'emploi et son rapporteur [66] ont rencontré un grand nombre de représentantes et représentants de GE. Il en ressort que ces outils de mutualisation d'emplois sont mobilisés dans des contextes extrêmement variés et que chaque groupement est le fruit d'une histoire singulière souvent reliée à l'engagement de femmes et d'hommes sur le terrain. Ces expériences juxtaposées font cependant apparaître quelques constantes : une relation forte aux politiques publiques pour les groupements majoritairement associatifs ; l'importance d'une taille critique pour garantir la pérennité du groupement, l'atout de la diversification sectorielle sur un territoire pour la qualité et la stabilité des emplois mutualisés.

2.1. Des groupements sectoriels en lien avec l'ESS et articulés avec des politiques publiques (sports, animation…)

Les groupements du secteur non marchand sont souvent étroitement associés à des politiques publiques définies aux niveaux national ou territorial ils peuvent de ce fait, être diversement affectés par les réorientations ou l'abandon de ces politiques.

(a) Les GE de l'éducation sportive

L'émergence des GE dans le champ du sport procède d'une initiative du ministère des sports, lequel, à la fin des années 1980, s'est attaché à organiser la mutualisation de l'emploi entre les employeures et employeurs sportifs, notamment dans le but de professionnaliser les structures en lien avec les comités olympiques locaux. Les directions départementales ont alors reçu pour consigne de créer, dans chaque département, une association « Profession sport » dont la finalité était la mise à disposition d'éducatrices et éducateurs salariés auprès des structures utilisatrices. À partir de la fin des années 1990, dans un souci de conformité avec le droit encadrant la mise à disposition de personnel, le ministère a fait évoluer les associations « Profession sport » vers le statut de groupement d'employeurs associatifs. Une fois constitués, ces derniers se sont autonomisés de la tutelle ministérielle.

Il existe aujourd'hui environ 500 groupements sport et animation qui emploient environ 5 000 salariées et salariés, principalement des éducatrices et des éducateurs sportifs. Ils représentent une part importante des groupements d'employeurs du secteur non marchand. Les années 2005 et 2006 correspondent à un pic de création des groupements, associé à l'extension de la convention collective du sport. De nombreux micro-groupements se sont constitués par exemple autour des clubs de tennis et de rugby dans une logique de discipline sportive, avec en moyenne deux utilisateurs pour une éducatrice sportive ou un éducateur sportif. La fédération de

[66] L'ensemble des vidéos des auditions sont accessibles sur le site / www.lecese.fr/travauxducese/groupementsd'employeurs

judo a institutionnalisé ce modèle en finançant des agents de développement des groupements d'employeurs dans chaque région.

Désormais, les acteurs du secteur et en particulier le ministère des sports tendent à promouvoir la création de structures plus importantes, pluridisciplinaires voire multisectorielles (regroupant éducation sportive, et animation sociale, culturelle), en lien avec les collectivités territoriales. Le modèle pluridisciplinaire territorial est en effet plus efficace dans la construction d'emplois à temps plein. Le ministère appuie de nouveaux dispositifs pour mieux accompagner le développement de tels groupements, notamment la mise en place d'un fond d'un million d'euros pour les doter d'une réserve en cas de défaillance d'entreprises adhérentes. Cependant, explorer de nouveaux champs au-delà du domaine sportif proprement dit prend du temps, et la dynamique territoriale est souvent difficile à promouvoir car les GE travaillent d'abord pour leurs membres actuels souvent peu désireux de s'impliquer dans un projet plus large.

En outre, la dépendance du secteur de l'éducation sportive aux politiques et aux financements publics est forte. Les interventions dans le cadre des politiques de la ville, par exemple, relèvent quasi exclusivement de fonds publics. De surcroît, les efforts pour associer activités marchandes et non marchandes à l'intérieur des groupements se heurtent à la question de leur non mixité fiscale [67].

(b) Les métiers de l'animation socio-culturelle : l'exemple de GEANS

Le groupement d'employeurs francilien GEANS met des salariées et des salariés à disposition d'associations qui interviennent dans le domaine de l'animation éducative, sportive, sociale et culturelle. Ce GE a été créé en1998, en lien avec les pouvoirs publics, pour promouvoir le dispositif emplois-jeunes NSEJ. Parmi les fondatrices et fondateurs figuraient la Ligue de l'enseignement du Val d'Oise, l'association ADAPTE 95 et l'association pour adultes et jeunes handicapés, APAJH 95. GEANS applique la convention collective de l'animation et a fait le choix de recruter ses membres exclusivement dans le champ associatif. Environ la moitié des salariés et des salariées qu'il met à disposition, l'équivalent de 27 à 122 ETP selon les périodes, occupe des emplois aidés, à durée déterminée.

L'histoire du groupement et les cycles de son activité sont marqués par les fluctuations des politiques d'aide à l'emploi, pilotées par l'État et la Région. D'autres politiques, notamment dans le champ éducatif (temps scolaire et activités périscolaires) entrent également en ligne de compte. Le caractère erratique de l'action publique dans ces domaines a mis le groupement en difficulté à plusieurs reprises au cours des vingt dernières années. D'autres facteurs ont encore accru sa fragilité tels que l'insuffisance de l'engagement des dirigeants et dirigeantes des

[67] Entretien du rapporteur avec Bruno Béthune, sous-directeur de l'emploi et de la formation au ministère des sports, Frédéric Steinberg, chef du bureau emploi et formation professionnelle, Katia Torres, chargée de mission, le 24 mai 2018.

associations adhérentes dans l'administration solidaire du groupement, la difficulté des compromis dans l'utilisation des salariés et des salariées, les associations ayant souvent des besoins identiques sur les mêmes horaires, la capacité financière limitée des associations adhérentes, qui accentue la dépendance du GE vis-à-vis des aides à l'emploi, des contraintes liés au conventionnement des associations du secteur médico-social avec l'État et les collectivités qui excluent de facto le recours au GE [68].

2.2. Les groupements agricoles : mutualisation d'emplois saisonniers et à temps partiel (GE associatifs et CUMA)

Le secteur agricole est le premier à avoir expérimenté la formule du groupement d'employeurs avant même le vote de la loi de 1985. Les groupements impliquant des exploitantes et exploitants agricoles conservent une très forte identité sectorielle. Ces GE qui représentent environ 10 % de l'emploi agricole font preuve d'une remarquable solidité. Majoritairement associatifs, ils sont cependant apparus récemment dans le champ des coopératives d'utilisation du matériel agricole (CUMA). Globalement, leur caractère mono-sectoriel peut dans certaines circonstances, constituer un frein à leur développement. En effet, les besoins en compétences exprimés par les membres des GE agricoles tendent à se diversifier pour répondre aux évolutions de l'économie et de la société. Or, les groupements agricoles ne sont pas en capacité de fournir certains types d'emplois transversaux. La possibilité de s'entendre avec des groupements non agricoles pour mobiliser ces compétences nouvelles est envisageable mais se heurte dans les faits, à l'interdiction du prêt de main-d'œuvre en cascade [69].

Les GE agricoles peuvent aussi éprouver des difficultés à proposer des emplois stables sur le fondement d'activité saisonnière. Or, là encore, la diversification sectorielle des membres du groupement peut être une réponse adaptée. Quelques groupements d'employeurs multisectoriels mais conservant un lien fort avec le monde agricole se sont constitués pour organiser la saisonnalité à partir de recrutements à temps plein en mettant à profit la complémentarité des cycles d'activités entre viticulture et industrie agro-alimentaire [70].

L'intégration d'un GE dans une CUMA, dont la possibilité a été confirmée par le législateur en 2008 et 2016, répond à un besoin de simplification : les mêmes acteurs sont réunis dans une structure unique pour à la fois, se procurer du matériel et recruter les collaboratrices et les collaborateurs en temps partagé à même de l'utiliser. Selon les représentantes et représentants du secteur, le groupement d'employeurs est désormais l'outil privilégié du développement de l'emploi dans les CUMA. 1 600 CUMA sur 12 000 ont actuellement une fonction d'employeurs et regroupent environ 5 000 salariées et salariés. L'objectif affiché est de créer 1 000 emplois supplémentaires d'ici à 2020. Ces GE sont stables : aucune cessation d'activité n'a

[68] Audition de la section du travail et de l'emploi d'Eric Forti, président du groupement d'employeur GEANS, devant la section du travail et de l'emploi, le 20 juin 2018.

[69] Audition devant la section du travail et de l'emploi de Philippe Faucon, président de la fédération nationale des groupements d'employeurs agricoles et ruraux (FNGEAR) dans le cadre de la table ronde des structures représentant les GE, le 6 juin 2018.

[70] Audition devant la section du travail et de l'emploi de Michel Roux, salarié d'un groupement d'employeurs viticoles (Bourgogne), le 11 juillet 2018.

été signalée. Ils peuvent toutefois être confrontés à des difficultés de recrutement sur des métiers recherchés comme ceux de machiniste ou de boucher et bouchère pour lesquels la concurrence avec d'autres types d'employeurs (hors secteur agricole) peut être vive. Le fait que les groupements d'employeurs en CUMA appliquent la convention collective de la coopération agricole, plus favorable que celle des exploitations, n'est pas toujours un gage d'attractivité suffisant pour des compétences rares.

Une taille conséquente et une diversification sectorielle accrue constitue incontestablement d'importants atouts en termes de mutualisation, de stabilité et de qualité des emplois, en particulier lorsqu'il s'agit d'attirer des compétences recherchées. Néanmoins, en milieu rural, le critère de la proximité que garantit souvent la taille modeste d'un groupement d'employeurs de quelques membres dont les exploitations sont voisines, est tout aussi essentiel pour les salariées et les salariés que pour les entreprises adhérentes. Pour réaliser la mise en commun de services à plus grande échelle sans porter atteinte à ce principe de proximité, certains acteurs du monde agricole privilégient une coopération entre de petits groupements [71].

2.3. Des GE associant de petites structures pour des emplois sur des fonctions support en temps partagé

Des groupements d'employeurs sont spécialisés dans la mise à disposition en temps partagé de salariées et de salariés sur des fonctions supports (gestion administrative et financière, fonction juridique, informatique, communication etc.) Ils réunissent de petites structures dont les besoins dans ces différents domaines sont avérés mais ne justifient pas des recrutements à temps plein. Le groupement d'employeurs leur procure non seulement une solution de mutualisation des emplois par le biais de la mise à disposition mais aussi de la gestion des compétences pendant la phase de recrutement et l'accompagnement ultérieur des collaborateurs et des collaboratrices, notamment en termes de formation professionnelle.

(a) Mezzanine Admin, GE de la production culturelle

Mezzanine films est une petite société créée en 2010 pour produire des films d'auteurs à petit budget. De facto, les moyens à consacrer aux fonctions support étaient limités. Son fondateur a pris l'initiative de créer un groupement d'employeurs avec deux autres dirigeants d'entreprises de l'audiovisuel pour réaliser une embauche à temps partagé sur des fonctions administratives.

Le GE Mezzanine Admin a connu une forte croissance entre 2012 et 2015 : le groupement a compté jusqu'à une cinquantaine d'entreprises adhérentes relevant de la création audiovisuelle et du spectacle vivant.

Les recrutements du GE sont passés par plusieurs canaux : Pôle emploi et les missions locales, un organisme de formation, le CAGEC [72], le syndicat des producteurs indépendants, les réseaux sociaux. Le groupement a réalisé un effort de

[71] Audition devant la section du travail et de l'emploi de Christian Cabin, président d'une association départementale de salariés agricoles (Seine-Maritime), le 11 juillet 2018.

[72] CAGEC : centre de gestion et de formation au service des professionnels du spectacle et de la culture.

formation important pour apporter les compétences techniques nécessaires aux salariées et aux salariés qu'il met à disposition et qu'il a initialement sélectionnés sur des critères de capacité d'adaptation relationnelle et d'autonomie personnelle.

Toutefois, après une phase d'expansion, le groupement a rencontré des difficultés :

- le problème de la contamination fiscale : l'adhésion d'entreprises assujetties à la TVA impose de facturer la TVA à l'ensemble des membres ;
- un effet déstabilisateur pour le groupement, de nombreuses « sorties positives » de salariées et de salariés recrutés par des structures adhérentes ;
- la perte d'une subvention régionale suite à la remise en cause d'une convention par le conseil régional en 2016 ;
- l'arrêt en 2017 des dispositifs des contrats aidés que le GE utilisait dans une fonction d'amorçage des créations d'emplois avant transformation en CDI à temps plein.

Les moyens des entreprises adhérentes du groupement, en majorité des structures économiquement assez fragiles, ne lui permettent pas de proposer des salaires durablement attractifs. Cette insuffisance de moyens explique l'important « *turn over* » parmi les salariées et les salariés, et fait aussi obstacle à l'élargissement de la mutualisation sur d'autres fonctions supports comme le droit, la communication ou la direction financière.

Les récentes pertes de ressources enregistrées par le groupement compromettent sa capacité à animer son réseau et à conseiller ses entreprises adhérentes.

Pourtant, les dirigeants de Mezzanine Admin soulignent que dans le secteur de la création culturelle, cette forme de mutualisation des emplois peut constituer une alternative structurante à la permittence particulièrement développée sur les fonctions administratives [73].

(b) Bio Support, GE de « start-up high tech »

Biosupport est un groupement d'employeurs spécialisé dans le domaine des biotechnologies implanté à Evry dans l'Essonne. L'association a été créée en 2006, à l'initiative de 6 jeunes sociétés installées sur le Genopole d'Évry.

L'objet de Biosupport consiste à soutenir le développement des entreprises adhérentes en assurant la mutualisation des salariées et des salariés des fonctions supports.

Ces salariées et salariés sont toutes et tous des cadres disposant de compétences élevées. Le modèle économique de ces start-up s'est constitué à partir de l'externalisation de la fonction recherche-développement des grands groupes pharmaceutiques. Les start-up ainsi constituées sont dirigées par des chercheurs,

[73] Entretien du rapporteur avec Mathieu Bompoint, président, et Laure Lanier, coordinatrice-directrice de Mezzanine Admin, groupement d'employeurs culturels, le 28 mai 2018.

souvent issus du monde académique, peu familiers de la gestion d'entreprise. La création du groupement d'employeurs est née de la volonté de quelques-uns d'entre eux de s'associer, non seulement dans une perspective de mutualisation de la main-d'œuvre mais également dans le but de recréer un environnement fonctionnel très professionnalisé tel qu'il existe dans les grandes entreprises.

Ce GE emploie une quinzaine de salariées et de salariés mis à disposition auprès d'une trentaine d'entreprises, pour couvrir six fonctions supports : administration et finance, assurance qualité, fonction juridique (en particulier droit des brevets), informatique, communication et marketing, hygiène-sécurité, environnement.

Les attentes vis-à-vis des salariées et des salariés du groupement sont très importantes : elles et ils doivent non seulement détenir un niveau de technicité élevé dans leur domaine mais il leur est également indispensable d'acquérir une très bonne connaissance du secteur des biotechnologies afin de pouvoir adapter la pratique de leur métier aux besoins de ces entreprises. L'identité sectorielle du groupement est donc forte. La fidélisation de ses collaboratrices et collaborateurs repose sur des contrats systématiquement proposés à temps complet et de bons niveaux de rémunération.

Même si le « maillage » de tels emplois est souvent complexe, Bio Support n'éprouve pas les mêmes difficultés financières que Mezzanine Admin en raison de la profitabilité supérieure des entreprises qui en sont membres. En dix ans, le GE est passé d'un emploi sur le seul pôle financier à 14 emplois couvrant un large éventail de fonctions. Avec l'augmentation du nombre d'entreprises adhérentes, il a également multiplié ses implantions dans le sud de l'Ile-de-France, avec aujourd'hui une demi-douzaine de sites.

Ses dirigeantes et dirigeants insistent sur le caractère stratégique de la fonction d'animation que le groupement doit prendre en charge, non seulement vis-à-vis de ses entreprises adhérentes qui doivent rester intéressées à sa gestion mais également vis-à-vis de ses salariées et salariés. Il est pour eux essentiel de travailler sur le sentiment d'appartenance au groupement et la construction d'un collectif de travail [74].

2.4. Des GE multisectoriels engagés dans un projet de développement territorial

Certains groupements d'employeurs se sont construits sur la diversité économique d'un territoire auquel ils s'identifient. Ils sont par définition multisectoriels.

Ainsi, le groupement d'employeurs de Marennes-Oléron (GLEMO), mutualise des emplois sur des activités aussi diverses que l'ostréiculture, le tourisme, la construction navale, le commerce. Ce groupement emploie aujourd'hui 120 personnes correspondant à 77 équivalents temps plein et à 125 000 heures de mise à disposition

[74] Audition devant la section du travail et de l'emploi de Bernard Orlandini, président et Agnès Boulanger, directrice générale de Biosupport, le 13 juin 2018.

à l'année. Il est le premier employeur privé de l'île d'Oléron. L'enchaînement des parcours de ses salariées et salariés sur différentes professions est une caractéristique du groupement qui investit fortement dans la formation et la qualification. Cette diversité constitue aussi une garantie de pérennité puisqu'elle permet de limiter et de compenser les effets de variations économiques sectorielles [75].

Le double GE mutualisé GEDA 52 et GHEM en Haute-Marne constitue une expérience originale en lien avec des enjeux économiques et sociaux propres à ce territoire. Ces deux groupements ont été mis en place en 2007 à la suite d'une sollicitation de la DIRECCTE adressée à un ancien dirigeant d'une entreprise métallurgique. Pour des raisons tenant aux statuts fiscaux des entreprises adhérentes, l'initiative a finalement débouché sur la création de deux groupements, un groupement associatif (GEDA), non soumis à la TVA, et un groupement marchand qui y est assujetti. Dans un souci d'efficacité et d'élargissement du périmètre de la mutualisation, les deux groupements travaillent de manière intégrée : les mises à disposition peuvent être mutualisées entre les deux structures mais sur le fondement de deux contrats de travail distincts. En dépit de cette gestion complexe, le dispositif fonctionne de façon satisfaisante. Il emploie une cinquantaine de salariées et de salariés à temps plein et répond à une problématique territoriale de l'emploi assez particulière. En effet, le département de la Haute-Marne a un taux de chômage inférieur à la moyenne nationale avec une population vieillissante et des entreprises qui peinent à se procurer les compétences qui leur sont nécessaires.

Les deux groupements d'employeurs travaillent donc en lien étroit avec la DIRECCTE et Pôle emploi pour recruter et assurer la montée en compétence des personnes mises à disposition. Leur activité touche à des secteurs et des métiers très divers : éducatrices et éducateurs sociaux, assistantes et assistants de gestion, aides comptables, professions du bâtiment et de la petite industrie. Le GEDA relève de la convention collective de l'animation et le GEHM de celle du commerce de gros, convention « plancher » qui permet de s'adapter aux dispositions conventionnelles de toutes les entreprises d'accueil.

Ils sont impliqués dans des projets de gestion territoriale des emplois et des compétences et ont participé à différentes initiatives des services déconcentrés et de la région, notamment à destination des demandeurs et demandeuses d'emploi seniors entre 2009 et 2011.

Les deux groupements connaissent de nombreuses « sorties positives » de leurs salariées et salariés en emploi direct dans les entreprises. Leurs dirigeantes et dirigeants admettent devoir assumer cette fonction de transition dans un contexte géographique de pénurie de compétences. Particulièrement important, ce « *turn*

[75] Audition devant la section du travail et de l'emploi d'Alain Barcat, président du CRGE de Nouvelle Aquitaine et fondateur du groupement d'employeurs de Marenne-Oléron (GLEMO), le 4 juillet 2018.

over » perturbe cependant l'équilibre fonctionnel des GE. Un bonus financier qui permettait de retravailler la mise à disposition laissée vacante et attribué par la région a été supprimé en 2017. Une autre difficulté majeure à laquelle se trouvent confrontés les GE est celle de la mobilité des travailleuses et travailleurs dans un département essentiellement rural à faible densité de population. Enfin, les défaillances économiques ne sont pas rares parmi les membres, les dettes salariales vis-à-vis des groupements ne sont pas prioritaires et de gros impayés ont, à plusieurs reprises, mis leur existence en péril [76].

2.5. Alliance Emploi : un puissant groupement d'employeurs multisectoriel du nord de la France

Les origines de ce groupement s'inscrivent dans une communauté de défense d'intérêts patronaux du nord de la France, qui s'est transformé au début des années 2017 en fonds de dotation entrepreunarial et sociétal, « Entreprises et cités ». Alliance Emploi est l'un des outils développé dans ce cadre pour permettre aux entreprises de mobiliser des compétences dont elles ont besoin dans un environnement économique en transformation rapide et soumis à des risques d'instabilité.

S'il a commencé modestement sur le bassin d'emploi d'Hazebrouck très éprouvé par le déclin industriel, Alliance Emploi est aujourd'hui un groupement d'employeurs de grande taille réunissant environ 400 entreprises. D'abord développée à l'échelle régionale dans les Hauts-de-France, son activité gagne depuis peu le nord de l'Ile-de-France et le grand-Est (bassin d'emplois de Metz et Sochaux). À la fin de l'année 2017, Alliance Emploi employait environ 1 700 salariées et salariés sur plus de 200 métiers et finançait 6 000 jours de formation. Le groupement comporte 12 établissements couvrant chacun un territoire à l'intérieur duquel des emplois peuvent être mutualisés. Il a négocié avec les organisations syndicales un accord conventionnel d'entreprise qui a permis d'établir des grilles fixant par profession, des minima salariaux et des modalités spécifiques de gestion des temps de travail.

Une spécificité de ce groupement consiste dans la présence de grands établissements industriels et tertiaires parmi ses membres : les constructeurs automobile Peugeot, Renault, Toyota, le sidérurgiste Arcelor-Mittal, Alsthom et Bombardier dans la construction ferroviaire, Total dans la pétrochimie, Carrefour dans la grande distribution, Aéroport de Paris etc.

L'ensemble des témoignages recueillis, tant auprès de directrices d'établissements d'Alliance Emploi que de salariés et de DRH des entreprises adhérentes, montre que parallèlement à la mutualisation de salariées et salariés, le groupement cherche à remplir d'autres fonctions tout aussi importantes :

- fournir une prestation RH en termes d'identification de compétences, de sélection des candidats et candidates, d'adaptation aux postes de travail par la formation et la certification, d'accompagnement et de fidélisation des collaborateurs et collaboratrices. Le GE a initié avec ses entreprises adhérentes des filières automobile, agroalimentaire et logistique, une

[76] Audition devant la section du travail et de l'emploi de Daniel Manchin, Président et de Magali Vila Suarez, directrice du GEDA et du GEHM 52, le 4 juillet 2018.

démarche de GPEC permettant de réaliser une cartographie des compétences et d'anticiper des besoins futurs ;

- prendre une part active au processus de recrutement des entreprises adhérentes. L'embauche en CDI chez les membres du groupement constitue en effet, une finalité revendiquée des mises à disposition, qui peut intervenir au terme d'un parcours de la salariée ou du salarié comprenant une embauche en CDD par le groupement puis une « confirmation » en CDI toujours dans le groupement et enfin un recrutement en CDI dans l'une des entreprises où a eu lieu la mise à disposition. Ces sorties dites « positives » du groupement, sans être systématiques, sont encouragées par les dirigeants d'Alliance Emploi et signalées comme fréquentes ;

- assurer une gestion optimale de main-d'œuvre pour répondre aux besoins des entreprises sur des missions de longue durée. Selon le témoignage d'un DRH, « *le GE est une solution pour recruter sur des métiers* » critiques « *pour lesquels l'entreprise hésitait à embaucher faute de visibilité suffisante sur le marché* ». En cas de baisse imprévue d'activité, l'entreprise adhérente est libre de faire cesser ou de ne pas renouveler la mission des salariées et salariés du groupement. Grâce à sa masse et à sa forte diversification sectorielle, Alliance Emploi est jusqu'à présent parvenu à absorber ce type de chocs sans avoir à licencier. Ainsi, en 2009-2010, le GE a pu réaffecter ses salariées et salariés en poste chez des constructeurs automobiles particulièrement éprouvés par la crise dans des entreprises d'autres secteurs, moins fragiles, comme les industries agroalimentaires. Plus récemment, des salariées et salariés en poste dans une usine valenciennoise fabricant des boîtes de vitesse à destination de l'Iran, ont retrouvé une mission chez d'autres constructeurs automobile.

Sur des métiers qui donnent lieu à des missions longues, le GE peut apparaître comme une alternative aux sociétés de travail temporaire même si le récent CDI intérimaire rend aujourd'hui la situation plus confuse. Pour les salariés interrogés, le recrutement par le GE est identifié comme une possibilité de sortie de l'intérim. Au-delà de ce recouvrement partiel avec le travail temporaire, une autre question posée est celle de la tendance à substituer des mises à disposition à des emplois directs dans les entreprises lorsqu'un GE comporte parmi ses membres, à l'instar d'Alliance Emploi, de grands établissements. Si l'on considère le nombre de mises à dispositions, la réponse est aujourd'hui plutôt négative : les effectifs mis à disposition sur chacun des sites industriels importants sont de l'ordre de quelques dizaines soit 5 à 10 fois moins que le nombre d'intérimaires sur ces mêmes sites, et représentent une part infime de l'effectif total.

Cependant, selon les témoignages de DRH d'entreprises utilisatrices, les avantages d'une formule GE bien conçue sont évidents, en particulier l'efficacité d'une gestion flexible des compétences dans le cadre d'un « *pool* » interentreprises qui permet en même temps une certaine fidélisation des salariées et salariés. La formation, la gestion des compétences, la responsabilité de la relation contractuelle sont ainsi déléguées à une structure mutualisée qui n'engage que partiellement l'entreprise.

2.6. Vinci Insertion Emploi (VIE)

Vinci insertion emploi (VIE) est un « ensemblier » qui relève du domaine des GEIQ, forme particulière du groupement d'employeurs dont la finalité est la mise à disposition et l'accompagnement vers l'emploi durable, dans les entreprises adhérentes, de personnes rencontrant des difficultés d'insertion en raison notamment d'un faible niveau de formation.

Les GEIQ sont principalement portés par leurs entreprises adhérentes et les fédérations professionnelles qui apprécient leur action dans le recrutement et l'accompagnement des salariées et des salariés [77]. VIE est adossé au groupe de travaux publics Vinci et travaille essentiellement avec des entreprises, filiales, sous-traitants et clients de ce groupe.

Depuis sa création en 2011, il revendique près de 8 000 salariées et salariés en insertion, plus de 2 000 embauches directes supérieures à six mois, 1 100 entreprises accompagnées, 500 chantiers concernés, des partenariats avec 250 structures de l'insertion par l'activité économique et de l'économie sociale et solidaire [78].

Il « *aide les personnels fragiles ou en situation de handicap* » à développer leur potentiel et à s'intégrer dans un environnement. Ce faisant, « *il apporte aux entreprises des solutions innovantes pour les aider à gérer les clauses d'insertion des marchés publics et à optimiser leur impact* » [79].

VIE par son action d'insertion dans l'emploi, participe de la politique de recrutement et alimente la pratique RSE du groupe Vinci et de ses partenaires. De par sa proximité avec un grand groupe, VIE s'écarte sensiblement du fonctionnement d'un groupement d'employeurs classique et de l'objectif de mutualisation des emplois.

3. Les structures territoriales d'appui au GE : les CRGE

Des groupements d'employeurs se sont organisés sur une base régionale. Le centre de ressources de Poitou-Charentes, créé en 1999 et devenu CRGE Nouvelle Aquitaine en constitue, dans une certaine mesure, la matrice historique. Il existe aujourd'hui un CRGE Bretagne et un CRGE Occitanie. La région Grand-Est s'est également dotée depuis 2017, d'une structure inter-groupements le PROGREST.

Ces structures poursuivent trois grandes catégories d'objectifs :

- la promotion et la représentation des intérêts des groupements d'employeurs ;

[77] IGAS, *Evaluation des groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification*, 2014.

[78] https://www.vinci-vie.fr/vie.nsf/fr/chiffres.htm

[79] Plaquette de présentation :
https://www.vinci-vie.fr/vie.nsf/fr/download/$file/Plaquette_ViE.pdf
Entretien du rapporteur avec Arnaud Habert, directeur général délégué de VIE, le 4 juillet 2018.

- l'accompagnement des porteuses et porteurs de projets ;
- leur consolidation à travers une activité de conseil dans les domaines du droit et de la gestion sociale notamment.

Ils visent également à garantir la déontologie des groupements d'employeurs et la qualité des emplois offerts (temps partagé entre plusieurs employeures et employeurs sur la base de contrats à durée indéterminés). Les partenaires sociaux sont impliqués dans leur gouvernance.

Afin de structurer le dialogue social dans ce champ spécifique, le CRGE Nouvelle Aquitaine [80] a élaboré un projet d'accord collectif régional visant à poser des règles principielles en lien avec les modalités particulières de travail en groupement comme par exemple, la prise en charge des frais de déplacement, la nécessité d'une procédure de bilan annuel du parcours de la salariée ou du salarié, la mise en place d'un plan de formation doté d'un volet multi-compétences…

Les CRGE bénéficient du soutien financier des autorités régionales et du ministère du travail au titre de leur action en faveur de la création d'emplois. Ils sont notamment impliqués dans les dispositifs territoriaux d'appui au développement de l'économie et de l'emploi. Le CRGE Occitanie prend par exemple, une part active au déploiement des « *parcours emplois compétences* ». Il est également engagé dans un partenariat avec Pôle emploi pour relayer des demandes d'emploi et effectuer une veille sur les offres d'emploi à temps partiel non pourvues [81].

Là où ils sont présents, ces regroupements territoriaux contribuent à renforcer l'identité des groupements d'employeurs par la promotion des valeurs et des pratiques qui leur sont communes, ainsi que leur notoriété, en inscrivant leurs actions dans des projets régionaux et locaux pour l'emploi.

B - UN DISPOSITIF À LA CROISÉE DES CHEMINS : ENTRE OPPORTUNITÉS ET FAIBLESSES

1. Une pluralité de fonctions pour les groupements d'employeurs

Les modes de mise à disposition et leurs différentes combinaisons conduisent selon l'étude GESTE réalisée pour le compte de la DGEFP, à identifier quatre fonctions principales pour les groupements d'employeurs :

[80] Auditions devant la section du travail et de l'emploi d'Alain Barcat, président du CRGE Nouvelle Aquitaine, Cyrielle Berger, directrice générale, Serge Lopez, expert, le 4 juillet 2018.

[81] Audition devant la section du travail et de l'emploi de José Razafimandimby, président du CRGE Occitanie et Pierre-Olivier Navaro, directeur du CRGE Occitanie, le 4 juillet 2018.

- fonction 1 : structurer des coopérations interentreprises pour partager des emplois et des compétences. Cette fonction s'appuie bien sûr principalement sur des mises à disposition classiques en temps partagé ;

- fonction 2 : apporter aux entreprises un appui au recrutement et exercer une « *médiation pour l'emploi* ». Cet appui au recrutement correspond à un réel besoin des TPE mais peut aussi intéresser de grands établissements (cf. *infra* le cas du GE Alliance Emploi). La « sortie positive » d'une salariée ou d'un salarié de GE par une embauche dans une entreprise du résea, peut constituer l'aboutissement de cette fonction d'aide au recrutement. S'agissant des GEIQ, l'embauche de la salariée ou du salarié par une entreprise du réseau en est la finalité principale sinon exclusive ;

- fonction 3 : apporter un appui à la RH et à la gestion de compétences. Le groupement accompagne les entreprises dans l'identification de leurs enjeux de compétences, il les conduit à préciser voire anticiper leurs besoins et organise les mises à disposition en conséquence.

- les fonctions 2 et 3 apparaissent en fait très proches car ce que le GE apporte dans le processus de recrutement est rarement dissociable d'un travail important sur les compétences. Cet appui RH peut prendre des formes d'expertise très développées et le GE peut être appelé à gérer des salariées et salariés des entreprises adhérentes hors mise à disposition ;

- fonction 4 : exercer une fonction d'animation territoriale et/ou sectorielle des employeures et employeurs. Le GE organise une véritable GPEC territoriale avec une veille prospective sur l'emploi et les compétences. Il met en place une ingénierie de formation à l'intention des entreprises adhérentes.

À partir de ces grandes fonctions et des différents modes de mise à disposition, les GE apportent des solutions aux entreprises :

- une solution de flexibilité et de développement de l'activité : l'entreprise adhérente qui a recours à la main-d'œuvre n'est pas liée à la salariée ou au salarié par un contrat de travail. Cette délégation de responsabilité lui permet d'absorber les variations d'activité ; l'adaptation des effectifs est prise en charge par le groupement d'employeurs qui s'efforce de mettre à profit la complémentarité des besoins entre ses membres et les décalages de leurs cycles d'activité. À cet égard, le caractère multisectoriel d'un groupement constitue un atout important. Une entreprise prendra un risque limité en développant une activité supplémentaire sur la base d'une ou plusieurs mises à disposition ;

- une solution pour répondre à des enjeux de recrutement et de fidélisation des salariées et des salariés : le groupement d'employeurs mobilise des compétences que de petites structures ont du mal à s'attacher en propre en raison par exemple, de la faible attractivité d'une offre de travail à temps partiel. Le contrat de travail à temps plein et en CDI constitue une garantie de stabilité à la fois pour la salariée ou le salarié, et pour les entreprises membres du groupement. Cette fidélisation revêt également une grande importance pour l'organisation de travaux saisonniers ou obéissants à des cycles plus ou moins

réguliers. Une perspective de stabilité dans la relation tripartite permet aussi au groupement d'investir dans la montée en compétences des personnes qu'il emploie, en fonction des attentes de ses membres. De cette manière, en formant des demandeurs et demandeuses d'emplois, certains groupements d'employeurs répondent également à des besoins géographiques particuliers, ceux de territoires enclavés et de bassins d'emplois peu attractifs.

2. Une contribution des groupements d'employeurs au développement économique, à la création d'emplois et à la qualité des emplois dans les territoires

2.1. Création d'emploi : une question de point de vue

À une échelle macro-économique, la contribution des groupements d'employeurs à la création d'emplois est à l'évidence peu significative compte tenu de leur faible poids dans l'emploi total et d'un développement certes réel mais très lent depuis leur création (cf. partie I - A). Il en va différemment si l'effet GE sur l'emploi est envisagé localement, à l'échelle d'un bassin d'emploi ou d'une micro région. Le GE de Marennes Oléron est par exemple devenu le premier employeur local. Des emplois créés ou maintenus dans un territoire enclavé peuvent avoir un rôle crucial et le GE peut être l'initiative à partir de laquelle se maintient ou se reconstitue le tissu entrepreneurial local. À l'échelle d'un champ d'activités comme celui des associations sportives, quelques milliers d'emplois en GE revêtent une réelle importance.

Sur un territoire donné, l'offre faite par un groupement d'employeurs peut agir comme un révélateur de besoins en emplois qui n'avaient jusqu'alors pas trouvé d'expression. Des mises à disposition interviennent dans des entreprises qui n'auraient pas recruté directement pour couvrir des besoins partiels ou intermittents.

2.2. Qualité de l'emploi : une contribution reconnue

Le contrat à durée indéterminée reste un indicateur utile de la qualité de l'emploi. Selon l'enquête réalisée par l'étude GESTE pour la DGEFP, les 2/3 des salariées et des salariés de groupements d'employeurs (hors GEIQ) ont signé un contrat à durée indéterminée. Les CDI sont plus fréquents lorsque le GE propose des emplois à temps partagé que lorsque son objectif principal est le recrutement dans l'entreprise à l'issue d'une mise à disposition unique de longue durée. Dans ce deuxième cas de figure, les CDD sont aussi nombreux que les CDI. Du côté des demandeurs et demandeuses d'emploi et des salariées et salariés, l'accès au CDI dans le groupement ou à l'issue d'un parcours à l'intérieur de celui-ci, dans l'une des entreprises adhérentes, correspond toujours à une attente très forte. À cet égard, nombre de groupements d'employeurs remplissent une fonction d'utilité sociale évidente à travers la consolidation de la relation d'emploi et ses conséquences positives en termes de conditions de vie (plus grande facilité pour se loger, capacité à concevoir des projets et à les réaliser).

La grande majorité des représentantes et des représentants de groupements d'employeurs rencontrés sont attachés à l'idée qu'ils doivent procurer des emplois stables, en CDI, même si dans sa phase d'« amorçage » (le temps de stabiliser les mises à disposition correspondantes), l'emploi en GE peut être d'abord proposé en

CDD ou sur la base d'un contrat aidé. Pour la plupart des groupements, l'accompagnement des salariées et salariés dans leurs missions, notamment par un investissement en formation important, permet de sécuriser la relation tripartite sachant que l'entreprise utilisatrice peut dénoncer la convention de mise à disposition avec un minimum de formalités.

Pour les entreprises, le recours au groupement d'employeurs peut être considéré comme assez peu onéreux compte tenu des garanties qu'il est censé apporter sur le terrain des compétences et de l'adaptation à la fonction. Compris dans une fourchette de 1,6 à 1,9 du coût horaire net de la personne mise à disposition, le coefficient de refacturation y est moins élevé que celui pratiqué par les entreprises de travail temporaire [82]. Cette comparaison a toutefois ses limites car de nombreuses PME et TPE qui choisissent de participer à un groupement d'employeurs pour des mises à disposition permanentes ou de très longue durée n'auraient, de toute façon, pas recours au travail temporaire. Pour de petites entreprises ou de petites associations, une mise à disposition peut représenter un coût élevé. La faible capacité contributive des entreprises adhérentes est un facteur de fragilité pour certains groupements avec une incidence négative sur le niveau de rémunération des personnes mises à disposition.

3. Des facteurs limitant le déploiement des groupements d'employeurs

3.1. Une notoriété et une reconnaissance insuffisantes

L'existence et l'utilité des groupements d'employeurs restent souvent mal connues des entreprises, des travailleuses et des travailleurs et de manière générale, de l'opinion publique [83].

Les règles et les mécanismes de fonctionnement qui forment le cadre pour l'essentiel législatif de ces groupements sont à l'inverse, plutôt valorisés par les sites d'informations des ministères du travail, de l'agriculture, ou encore des organismes consulaires.

Ces présentations sont souvent complétées par la définition des avantages associés (cf. sites de Pôle emploi, des fédérations professionnelles assurant la promotion des GE ou encore des CRGE) mais les conditions concrètes de leur mobilisation sont parfois gommées : réponse aux difficultés de recrutement, maintien des savoir-faire, identification de potentiels de compétences et de gisements d'emplois… En outre, la promotion du mode opératoire de ce dispositif reste souvent l'apanage de spécialistes et les acteurs relais, branches professionnelles, organismes de formation, partenaires sociaux, s'ils en connaissent l'existence, le considèrent parfois comme un outil expérimental.

Cette difficulté d'inscription des GE dans le champ de l'emploi est sans doute également liée à une question de représentations. L'amalgame est ainsi

[82] Jean-Yves Kerbouc'h et Hervé Le Chevalier, *op. cit.* p. 82.

[83] *Cf.* étude GESTE 2016 : 78 % des GE répondant à l'enquête estiment que le déficit de connaissance des GE est un frein.

régulièrement fait avec l'intérim. Plus largement, le GE est parfois perçu comme un outil de certains secteurs d'activité voire réservé à des emplois qualifiés ou à des emplois d'insertion. L'appréhension de la structure juridique du GE entre association et entreprise est parfois confuse pour les futurs utilisatrices et utilisateurs. Ce manque de reconnaissance des spécificités des GE conduit donc les futurs porteuses et porteurs de projets de GE à user de conviction pour démontrer leur mode de fonctionnement et leur utilité.

3.2. Les trajectoires des salariées et des salariés : entre sécurité de la relation d'emploi et insécurité des conditions de travail et d'emploi

Les profils et les motivations des salariées et des salariés travaillant dans un groupement d'employeurs sont hétérogènes : entre des personnes confrontées à la précarité et qui rebondissent au sein de GEIQ, celles qui recherchent de l'autonomie et se vivent comme des chargées de mission dans un cadre de pluri activités et de pluri employeurs, ou encore celles qui intègrent cette formule d'emploi « par hasard » et dans l'attente d'une embauche chez une entreprise adhérente d'un GE. Lors de nos auditions, des salariées et des salariés ont signalé l'intérêt et la permanence d'un emploi dans un GE alors qu'un certain nombre d'entreprises étaient confrontées à des restructurations dans leurs bassins d'emplois.

Polyvalence, adaptabilité et autonomie sont souvent les caractéristiques mises en avant pour définir le profil type de ces collaboratrices et collaborateurs. Mais ce profil type est simpliste et fait en réalité, écho aux spécificités organisationnelles du groupement. En premier lieu, la relation avec l'employeure et l'employeur du GE est diluée et élastique entre « *employeur d'appartenance* » et « *employeur de référence* ». La fonction employeur [84] est certes portée par le GE qui dispose des prérogatives de direction notamment en matière de sanction disciplinaire, mais l'entreprise adhérente qui s'acquitte d'une adhésion auprès du GE, est responsable au quotidien, de la régulation de la charge de travail, des conditions d'emploi et de travail. En second lieu, la relation GE/entreprise adhérente/salariée et salarié s'appuie sur une convention tripartite de mise à disposition qui garantit également la continuité d'intervention du GE en cas d'absence de la salariée ou du salarié. Ce « *droit de tirage* » représente une sécurité en matière de recours à la main-d'œuvre mais peut également conduire à une certaine déshumanisation de la relation d'emploi, voire à une posture de « consommateur » de prestations.

Quelles sont les incidences sur les parcours professionnels des salariées et salariés au sein des GE et hors GE ?

La garantie principale du GE consiste la plupart du temps, dans la sécurité de l'emploi, la salariée ou le salarié se voyant proposer un CDI dès l'intégration dans le

[84] La salariée et le salarié signent un contrat de travail directement auprès du GE. Le contrat de travail mentionne les éléments suivants : les conditions d'emploi et de rémunération, la qualification professionnelle, la liste des utilisatrices et des utilisateurs potentiels, les lieux d'exécution du travail, la rémunération.

GE. Si le cadre juridique du lien hiérarchique est parfaitement clair, la multiplicité d'acteurs « fonctionnels » dans l'appréciation de la bonne intégration des personnes dans l'entreprise adhérente, peut constituer une source d'instabilité de la relation d'emploi. Dans un contexte de GE récemment créé, le GE de Rungis spécialisé dans le commerce de gros [85], a connu en 4 ans, 30 % de périodes d'essai non transformées [86], soit légèrement plus que la moyenne [87]. Le défaut de définition et d'analyse des besoins en compétences par les entreprises utilisatrices mais également un moindre dialogue avec le GE sur les postes de travail existants et les principaux métiers exercés dans l'entreprise, constituent un risque pour l'insertion durable des personnes dans le GE. Le *sourcing*, les modes de recrutement et les modalités d'accompagnement sont autant de leviers qui peuvent être mobilisés pour optimiser les parcours de leurs salariées et de leurs salariés « dans » et « en dehors » du GE. Une maturité organisationnelle est indispensable pour sécuriser les parcours en s'appuyant sur un suivi individualisé de la salariée ou du salarié : une tutrice ou un tuteur qui l'encadre au plan technique, et une référente ou un référent, au sein de l'entreprise adhérente, pour les régulations de premier niveau. Cette recherche d'équilibre se traduit lors de l'entretien d'évaluation, celui-ci étant souvent réalisé dans la pratique par la référente ou le référent du GE de l'entreprise qui emploie le plus la personne mise à disposition, puis complété par le responsable du GE qui assure une gestion administrative.

« *Le fait d'être salarié par un seul employeur qui lui-même emploie plusieurs personnes permet un accès facilité à la formation professionnelle en rendant possible le départ en formation* » [88]. Les salariées et les salariés peuvent également acquérir une qualification professionnelle adaptée aux entreprises du bassin d'emploi dans lequel elles et ils vivent. L'étude GESTE montre que l'effort de formation des GE est supérieur à la moyenne des entreprises [89] : les GE (hors GEIQ et secteur agricole) déclarent consacrer 5 % de leur masse salariale à la formation contre 2,3 % en moyenne. 1 salarié ou salariée sur 2 aurait eu recours à la formation ces trois dernières années, soit une proportion comparable à celle de la population générale. L'effort de professionnalisation est à nuancer en fonction des GE mais 1/4 à 1/3 des actions financées sont des actions de développement des compétences, plutôt longues.

[85] Étude GESTE 2016, Monographie du GE Rungis - 80 adhérentes et adhérents d'entreprises du marché de Rungis.

[86] Ces échecs concernaient essentiellement des postes non qualifiés ou peu qualifiés (préparatrices ou préparateurs de commandes, caissières et caissiers, facturiers et facturières) et ils " *sont liés souvent au profil des publics proposés qui peuvent, pour partie, avoir des difficultés fortes d'intégration dans les rythmes et les règles du travail.* ".

[87] Les motifs de rupture de CDI pour fin de période d'essai concernent moins de 20 % des cas. DARES Analyses n° 026, " CDD, CDI : comment évoluent les embauches et les ruptures depuis 25 ans ? ", juin 2018.

[88] Audition Christian Cabin et Michel Roux, représentants de salariés et de salariées agricoles, précité.

[89] Source : CEREQ, données 2010 sur la formation.

Cet objectif de sécurisation des parcours professionnels s'accompagne d'une ingénierie de formation spécifique développée par certains GE. Ainsi, le GE 47 [90] rassemble plus de 500 entreprises du secteur agro-alimentaire et du bâtiment, et intègre un GE, un GEIQ et une entreprise de travail temporaire. Ce GE dispose d'une entité dédiée pour analyser et recueillir les besoins auprès des entreprises adhérentes, identifier le marché des formations et négocier les tarifs de réalisation.

En matière de reconnaissance de qualification et de déroulement de carrière, aucune étude monographique ne fournit des données sur les classifications ou les salaires. L'étude GESTE, sur la base de données INSEE, concluait que les rémunérations semblent correspondre à la structure d'emploi des GE, ce qui fait écho aux règles d'égalité de traitement avec les salariées et salariés des entreprises utilisatrices [91]. Les salariées et salariés des GE bénéficient théoriquement des mêmes droits sur la base de la règle « *à travail égal, salaire égal* ».

Selon Alliance Emploi, il doit en résulter que chaque salariée ou salarié mis à disposition est en droit de bénéficier d'un complément de rémunération garanti par l'entreprise utilisatrice, qui s'ajoute à sa rémunération de base lorsqu'il est mis à disposition au sein d'une entreprise adhérente qui applique à ses propres salariées et salariés, des dispositions plus avantageuses en matière de rémunération. Pour des personnes occupant des postes de niveaux différents dans différentes sociétés, une garantie de rémunération annuelle calculée au *prorata temporis* vise à maintenir un salaire en vertu de ce lissage. Nos travaux ne nous ont pas permis de comparer objectivement la situation des salariées et des salariés des groupements d'employeurs avec celle des entreprises adhérentes, ni de mesurer le sentiment éprouvé d'un traitement équitable. Néanmoins, ces fluctuations liées au caractère partagé de l'emploi et la nature structurellement transverse d'un GE, montrent la nécessité d'un processus de traçabilité des rémunérations dans le cadre de compteurs individuels, une connaissance des avantages conventionnels des entreprises adhérentes et une capacité de contrôle. Cette exigence vaut également en matière de temps de travail et de congés.

Une étude récente sur les trajectoires des ouvrières agricoles dans des groupements d'employeurs tendrait à montrer une individualisation de la relation salariale dans certains GE [92]. « *Les relations interpersonnelles et les arrangements sont privilégiés avec les inégalités que cela recouvre. Il apparaît que la loyauté n'est*

[90] Étude GESTE 2016, précitée.

[91] Source : étude GESTE 2016. En salaire mensuel net, quel que soit le temps de travail : 10 % des salariés et des salariées ont un salaire inférieur à 500 € ; 14 % des salariés et des salariées ont un salaire supérieur à 2 500 €. En salaire mensuel net rapporté à l'ETP : 55 % des salariés et des salariées ont un revenu compris entre 1 200 € et 2 000 € ; 17 % des salariés et des salariées ont un salaire inférieur à 1 200 € (cela traduit le poids des contrats de professionnalisation qui peuvent être rémunérés à un niveau inférieur au SMIC) ; 12 % ont un salaire par ETP supérieur à 3 000 €.

[92] Centre d'études de l'emploi et du travail, De l'emploi stable au travail insoutenable, Nicolas Roux, n° 196, avril 2018.

pas suffisante pour obtenir des évolutions de postes, des formations ou une augmentation de salaire attribuée au cas par cas. » Compte tenu de la petite taille des GE, la mobilité ascendante reste complexe et les perspectives d'évolution d'emploi seront plutôt limitées à des changements de postes.

Cette tension s'exprime en matière de qualité de vie au travail et de conditions de travail. La mutualisation dans le groupement peut faciliter la résolution de problèmes de mobilité et de logement des salariées et des salariés [93]. Dans le milieu rural, des déplacements entre 10 et 15 km sont parfois nécessaires et l'accord national agricole du 13 juin 2012 prévoit ainsi « *l'indemnisation des kilomètres parcourus, si le salarié utilise son véhicule personnel dans le cadre de l'accomplissement de sa mission, la limitation des déplacements journaliers du salarié du groupement. Pour limiter le nombre de ses déplacements sur une même journée, sa mise à disposition ne peut pas dépasser 2 adhérents ou comprendre plus de 2 vacations* ». Pour autant, la valorisation du temps de trajet n'est pas systématique et fait encore moins l'objet d'un dialogue social.

Compte tenu de l'organisation du travail, des aléas plus particuliers pèsent sur les conditions de travail telles que : la nécessité d'un temps indispensable pour se familiariser avec une entreprise ; une forte adaptabilité car la salariée ou le salarié est en apprentissage permanent de son environnement de travail ; la nécessité, dans certains cas, de fournir des informations préalables sur la mise à disposition des salariées et des salariés des entreprises d'accueil afin de fluidifier les relations de travail. L'organisation à temps partagé peut parfois fournir l'occasion à certaines personnes, de mettre à distance les ambiances de travail. Ces conditions d'emploi n'auraient pas d'incidence particulière sur la motivation des personnes : 1 personne sur 2 jugeant l'absentéisme plutôt faible [94] avec des différences liées au secteur ou à la qualité de GEIQ.

Faute de régulation de la part des GE, les aléas économiques peuvent être ressentis de manière plus prégnante sur le contenu et le délai de réalisation des tâches à accomplir, les conditions de déplacement et transférer ainsi la gestion du risque vers les salariées et les salariés. « *Aux économies d'échelle répond un objectif de rendement : la persistance des risques traditionnels du travail des ouvriers, en terme d'efforts, de sécurité et d'hygiène, cohabite avec une multiplication des contraintes sur les rythmes de travail : les entreprises doivent composer avec des nouvelles formes de concurrence* » [95].

Dans le cadre de l'article L. 1253-11 du code du travail, des champs de négociation ont été ouverts sur les thèmes de la mobilité, la polyvalence et le travail à temps partagé des salariées et des salariés de ces groupements. Il n'existe pas de recensement national de l'activité conventionnelle des GE mais elle nous paraît marginale au vu de nos différentes auditions. Une étude économique et sociale [96] montre que, dans 1 cas sur 2, des procès-verbaux de carence lors des élections

[93] Audition de Christian Cabin et Michel Roux, représentants de salariés et de salariées agricoles, précitée.

[94] Source : étude GESTE 2016, précitée.

[95] CEE, De l'emploi stable au travail insoutenable, Nicolas Roux, précité.

[96] *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 et Hervé Le Chevalier.

professionnelles sont établis, soit la même proportion que pour les autres entreprises. Selon la même étude, l'implication des salariées et des salariés dans les relations sociales dépend nécessairement de la qualité du lien avec la direction mais leur proximité avec les entreprises adhérentes ne crée pas systématiquement un sentiment d'appartenance à ce collectif de travail que constitue le GE. Face à des conflits liés à la régularité du travail, la flexibilité ou encore l'égalité de traitement entre salariées et salariés du groupement et les entreprises adhérentes, un dialogue informel s'est mis en place. Certains GE ont même créé des commissions de résolutions des conflits et reconnaissent le rôle de médiation des groupements en créant des postes de coordonnatrices et coordonnateurs, dont la mission est d'assurer la relation de proximité avec les entreprises adhérentes.

3.3. Des freins au développement : la formule des groupements d'employeurs à la croisée des chemins ?

Le groupement d'employeurs est une démarche exigeante qui ne constitue pas une solution clef en main pour les entreprises mais procède au contraire d'une démarche de conviction de la part de ses fondatrices et fondateurs.

Cette forme atypique d'emploi permet de prendre en compte les fluctuations d'activité tout en contribuant à la construction d'emplois plus stables. En 2002, le Conseil appelait à dépasser « *la multiplication d'expériences singulières* » et à « apporter des réponses adaptées aux carences du dispositif pour favoriser la reconnaissance et assurer un meilleur statut des salariés » [97].

16 ans après la rédaction de cet avis, le fonctionnement des groupements reste confronté à trois séries de défis culturels, organisationnels et économiques.

- Des freins culturels qui pèsent sur l'attractivité des GE

Le principe de solidarité et de coresponsabilité va à l'encontre de l'individualisation de l'entreprise, certaines entreprises ayant ainsi le sentiment d'abandonner une partie de leur pouvoir de décision en adhérant à un GE. Dans certains cas, des craintes de transferts de connaissances, du fait des salariées et des salariés mutualisés, conduisent à redouter une rupture des conditions de concurrence entre entreprises. Cette méfiance peut entraîner des tensions entre les adhérentes et les adhérents sur les conditions de partage des salariées et des salariés, voire une surenchère pour retenir telle ou telle candidature. Dans un contexte de pénurie de compétences, l'obligation de partage peut être vécue de manière insatisfaisante s'il existe un écart entre le besoin et la disponibilité des ressources humaines.

La stabilité d'un GE est intrinsèquement liée à la qualité de l'engagement des entreprises adhérentes, engagement qui doit s'inscrire dans le long terme. Cet horizon peut être vécu comme une contrainte compte tenu des fluctuations d'activités mais également en cas de mésentente par défaut de transparence au sein de la gouvernance du groupement.

[97] Avis adopté par le CESE sur " Les groupements d'employeurs : un outil pour la croissance et l'emploi ? " présenté par Jean-Marcel Bichat au nom de la section du travail le 27 novembre 2002.

Cette recherche d'équilibre entre l'individuel et le collectif repose donc sur la volonté des acteurs d'un « *affectio societatis* » et d'un dialogue en continu.

Le « réflexe » GE n'est pas non plus automatique dans la pratique des pouvoirs publics qui peuvent oublier cette forme d'emploi dans le calibrage de dispositifs publics ou encore le décompte d'effectifs, ou segmenter leur approche entre logique d'insertion et logique entrepreneuriale.

- Des freins organisationnels et économiques limitant les capacités de développement

La création d'un GE repose souvent sur des initiatives individuelles et pragmatiques. L'analyse préalable de la charge de travail attendue pour la travailleuse ou le travailleur partagé, son caractère constant et récurrent dans le temps ainsi que la complémentarité des besoins entre utilisateurs ou utilisatrices, restent parfois sommaires. Ce défaut de « plan d'affaires » voire de stratégie de développement fragilise, dans le temps, cette formule qui est plus souvent confrontée à la consolidation de son activité qu'à son développement. La phase d'amorçage du projet est donc cruciale face aux difficultés et doit permettre d'identifier sur un même bassin d'emploi des besoins similaires, de recruter des salariées et des salariés intéressés par cette forme d'emploi et de surmonter la méfiance des banques. Dans ce cadre, le ministère des sports a récemment créé un Fonds de sécurisation des GE sports qui prend la forme d'une aide d'amorçage, ou d'une aide dédiée au fonds associatif. L'objectif est de consolider le modèle économique du GE en anticipant d'éventuelles défaillances de l'un ou plusieurs de ses membres et de soutenir la qualité de l'emploi mutualisé.

La viabilité du GE et la soutenabilité du projet sont souvent réinterrogés car plus de la moitié des GE font état d'une situation économique et financière à l'équilibre et 37 % identifient leur situation comme fragile [98], notamment en raison de :

- l'absence de financements diversifiés : si les GE s'appuient sur un modèle basé sur la refacturation d'heures, 55 % des GE reçoivent des subventions [99], ce qui les expose à des fragilités structurelles en cas de réduction de la « voilure » des politiques tant publiques que des collectivités locales ;
- une recherche constante d'équilibre des conditions de facturation : les structures associatives n'ont pas pour but de partager des bénéfices mais elles se financent aujourd'hui en appliquant un coefficient de facturation sur les salaires et les charges sociales des salariées et des salariés qu'elles mettent à disposition. Ces coefficients traduisent la performance économique de l'association et du « service rendu » mais également les conditions de l'équilibre entre la fonction de « mise à disposition » et la fourniture de services en matière de conseils RH. Ce calibrage est d'autant plus complexe à construire pour des structures souvent petites et la pratique de coefficient très

[98] Source : étude GESTE 2016, précitée.

[99] Source : étude GESTE 2016, précitée.

faible de restructuration a un impact direct sur les capacités d'autofinancement ;

- une gestion concomitante du court et du long termes en vue de passer le cap de l'autosuffisance : la pérennité des GE nécessite une stabilité des utilisatrices et des utilisateurs, mais également des salariées et des salariés. Afin de se développer et faire face aux charges de gestion lourdes, la capacité du GE doit également se démontrer sur le terrain du renouvellement des structures adhérentes mais aussi de la fidélisation voire du recrutement de personnes. C'est la capacité de prospection, de partenariats avec des structures relais locales ou encore de notoriété, qui permettront ces investissements ;
- pour certains GE, le régime de TVA applicable [100] et les conditions de mixité fiscale resteraient trop strictes. Selon l'étude GESTE, un tiers environ des groupements d'employeurs considèrent que le régime de TVA constitue un frein, notamment pour développer le modèle de GE public/privé et les GE associatifs.

*

* *

Pour des GE qui acquièrent aujourd'hui une maturité organisationnelle, leur modèle d'affaires est à la croisée des chemins, des besoins nouveaux émergeant dans le cadre de la structure. Certains constatent les limites du modèle basé sur la seule mise à disposition et le conseil en matière d'emploi ou de GRH [101] et diversifient leur activité vers des prestations de locations de locaux, de marketing, de conseils comptables, juridiques et fiscaux du type *facility management*. D'autres souhaiteraient proposer un bouquet de services (anticipation des besoins en compétences, développement économique, activité de formation…). L'adaptabilité et le renouvellement fréquent de l'offre de service sont la condition pour répondre aux évolutions socio-économiques mais aussi comme enjeu entrepreneurial.

Quelques groupements d'employeurs ont choisi de faire évoluer leur statut en optant pour celui de sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) qui permet l'ouverture de la gouvernance à un « *multisociétariat privé/public* » de nature à renforcer les fonds propres du groupement d'employeurs pour assurer son développement, à favoriser l'essor de services connexes et ainsi de mieux garantir la

[100] L'article 261 B du code général des impôts exonère, sous certaines conditions les services rendus à leurs adhérentes et leurs adhérents par les groupements constitués par des personnes physiques ou morales exerçant une activité exonérée de la TVA ou pour laquelle elles n'ont pas la qualité d'assujetti. L'exonération reste applicable lorsque des membres du groupement sont redevables de la TVA dès lors que le pourcentage des recettes donnant lieu au paiement de la taxe est inférieur, pour chacun des membres pris individuellement, à 20 % de leurs recettes totales. Lorsqu'un membre du groupement dépasse ce seuil de 20 % et pour qu'il puisse être néanmoins partie au groupement, il faut qu'il ait constitué plusieurs secteurs distincts d'activité au sens de l'article 209 de l'annexe II au CGI. Il faut que les personnels mis à disposition soient affectés à ce secteur d'activité distinct exonéré de la TVA. Ce membre pourra alors toujours être partie au groupement mais seulement au titre du secteur d'activité distinct regroupant les opérations exonérées de la TVA.

[101] Étude GESTE, 18 % des GE vendent des prestations de conseil en recrutement, management, QSE, comptabilité…

pérennité de l'activité. L'intégration des principaux partenaires au capital social et à la gouvernance est un gage de responsabilisation et de mobilisation sur le territoire.

Dans tous les cas, la définition d'une stratégie économique et sociale au niveau du GE, prenant en compte l'évolution des politiques publiques, est nécessaire à sa pérennisation et à son développement.

Annexes

N°1 COMPOSITION DE LA SECTION DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI À LA DATE DU VOTE

✓	**Présidente :** Sylvie BRUNET
✓	**Vice-présidents** : Patrick LENANCKER et Dominique GILLIER

❒	**Agriculture**
✓	Marianne DUTOIT, André BERNARD
❒	**Artisanat**
✓	Albert QUENET
❒	**Associations**
✓	Yann LASNIER
❒	**CFDT**
✓	Nathalie CANIEUX, Véronique CHÂTEAU, Dominique GILLIER
❒	**CFE-CGC**
✓	Régis DOS SANTOS
❒	**CFTC**
✓	Bernard VIVIER
❒	**CGT**
✓	Michèle CHAY, Jean-François NATON, Maurad RABHI, Djamal TESKOUK
❒	**CGT-FO**
✓	Cristelle GILLARD, Jacques TÉCHER
❒	**Coopération**
✓	Patrick LENANCKER
❒	**Entreprises**
✓	Dominique CASTÉRA, Alain CORDESSE, Jean-Michel POTTIER
❒	**Environnement et nature**
✓	Florent COMPAIN
❒	**Organisations étudiantes et mouvements de jeunesse**
✓	Emelyn WEBER
❒	**Outre-mer**
✓	Jean-Etienne ANTOINETTE
❒	**Personnalités qualifiées**
✓	Sylvie BRUNET, Marie-Béatrice LEVAUX, Jean-François PILLIARD, Sophie THIÉRY
❒	**Professions libérales**
✓	Michel CHASSANG
❒	**Représentante de l'Union syndicale Solidaires**
✓	Hélène ADAM
❒	**UNAF**
✓	Laurent CLÉVENOT
❒	**UNSA**
✓	Luc BÉRILLE
❒	**Personnalités associées**
✓	Farouk ALOUANI, Noël DAUCÉ, Ibrahima Diawadoh, Françoise GENG, Nicolas GOUGAIN, Danièle JOURDAIN-MENNINGER, Michel RÉGEREAU

Annexes

N°2 LISTE DES AUDITIONNÉS

En vue de parfaire son information, la section a successivement entendu :

- ✓ **Véronique Dessen-Torres,**
  en sa qualité de coordinatrice des travaux du cabinet de conseil GESTE, et actuellement conseillère technique en charge des parcours professionnels, Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (CNEFOP) ;

- ✓ **Laurent Duclos,**
  chef de projet « ingénierie de parcours et stratégie d'accompagnement », sous-direction des parcours d'accès à l'emploi, DGEFP, ministère du travail ;

- ✓ **Françoise Benczkowski,**
  chargée de mission, sous-direction des parcours d'accès à l'emploi, DGEFP, ministère du travail ;

- ✓ **Jean-Marcel Bichat,**
  ancien rapporteur de l'avis du CESE de 2002 sur « Les groupements d'employeurs : un outil pour la croissance et l'emploi ? » ;

- ✓ **Pierre Fadeuilhe,**
  maître de conférences en droit privé à l'Université de Toulouse ;

- ✓ **Franck Morel,**
  conseiller relations sociales, travail, emploi, formation professionnelle, cabinet du Premier ministre ;

- ✓ **Isabelle Le Faucheur,**
  présidente de la fédération nationale des groupements d'employeurs (FNGE) ;

- ✓ **Francis Levy,**
  secrétaire général des groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (FFGEIQ) ;

- ✓ **Thierry Chevallereau,**
  président du syndicat national des groupements d'employeurs (SNGE) ;

- ✓ **Maryse Lemaux,**
  secrétaire du syndicat national des groupements d'employeurs (SNGE) ;

- ✓ **Nicolas Verdon,**
  délégué général de la fédération nationale profession sport & loisirs (FNPSL) ;

- ✓ **Hervé Le Chevalier,**
  fédération nationale des groupements d'employeurs (FNGE) ;

- ✓ **Laurence Lubrun,**
  secrétaire générale de service de remplacement ;
- ✓ **Philippe Faucon,**
  président de la fédération nationale des groupements d'employeurs agricoles et ruraux (FNGEAR) ;
- ✓ **Dalila Benfedda,**
  membre de la fédération des employeurs du secteur culturel ;
- ✓ **Jean-Yves Kerbourc'h,**
  professeur des universités, UFR Droit et sciences politiques, Université de Nantes ;
- ✓ **Bernard Orlandini,**
  président du groupement d'employeurs Bio Support et directeur général de PhinC development ;
- ✓ **Agnès Boulanger,**
  directrice générale de Bio Support ;
- ✓ **Cyril Jaquin,**
  trésorier du réseau des coopératives d'utilisation de matériel agricole FNCUMA accompagné de Barbara TIRIOU, juriste ;
- ✓ **Éric Forti,**
  président du groupement d'employeurs GEANS ;
- ✓ **Eric Guibourdenche,**
  co-président du réseau Copéa ;
- ✓ **Stéphane Bossuet,**
  président-directeur-général de Coopérer pour entreprendre ;
- ✓ **Nicolas Scalbert,**
  délégué aux coopératives d'activité et d'emploi à la confédération générale des Scop ;
- ✓ **Alain Barcat,**
  président du CRGE de Nouvelle Aquitaine ;
- ✓ **Cyrielle Berger,**
  directrice du CRGE de Nouvelle Aquitaine ;
- ✓ **Serge Lopez,**
  expert auprès du CRGE de Nouvelle Aquitaine ;
- ✓ **José Razafimandimby,**
  président du CRGE d'Occitanie ;
- ✓ **Pierre-Olivier Navarro,**
  directeur du CRGE d'Occitanie ;

Annexes

- ✓ **Daniel Manchin,**
  président du GEHM 52, groupement d'employeurs de Haute-Marne ;
- ✓ **Magali Vila-Suarez,**
  directrice du GEHM 52 et du GEDA 52 (groupement d'employeurs pour le développement associatif de Haute-Marne) ;
- ✓ **Christian Cabin,**
  représentant de salariées et salariés ;
- ✓ **Michel Roux,**
  représentant de salariées et salariés.

N°3 LISTE DES PERSONNALITÉS RENCONTRÉES [102]

- ✓ **Alexis Angot,**
  secrétaire général Ynsect Premium natural feed ;
- ✓ **Sébastien Archi,**
  directeur des affaires économiques, Prism'emploi ;
- ✓ **Bruno Béthune,**
  sous-directeur de l'emploi et de la formation, ministère des sports ;
- ✓ **Matieu Bompoint,**
  président, Mezzanine Admin ;
- ✓ **Dominique Delcourt,**
  directrice des affaires juridiques, Prism'emploi ;
- ✓ **Benjamin Desaint,**
  avocat associé, cabinet Fromont Briens ;
- ✓ **Philippe Descamps,**
  président d'Alliance Emploi ;
- ✓ **Anne-Laure Desgris**
  co-directrice, Oxalis coopérative d'entrepreneur.e.s ;
- ✓ **Catherine Djiata**
  chargée de mission au bureau emploi et innovation, ministère de l'agriculture et de l'alimentation ;
- ✓ **Isabelle Eynaud-Chevalier,**
  déléguée générale, Prism'emploi ;
- ✓ **Arnaud Habert,**
  directeur général délégué, Vinci insertion emploi (ViE) ;
- ✓ **Karim Khetib,**
  directeur général d'Alliance Emploi ;
- ✓ **Laure Lanier,**
  coordinatrice directrice, Mezzanine Admin ;
- ✓ **Germain Lefebvre**
  président du conseil d'administration d'Oxalis coopérative d'entrepreneur.e.s ;

[102] Liste par ordre alphabétique avec l'indication des fonctions exercées au moment du contact ou de l'entretien.

- ✓ **Pascal Leuraud,**
  directeur des opérations, Xentech ;
- ✓ **Marc Masson,**
  président fondateur Anova-Plus ;
- ✓ **Bernard Morvan,**
  président fédéral, fédération nationale de l'habillement (FNH) ;
- ✓ **Jean-Ollivier Serra,**
  chef du bureau de la réglementation du travail et du dialogue social, ministère de l'agriculture et de l'alimentation ;
- ✓ **Katia Torres,**
  chargée de mission emploi & économie sociale et solidaire (DS.C3), ministère des sports ;
- ✓ **Patrick Simon,**
  chargé de mission au bureau emploi et innovation, ministère de l'agriculture et de l'alimentation ;
- ✓ **Réjane Sourisseau,**
  responsable des publications, études et rencontres, Opale, opérateur délégué du CRDLA culture ;
- ✓ **Frédéric Steinberg,**
  chef du bureau emploi et formation professionnelle, ministère des sports ;
- ✓ **Marc Verly,**
  fondateur d'Alliance Emploi.

*

* *

Déplacement au groupement d'employeurs Alliance Emploi à Marcq-en-Barœul (59).

- ✓ **Laurent Degroote,**
  président du CESER des Hauts-de-France, président de l'assemblée des CESER de France ;
- ✓ **Pierre Feldmann,**
  directeur des opérations de Alliance Emploi ;
- ✓ **Mehdi Ikaddaren**
  responsable communication de Alliance Emploi ;
- ✓ **Renée Ingelaere,**
  vice-présidente de la section des activités économiques du CESE, membre honoraire de la CCI de la région des Hauts-de-France, présidente de l'Eura Industry Innov' ;

- ✓ **Karim Khetib,**
  directeur général Alliance Emploi ;
- ✓ **Benoit Pinchon,**
  directeur des ressources humaines de Alliance emploi ;
- ✓ **Marc Verly,**
  fondateur de Alliance Emploi ;

*

* *

Rencontre avec des salariés de Alliance Emploi.

- ✓ **Romain Agez,**
  agence Dunkerque ;
- ✓ **Patrice Clouet,**
  agence Grand Lille ;
- ✓ **Fabrice Piquet,**
  agence Douges.

Rencontre avec des directrices de Alliance Emploi.

- ✓ **Audrey Cappon,**
  directrice de l'agence ;
- ✓ **Raphaële Lemaire,**
  directrice de l'agence ;
- ✓ **Nathalie Mouchie,**
  directrice de l'agence.

Rencontre avec des entreprises adhérentes de Alliance Emploi.

- ✓ **Cindy Delienne,**
  entreprise UM Corporation ;
- ✓ **Gwenaëlle Olivier,**
  entreprise Bombardier ;
- ✓ **Sébastien Tranchant,**
  entreprise Bridgeston.

Annexes

Rencontre avec des délégués syndicaux de Alliance Emploi.

- ✓ **Philippe Briche,**
  délégué syndical CFDT chargé des groupements d'employeurs ;
- ✓ **Olivier Demolin,**
  délégué syndical CGT-FO ;
- ✓ **Frédéric Destampes,**
  délégué syndical CFDT.

N°4 LETTRE DU PREMIER MINISTRE

18 AVR. 2018

Le Premier Ministre

.11279*

Paris, le 16 AVR. 2018

Monsieur le Président,

L'emploi demeure au cœur des préoccupations de nos concitoyens et constitue l'une des priorités d'action du Gouvernement. Tout doit être mis en œuvre pour réduire le nombre de nos compatriotes au chômage, leur redonner espoir et capacité de vivre un projet professionnel dans la durée.

Parmi les pistes fréquemment explorées, la mise en commun de ressources entre différentes entreprises dans un même bassin d'emploi afin de bénéficier d'expertises, de moyens sans pouvoir le faire nécessairement seul représente toujours une solution tant pour les entreprises que pour les salariés concernés.

C'est dans ce cadre qu'évoluent les groupements d'employeurs. Organisés par la loi en 1985, ils ont fait l'objet à de très nombreuses reprises de mesures d'adaptation législatives afin de favoriser un environnement propice à leur développement et à l'emploi des salariés partagés dans un cadre de garanties sociales optimal. Très présents dans le monde agricole, ils ont pu au fil des ans diversifier leur action notamment auprès des collectivités locales et de différentes catégories d'entreprises.

A l'heure où les employeurs recherchent les compétences adéquates dans un marché du travail qui doit gagner en fluidité, où les actifs veulent pouvoir saisir toutes les opportunités de gérer leur parcours professionnel de manière profitable, cette forme d'emploi présente un intérêt certain.

Il me paraît donc indispensable d'identifier très précisément le visage des groupements d'employeurs d'aujourd'hui – secteurs d'activités, régions, entreprises, associations, collectivités, profils des salariés – et son rapport avec les autres formes d'emplois ou faisant intervenir un tiers (coopératives d'activité et d'emploi, entreprises de portage etc…), les perspectives d'évolution et de développement. Ils offrent une solution spécifique et pertinente en matière d'insertion et de qualification.

Monsieur Patrick BERNASCONI
Président du CESE
9, place d'Iéna
75016 PARIS

Le rôle de ces structures peut également être interrogé, notamment en matière d'aménagement du territoire.

Des freins à leur développement subsistent encore et il est nécessaire de les identifier précisément et de formuler des propositions pour les lever dans les domaines tant réglementaires que financiers et organisationnels. Plus encore, plus de trente après la naissance du cadre qui les organise, il est indispensable de questionner la manière d'aboutir à un vrai changement de dimension dans une société où la mobilité va croissante. La modernisation des modes de relations, de production, l'éclatement et la remise en cause des formes d'activités traditionnelles offre une perspective sans précédent pour que les groupements d'employeurs soient le vecteur d'une mobilité professionnelle et d'une agilité choisie par tous les acteurs.

Le législateur est fréquemment intervenu et aucun tabou ne doit entourer une nouvelle intervention de sa part. Ce peut être aussi le cas des pouvoirs publics au sens large, Etat, régions, collectivités de métropole et d'outremer. Mais l'action des partenaires sociaux peut aussi être dynamique afin de poser des cadres de garanties souples, simples et dans une logique de progrès.

Je souhaite que cette réflexion puisse être conduite sur l'ensemble de ces questions et donner lieu à un rapport au plus tard avant la fin de l'année 2018.

Je vous prie de croire, Monsieur le Président, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

Bien à vous,

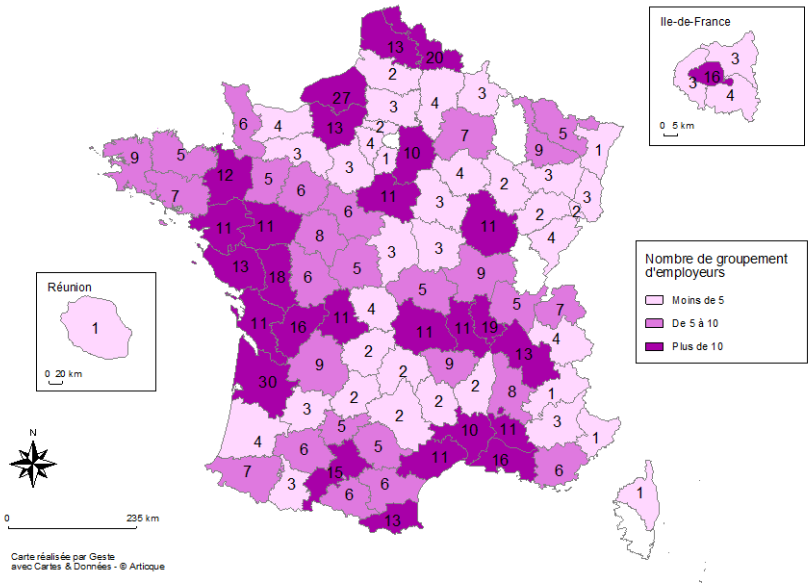
Edouard PHILIPPE

N°5 NOMBRE DE GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS AGRICOLES PAR RÉGIONS EN 2016

Total : 3 997 GE.

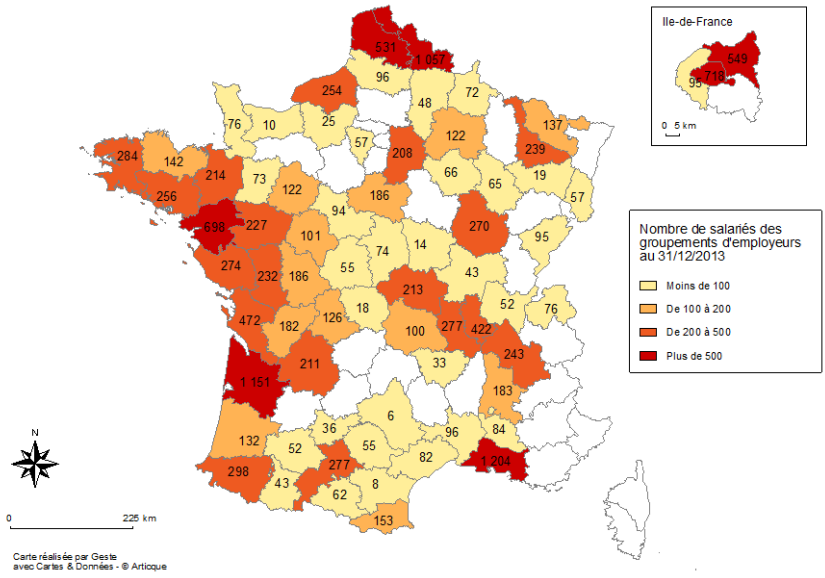
Source : ministère de l'agriculture, MSA, données 2016.

N°6 RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS (HORS GEIQ) AU 31 DÉCEMBRE 2013



Source : étude GESTE 2016 pour le ministère en charge de l'emploi
(données : INSEE, MSA, DGEFP, FFGEIQ).
Les départements en blanc sont touchés par le secret statistique
en raison d'un nombre trop faible de salariés.

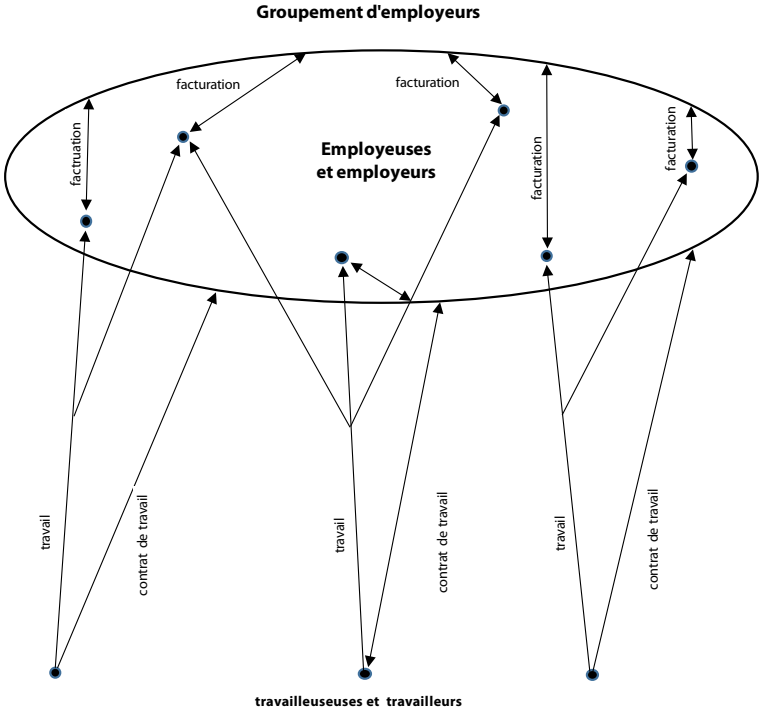
N°7 RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES EFFECTIFS DES GE AU 31 DÉCEMBRE 2013



Source : étude GESTE 2016 pour le ministère en charge de l'emploi (données : INSEE, MSA, DGEFP, FFGEIQ).

Les départements en blanc sont touchés par le secret statistique en raison d'un nombre trop faible de salariés.

N°8 REPRÉSENTATION SCHÉMATIQUE D'UN GROUPEMENT D'EMPLOYEURS



Source : Eurofound, 2016.

N°9 TABLE DES SIGLES

AI	Association d'insertion
APAJH	Association pour adultes et jeunes handicapés
CAE	Coopérative d'activité et d'emploi
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CESE	Conseil économique, social et environnemental
CNIS	Conseil national de l'information statistique
CPNE	Commission paritaire nationale de l'emploi
CREFOP	Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles
CRGE	Centre de ressources pour les groupements d'employeurs
CUMA	Coopérative d'utilisation de matériels agricoles
DARES	Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
DGEFP	Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
DIRECCTE	Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
ESS	Economie, sociale et solidaire
ETP	Equivalent temps plein
ETT	Entreprise de travail temporaire
ETTP	Entreprise de travail à temps partagé
FFGE	Fédération Française des groupements agricoles
FFGEIQ	Fédération Française des groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification
FNGE	Fédération nationale des groupements d'employeurs
FNGEA	Fédération nationale des groupements d'employeurs agricoles
FNGEAR	Fédération nationale des groupements d'employeurs agricoles et ruraux
FNPSL	Fédération nationale profession sport et loisirs
FONPEPS	Fonds national pour l'emploi pérenne dans le spectacle
GE	Groupement d'employeurs
GEA	Groupement d'employeurs agricoles
GEIQ	Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification
GPECT	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au niveau territorial
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
JEI	Jeune entreprise innovante
MSA	Mutualité sociale agricole
OSBL	Organisme sans but lucratif
PME	Petite et moyenne entreprise
RH	Ressources humaines
TPE	Très petite entreprise
SCIC	Société coopérative d'intérêt collectif
SMIC	Salaire minimum interprofessionnel de croissance
SNGE	Syndicat national des groupements d'employeurs

Annexes

N°10 BIBLIOGRAPHIE

Jean-Marcel Bichat, Les groupements d'employeurs : un outil pour la croissance et l'emploi ?, avis adopté par le CESE le 27 novembre 2002, Les éditions des journaux officiels, brochure n° 2002-19.

Cabinet GESTE, Les groupements d'employeurs, acteurs de la sécurisation des parcours professionnels, étude prospective pour la DGEFP, ministère du travail, octobre 2016.

Centre d'études de l'emploi (CEE), De l'emploi stable au travail insoutenable, Nicolas Roux, n° 196, avril 2018.

Conseil d'orientation de l'emploi (COE), L'évolution des formes d'emploi, rapport, 8 avril 2014.

Dares Analyses, Emploi, chômage, population active en 2017, n° 301, juillet 2018.

Dares Analyses, CDD, CDI : comment évoluent les embauches et les ruptures depuis 25 ans ? , juin 2018.

Eurofound Research report, New forms of employment : developing the potential of strategic employee sharing, 2016.

Pierre Fadeuilhe, Le groupements d'employeurs. Passé, présent, futur, Petites Affiches, n° 2011, octobre 2016.

Jean Grosset et Bernard Cieutat, Les travailleurs détachés, avis adopté par le CESE le 22 septembre 2015, Les éditions des journaux officiels, brochure n° 2015-24.

IGAS, Évaluation des groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification, 2014.

INJEP, Cahiers de l'action n° 50, Partager l'emploi associatif : les groupements d'employeurs non marchands coordonné par Katia Torres et Angelica Trindade-Chadeau, avril 2018.

Joubert France, Le groupement d'employeurs : une évolution économique et sociale au service du travail et de l'emploi, Droit social n° 10, octobre 2012.

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 Loire, 2016.

Jean-Yves Kerbourc'h, Emmanuelle Prouet, Les tiers dans la relation de travail : entre fragmentation et sécurisation de l'emploi, France Stratégie, La note d'analyse, n° 65, mars 2018.

Rafaël Nedzynski, La saisonnalité dans les filières agricoles, halieutiques et agroalimentaires : une réalité méconnue aux enjeux pourtant importants, avis adopté par le CESE le 9 septembre 2014, Les éditions des journaux officiels, brochure n° 2014-18.

Sophie Thiéry, Les nouvelles formes du travail indépendant, avis adopté par le CESE le 29 novembre 2017, Les éditions des journaux officiels, brochure n° 2017-25.

Sitographie

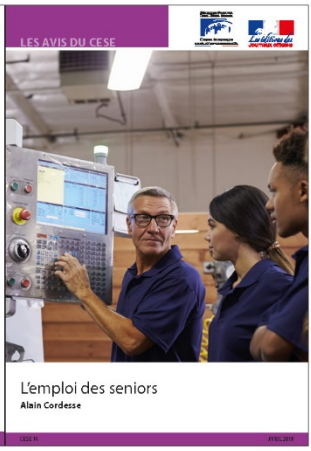
https://www.eurofound.europa.eu/fr

www.lecese.fr/travauxducese/groupementsd'employeurs

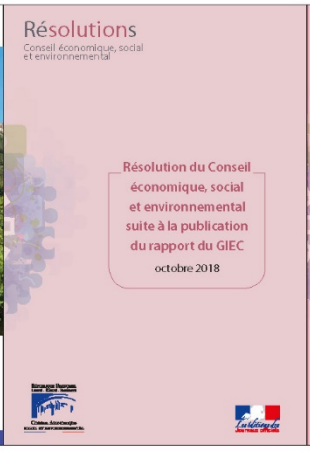
https://www.vinci-vie.fr/ie.nsf/fr/chiffres.htm

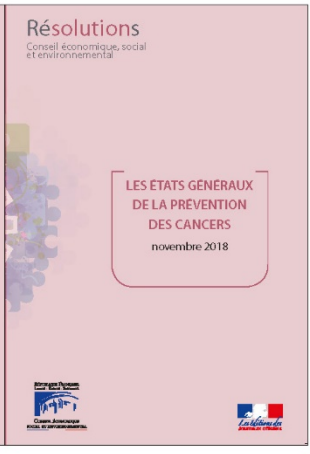
https://www.vinci-vie.fr/vie.nsf/fr/download/$file/plaquette_vie.pdf

Dernières publications de la section du travail et de l'emploi



Dernières publications du Conseil économique, social et environnemental





Retrouvez l'intégralité des travaux du CESE sur le site

www.lecese.fr

Imprimé par la Direction de l'information légale et administrative, 26, rue Desaix, Paris 15e,
d'après les documents fournis par le Conseil économique, social et environnemental.
N° 411180027-001118 - Dépôt légal : novembre 2018

Crédit photo : iStock

PEFC 10-31-2190 / Certifié PEFC IMPRIM'VERT®

Enoncer clairement les objectifs des groupements d'employeurs se résume souvent à se référer à une définition juridique. Mais cette formule originale d'emplois partagés est, avant tout, fondée sur l'initiative d'acteurs économiques qui mutualisent la création d'emplois et les risques qui lui sont attachés pour répondre à leurs besoins de main-d'œuvre.

Par cet avis, le CESE se prononce en faveur de la promotion de cet « outil pour la croissance et l'emploi ».

CONSEIL ÉCONOMIQUE, SOCIAL
ET ENVIRONNEMENTAL
9, place d'Iéna
75775 Paris Cedex 16
Tél. : 01 44 43 60 00
www.lecese.fr

N° 41118-0027
ISSN 0767-4538 ISBN 978-2-11-152205-3

9 782111 522053

Direction de l'information légale et administrative
Les éditions des *Journaux officiels*

www.ladocumentationfrancaise.fr