

Les Groupements d'employeurs, principaux facteurs de réussite et freins au développement

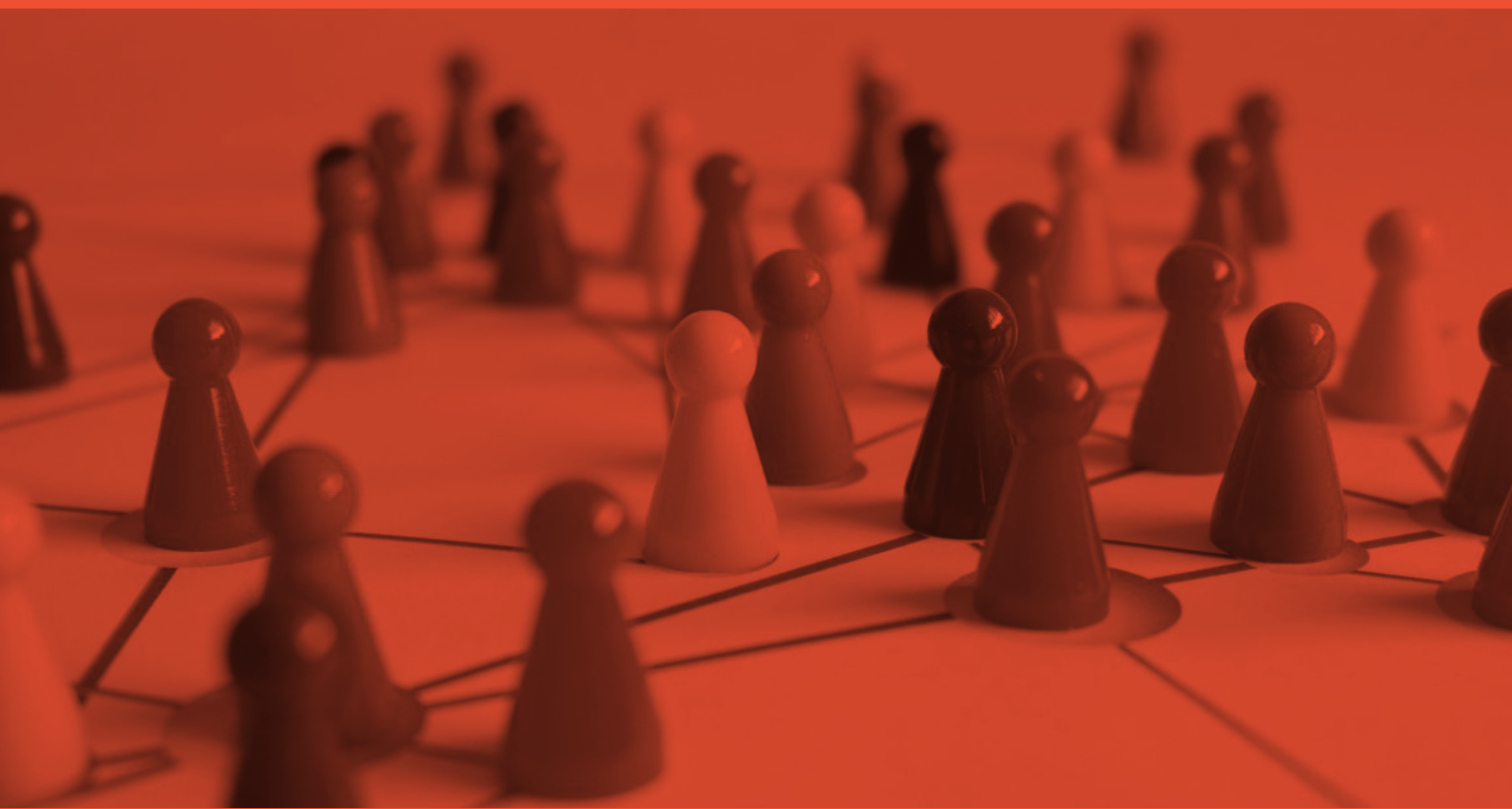
BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ

avril 2019



Cette étude fait suite à une demande de la commission emploi et sécurisation des parcours professionnels du CREFOP Bourgogne-Franche-Comté (Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles). Lieu de concertation, le CREFOP assure à l'échelle régionale l'articulation des politiques d'emploi, d'orientation et de formation professionnelles. Sa gouvernance est quadripartite (Conseil régional, État, organisations syndicales de salariés, organisations professionnelles d'employeurs).

L'objectif de ce travail **est d'améliorer la connaissance des Groupements d'employeurs (GE) en Bourgogne-Franche-Comté et de leur fonctionnement. Il vise également à identifier les facteurs de réussite favorisant le développement de ces structures et les freins qui le limitent.** Il s'appuie sur un travail documentaire complété par une analyse qualitative basée sur la conduite d'entretiens auprès de GE de la région.



Les Groupements d'employeurs, principaux facteurs de réussite et freins au développement

BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ

4

Synthèse

5

Définition

6

Des modalités de mise à disposition variées
selon les GE et pour un même GE

7

Quels avantages ?

8

Le recensement des GE en Bourgogne-Franche-Comté

10

Principaux freins au développement des GE

13

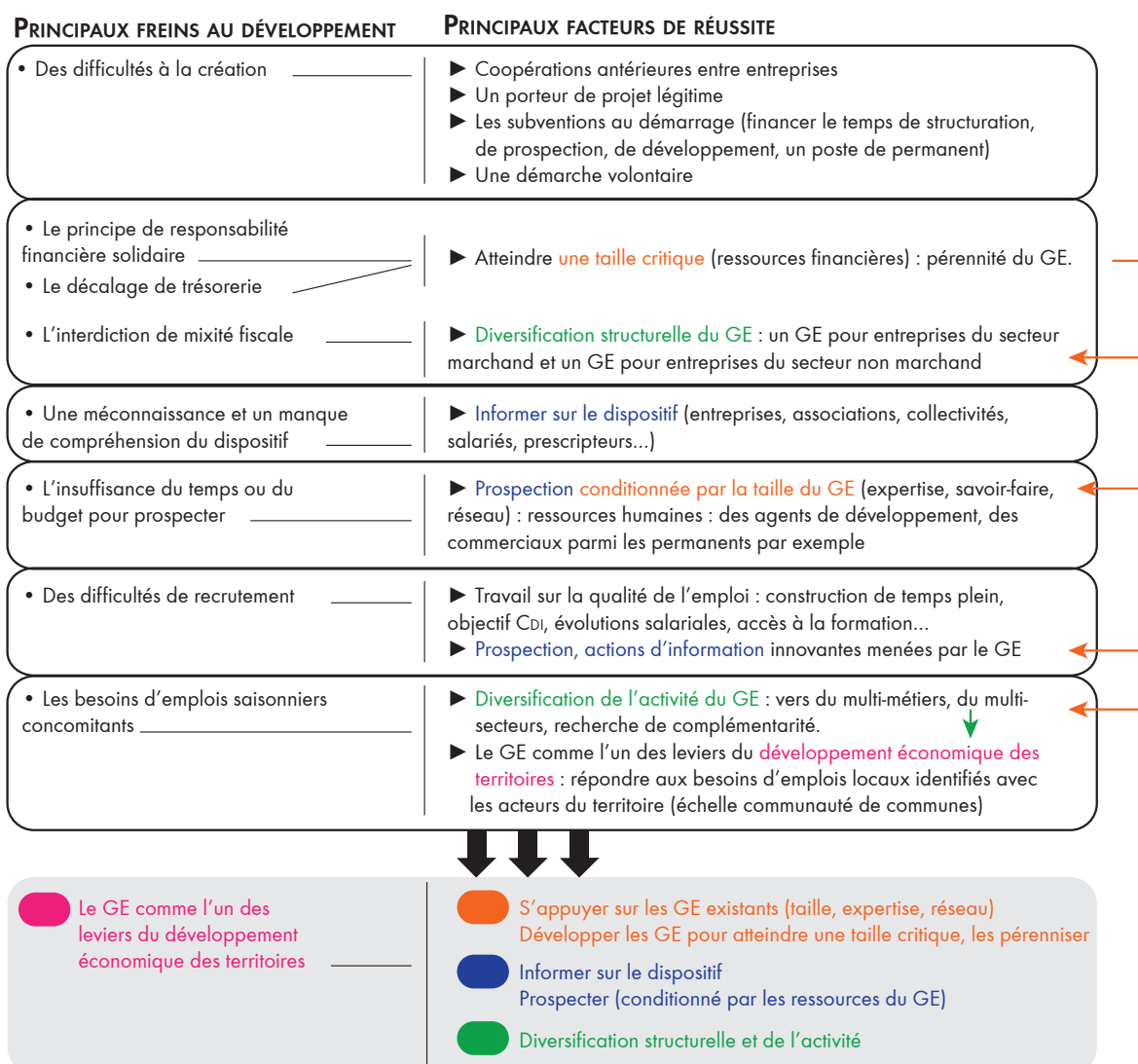
Principaux facteurs de réussite

20

Ressources

Synthèse

Les GE sont inscrits dans la loi depuis plus de 30 ans. Ce dispositif répond à deux principaux objectifs : **la sécurisation des parcours professionnels des salariés** en priorisant l'emploi durable notamment des salariés en contrats courts ou à temps partiel via la mutualisation et **la réponse aux besoins de main d'œuvre des employeurs** parfois dépourvus de compétences en matière de ressources humaines. **Il demeure toutefois méconnu ou mal compris** des employeurs, des salariés, des collectivités ou encore des prescripteurs. D'autres freins à leur développement d'ordre juridique ou financier sont recensés. Des GE parviennent à limiter leurs effets en particulier dans l'agriculture, le sport et l'animation socio-culturelle, secteurs historiques des GE. Nombre d'entre eux ont atteint **une taille critique permettant de solutionner ces freins au développement**. Leur expertise en termes de gestion et de développement du GE, les compétences de leur équipe de permanents (administration, comptabilité, ressources humaines, prospection...) assurent la pérennité de leur structure. Des choix de **diversification structurelle et d'activités** ont également permis de renforcer l'activité des GE en ouvrant l'adhésion à tous les types d'employeurs (soumis ou non à la TVA, tous secteurs d'activité, tous métiers). En élargissant leur champ d'intervention, ces GE peuvent répondre aux besoins d'emplois pérennes dans de nombreux secteurs d'activité et pour une large gamme de métiers. **Cette diversification permet aux GE d'être l'un des leviers de développement économique des territoires** à l'échelle locale en apportant des solutions aux besoins d'emplois en partenariat avec les acteurs locaux (employeurs, collectivités, chambres consulaires...).



Définition

¹ Loi du 25 juillet 1985
Ministère du Travail

Définition¹

Un Groupement d'employeurs (GE) est une structure à but non lucratif (associations loi 1901, sociétés coopératives...) qui réunit plusieurs entreprises. L'objectif est de recruter un ou plusieurs salariés et le(s) mettre à disposition de ses entreprises adhérentes selon leurs besoins. Un GE peut également apporter son aide ou son conseil en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines. Cette possibilité est particulièrement intéressante pour les TPE-PME adhérentes qui n'ont pas toujours les ressources internes suffisantes pour répondre à ces besoins.

Le GE est l'employeur des salariés. Ces derniers sont donc liés au GE par un contrat de travail.

Plus généralement, les GE participent :

- à la pérennisation des emplois avec une priorité mise sur la création de CDI,
- à l'amélioration des conditions de travail des salariés via la mutualisation du travail à temps partiel pour aboutir à un temps plein et la limitation des activités saisonnières,
- au maintien sur le territoire des compétences nécessaires aux entreprises locales,
- à la réduction des difficultés de recrutement rencontrées par les entreprises.

Il existe différents types de GE :

- Les GE pour entreprises du secteur marchand et les GE pour entreprises du secteur non marchand.
- Les Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ)² regroupent des entreprises qui, pour résoudre leurs problèmes de recrutement, parient sur le potentiel des personnes en difficulté d'accès à l'emploi. Ils visent d'une part à permettre aux salariés d'acquérir une qualification reconnue et une réelle expérience professionnelle validée par des périodes en entreprises débouchant sur un emploi et, d'autre part, à répondre aux besoins des entreprises adhérentes par le recrutement d'un personnel formé spécifiquement à leurs métiers.
- Les services de remplacement³ sont des associations groupements d'employeurs ayant pour vocation le remplacement des agriculteurs absents de leur exploitation (périodes de congés, maladie, formation, mandats professionnels...). Une même structure peut porter différents types de GE.

² Ministère du Travail

³ Service de remplacement

Des modalités de mise à disposition variées selon les GE et pour un même GE¹

¹Cabinet Geste - DGEFP

Les modalités de mise à disposition de salariés varient en fonction de nombreux facteurs

- la durée de mise à disposition (du court au long terme) : sachant que l'objectif du GE est de répondre à des besoins d'emplois pérennes, la priorité est donnée au moyen court terme. Le GE peut également être perçu comme un SAS, un tremplin, une période de transition avant embauche chez un adhérent (cas des GEIQ par exemple).
- leur chronologie : des temps partiels concomitants dans différentes entreprises, des temps pleins successifs dans l'année dans différentes entreprises.
- l'approche mono ou multisectorielle, mono ou multi-métiers du GE.
- l'orientation du GE vers des entreprises du secteur non marchand et ou marchand.
- l'échelle territoriale (locale, départementale, régionale...).
- le public cible (cas des GEIQ orientés sur des publics éloignés de l'emploi).

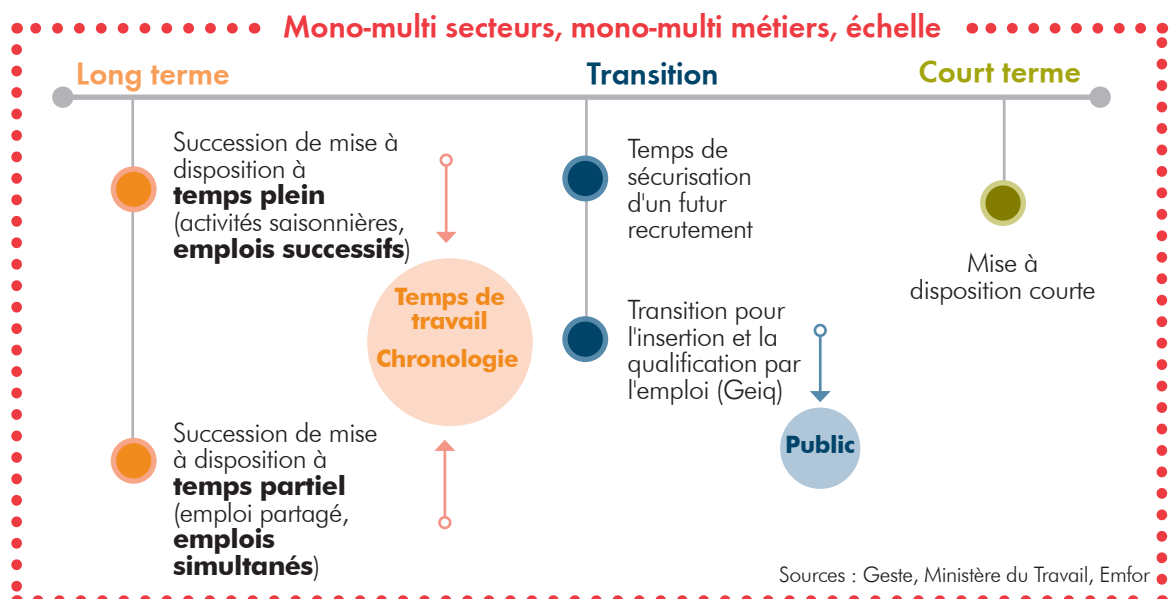
...
Les différents types de mise à disposition sont parfois appliqués dans un même GE ou dans une structure portant plusieurs GE.



"Nous pouvons travailler l'emploi pérenne, l'emploi à temps plein durable avec des salariés qui restent dans le GE, l'emploi partiel en attente d'heures de travail supplémentaires, le tremplin vers une embauche chez un adhérent, l'emploi à temps plein partagé dans la semaine, l'emploi à temps plein successif dans l'année..."

Un GE

LES DIFFÉRENTES MODALITÉS DE MISE À DISPOSITION DE MAIN D'ŒUVRE



Quels avantages ?¹

¹ Ministère du Travail
FNGE - Fédération nationale
des groupements d'employeurs
Fédération nationale
Profession sport et loisirs

Ce type de dispositif peut apporter des avantages pour les entreprises adhérentes, les salariés et, plus globalement, pour l'économie locale.

Concernant les employeurs adhérents, la mise à disposition de salariés par un GE induit une gestion simplifiée du personnel. Les tâches administratives sont prises en charge par le GE (rédaction du contrat de travail, fiches de paie, gestion des congés, accès à la formation...). Cet aspect peut être renforcé lorsque le GE apporte une aide ou un conseil en matière d'emploi, de gestion des ressources humaines, de compétences managériales. L'adhésion à un GE permet aussi de disposer d'une main d'œuvre qualifiée au moment où l'entreprise en a besoin (dans l'année ou dans la semaine). La mise à disposition peut, par ailleurs, s'inscrire dans la durée et favoriser la fidélisation des salariés. En outre, dans le cas de salariés travaillant dans différentes entreprises, les employeurs bénéficient de l'expérience acquise par ces salariés en lien avec la diversité de leurs missions. Le GE peut également remplir un rôle de médiation entre l'employeur et le salarié pour répondre, par exemple, aux questions d'évolution du rapport au travail et d'écart générationnel. Enfin, l'appartenance à un GE est un élément favorisant la constitution d'un réseau (effet secteur ou filière), les échanges de pratiques entre adhérents... et la reconnaissance institutionnelle (le GE comme seul interlocuteur).

Du côté des salariés, le GE est l'employeur unique, ce qui apporte de la simplicité en matière de protection sociale, d'organisation de la relation de travail, administrative (un seul contrat de travail, une seule fiche de paie, une convention collective) ou encore d'accès à la formation. La situation du salarié est ainsi plus simple que celle d'un salarié pluriactif dépendant de plusieurs employeurs. La sécurité et la stabilité d'emploi sont un autre avantage majeur du dispositif. En effet, l'un des objectifs des GE est de limiter le travail à temps partiel dans une optique de "construction" de temps plein, la saisonnalité et de proposer des CDI. La dimension collective du GE et le principe de responsabilité financière solidaire assurent aux salariés de percevoir leur salaire même en cas de défaillance de l'un des membres du GE ; ceux-ci étant solidairement responsables des dettes contractées à l'égard des salariés. En matière d'évolution professionnelle, la diversité des employeurs et des missions est une opportunité de diversifier ses compétences et d'accroître relativement rapidement son expérience. L'accès à la formation via le GE et la variété des adhérents et de leurs besoins, en particulier dans le cas de GE multi-métiers, sont également des facteurs favorisant l'évolution professionnelle des salariés, l'acquisition de nouvelles compétences ou les souhaits de reconversion.

Pour l'économie locale, le GE est un outil pouvant contribuer au développement territorial. Il vise à conserver une main d'œuvre qualifiée, des compétences sur le territoire notamment dans les territoires ruraux ou peu attractifs. La mutualisation de besoins de travail à temps partiel dans différentes entreprises peut favoriser la création d'emplois en proposant, par exemple, des emplois à temps plein rendant ainsi les offres d'emploi plus attractives. Le GE peut ainsi contribuer à limiter les difficultés de recrutement. L'appui et l'expertise d'un GE sont des éléments susceptibles de favoriser l'emploi en particulier dans des TPE-PME qui rencontrent des difficultés face au volet RH (expression du besoin, recrutement, tâches administratives). Les GE peuvent aussi contribuer au développement de ces entreprises en facilitant les embauches ou en leur donnant accès à de nouvelles compétences, comme des compétences pointues pour quelques heures par semaine, difficiles à mobiliser sans mutualisation (exemples : développement durable, communication...). Par ailleurs, en limitant les effets de la saisonnalité des activités, le GE apparaît comme un moyen de réduire les périodes de chômage.

Le recensement des GE en Bourgogne-Franche-Comté

Les données statistiques existantes ne permettent pas de dénombrer finement le nombre de groupements d'employeurs, leur nombre de salariés ainsi que leur secteur d'activité tant à l'échelle régionale qu'à l'échelle nationale. Un avis du CESE de novembre 2018¹ confirme ce manque :

"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."

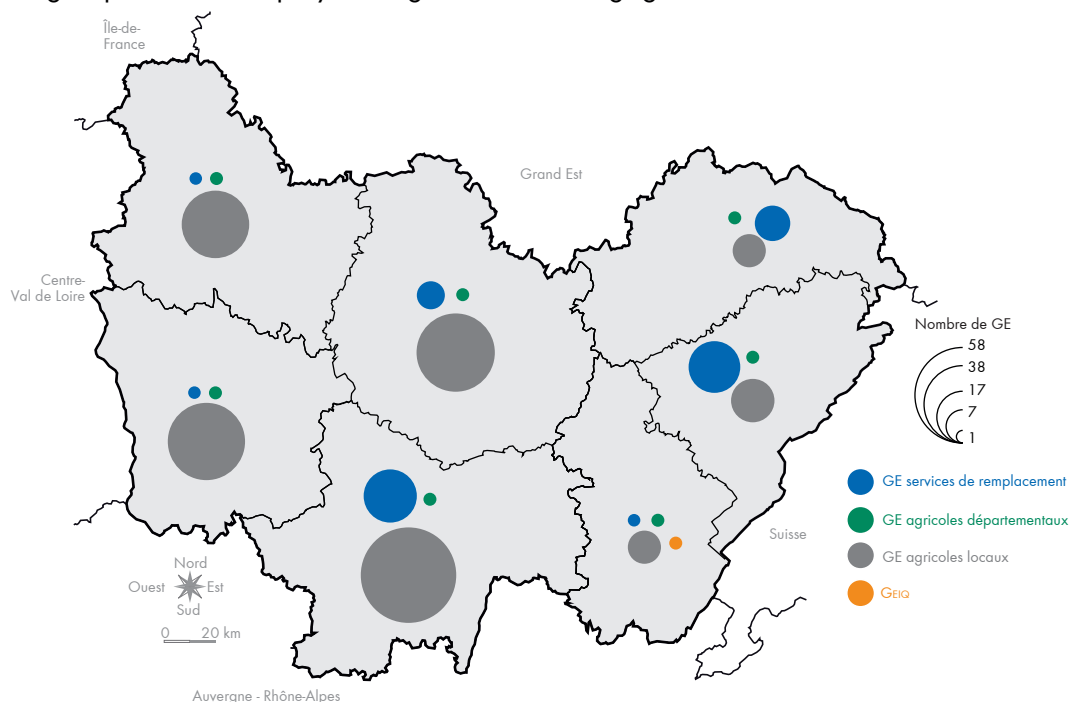
Seules des estimations à valeur indicative peuvent être avancées : environ 6 000 GE au plan national et 300 en Bourgogne-Franche-Comté². **L'agriculture**, secteur historique des GE, en regroupe plus des deux tiers en région (GE et services de remplacement³, échelles locale et départementale).

¹ Avis du CESE (Conseil économique social et environnemental)

² Source : INSEE SIRENE

³ Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation

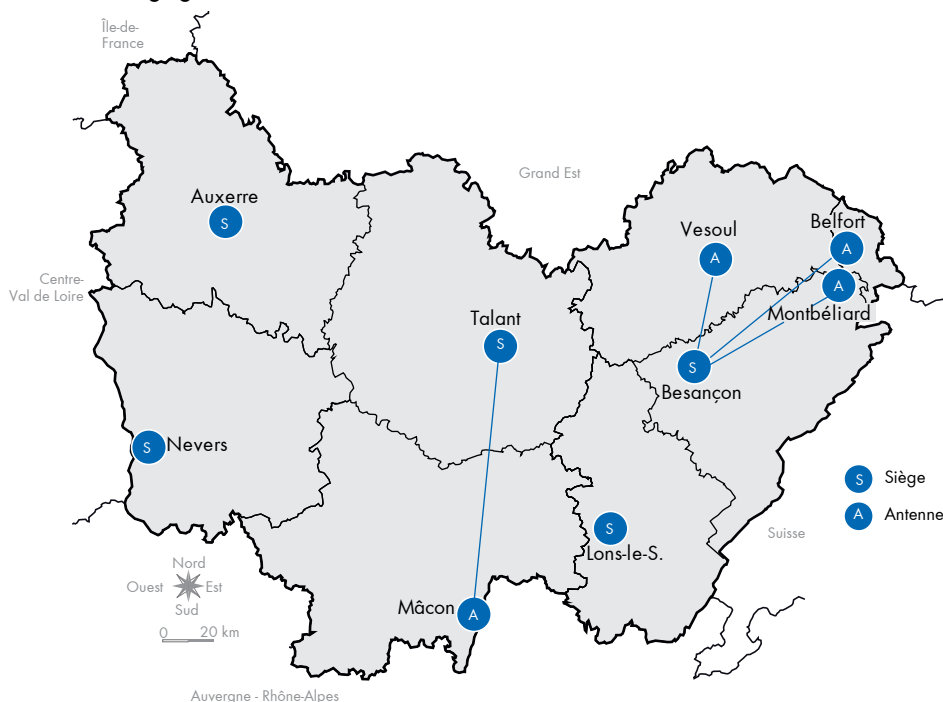
Les groupements d'employeurs agricoles en Bourgogne-Franche-Comté



Le secteur sport-animation-loisirs est un autre acteur central des GE via le réseau Profession sport et loisirs⁴ (création sous l'impulsion du Ministère jeunesse et sports en 1989, échelle départementale). Certains GE agricoles et certaines associations Profession sport et loisirs ont diversifié leur activité en proposant leur offre de services à des employeurs de secteurs d'activité variés pour une gamme de métiers élargie.

⁴ Fédération nationale Profession sport et loisirs

Les groupements d'employeurs - réseau Profession sport et loisirs en Bourgogne-Franche-Comté

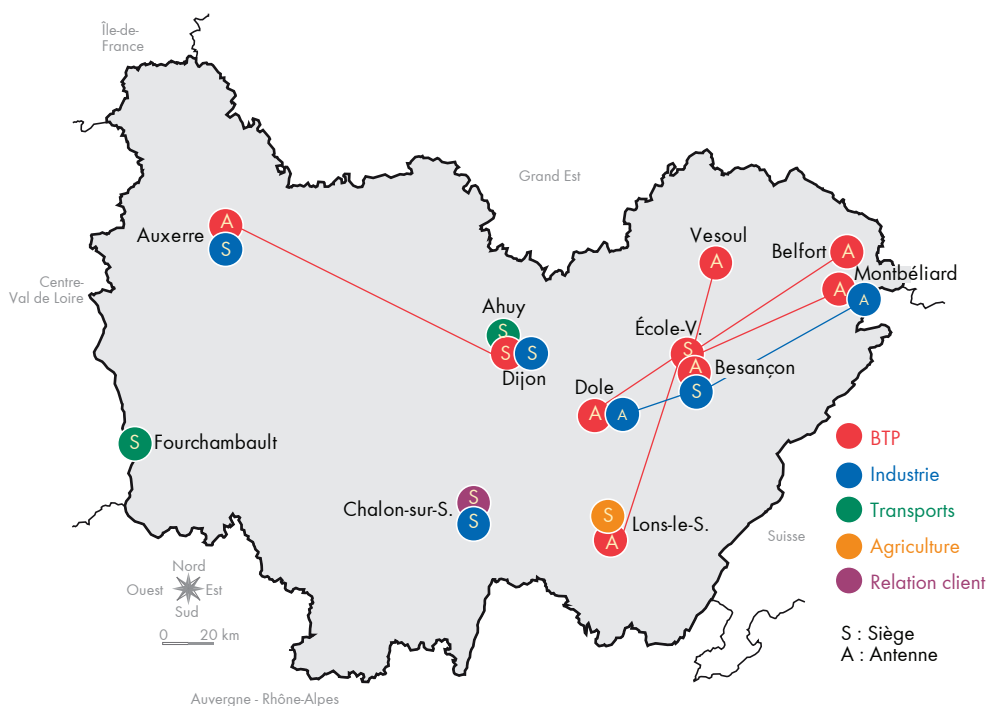


Fait avec Philcarto - <http://philcarto.free.fr> - source : Fédération nationale Profession sport et loisirs - traitement Emfor

⁴ Fédération nationale des GEIQ

Les GEIQ sont également identifiables en région et se structurent en fédération nationale¹. En région, ces derniers couvrent les secteurs du BTP, de l'industrie, des transports, de l'agriculture et de la relation client.

Les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) en Bourgogne-Franche-Comté



Fait avec Philcarto - <http://philcarto.free.fr> - source : GEIQ.fr - traitement Emfor

Principaux freins au développement des GE¹

¹ Cabinet Geste, DGEFP
Ministère du Travail
Entretiens auprès
des groupements
d'employeurs

L'identification des principaux facteurs de réussite et freins au développement des GE, basée sur les études et rapports réalisés à l'échelle nationale, a été enrichie par des entretiens menés auprès de 8 GE en région. Les structures rencontrées regroupent 17 "moyens de mise à disposition de main d'œuvre" différents (GE marchand, GE non marchand, GEIQ, service de remplacement agricole...), une structure pouvant porter plusieurs GE.

LES ENTRETIENS RÉALISÉS

	STRUCTURES				SIÈGE	ANTENNES	CHAMP
GEIQ Industrie	GEIQ				Besançon	3 : Dole, Exincourt, Vesoul	Métiers en tension de la métallurgie
GEIQ BTP	GEIQ	GE	ETTI	ETT	Besançon	7 : Vesoul, Montbéliard, Belfort, Dole, Lons-le-S. Dijon, Chalon	Métiers du BTP essentiellement en production Parfois des fonctions support mais peu
Profession sport loisirs 25-70-90	GE non marchand	GE marchand	GE marchand		Besançon	3 : Vesoul, Montbéliard, Belfort	Multi-métiers : métiers du sport puis animation-culture puis transport, commerce, hôtellerie-restauration, BTP...
APSALC (Profession sport loisirs 21-71)	GE non marchand	GE marchand			Talant	1 : Mâcon	Multi-métiers (champ Ess) : sport-animation-culture, fonctions support, transport, espaces verts, santé et social...
GE Jura Soelis	GE	GEIQ	Service de remplacement	Plate-forme RH interconsulaire	Lons-le-S.	6 antennes dans le Jura	Multi-métiers : agriculture, fruitières, collectivités, artisans, commerçants, IAA, scieries, fonctions support...
GE RER Doubs	GE				Besançon	25 GE locaux	Agriculture essentiellement avec projet de se diversifier sur les "emplois de la ruralité"
Service de remplacement du Doubs	Service de remplacement				Besançon	17 SR locaux	Agriculture
Service de remplacement de l'Yonne	Service de remplacement				Auxerre		Agriculture

Ces entretiens ont permis de prendre en compte la diversité du champ d'intervention des GE : GE marchand et non marchand, GE sectoriel, GE multisectoriels, GE multi-métiers, GEIQ, services de remplacement agricoles. Ils permettent de mettre en évidence des tendances dont la représentativité reste partielle au regard du nombre de structures interrogées. La plupart des constats relevés au plan national se vérifient en région. Les entretiens ont permis de connaître des solutions mises en place pour limiter les freins au développement des GE et d'identifier des bonnes pratiques.

¹ Loi Cherpion
28 juillet 2001

• Le principe de responsabilité financière solidaire

Les membres du GE sont solidairement responsables des dettes à l'égard des salariés et des organismes créanciers de cotisations obligatoires. Ce principe de responsabilité financière solidaire est un élément bloquant pour de nombreux nouveaux adhérents potentiels. La loi Cherpion¹ a assoupli cette obligation en donnant la possibilité aux groupements d'employeurs de prévoir dans ses statuts, sur la base de critères objectifs, des règles de répartition de ces dettes entre les membres du groupement. Certains GE ont fait le choix de répartir ces dettes par adhérent selon les heures de mise à disposition utilisées.

• Une méconnaissance et un manque de compréhension du dispositif

Bien qu'existant depuis le milieu des années 80, le dispositif reste peu connu ou mal compris. Ce manque de notoriété se vérifie pour les salariés, les entreprises, les collectivités locales, les associations ou encore les prescripteurs. Il engendre des difficultés pour mobiliser des adhérents et des salariés. Le GE est parfois perçu comme un dispositif complexe. Un important travail de prospection et d'information est mené par certains GE. Il est toutefois conditionné par la taille du GE et de son équipe de permanents (agents de développement, commerciaux).



"Aujourd'hui, le dispositif GE est mieux connu que par le passé mais son fonctionnement est encore mal connu des acteurs. Il faut encore faire de la pédagogie pour expliquer ce qu'est un GE. Il y a une forte méconnaissance du fonctionnement du dispositif alors que c'est l'un des outils qui peut répondre aux problématiques de la sécurisation des parcours, des contrats courts, des temps partiels et, plus globalement, de l'emploi durable en particulier grâce à sa souplesse de mise en œuvre. Il y a un déficit de communication."

Un GE

L'information et la communication coordonnées sur les GE est un enjeu central dans une optique de développement de ce dispositif.

• L'insuffisance de temps ou de budget pour prospecter

Le travail de prospection est très important à la création du GE afin d'atteindre un nombre d'adhérents suffisant notamment en raison du déficit de connaissance du dispositif. Ce travail ne se limite pas à la création et se poursuit tout au long de la vie du GE pour en assurer la pérennité.

• L'interdiction de mixité fiscale dans le GE

La mixité fiscale au sein du GE est interdite. Si un adhérent est soumis à la TVA, l'ensemble des adhérents le deviennent par contamination fiscale même s'ils ne la touchent pas a posteriori.

• Le décalage de trésorerie


Le décalage de trésorerie résultant du décalage entre le versement des salaires et le paiement des factures par les adhérents peut mettre en péril les GE.

• Des difficultés de recrutement


L'ensemble des entretiens réalisés soulignent des difficultés pour trouver des salariés. Les GE ne parviennent pas à répondre à l'ensemble des demandes de leurs adhérents alors que, globalement, elles sont en progression. Ces difficultés ne sont pas propres aux GE. Elles relèvent, comme pour l'ensemble du tissu économique, de problématiques d'attractivité des métiers (représentation et image des métiers) ou de mobilité géographique des salariés. La méconnaissance des GE et de leur fonctionnement accentue toutefois ces difficultés.

Pour en limiter les effets, les GE travaillent sur la qualité des emplois proposés : travail à temps plein, CDI, prise en charge des frais de déplacement, primes, évolutions salariales, accès à la formation... Ils renforcent également leur activité de prospection, de communication

et s'orientent vers des méthodes de recrutement innovantes. Outre les actions classiques d'information sur les métiers (présence dans des salons, forums des métiers, information dans les lieux de formation, films et affiches de valorisation des métiers...), l'accent est mis sur les perspectives d'évolution professionnelle et de vie sur le bassin d'emploi. Des témoignages de salariés du GE, anciens demandeurs d'emploi, la communication sur les réseaux sociaux, la mise en place d'escape games sont d'autres outils utilisés. Enfin, le renforcement des équipes de permanents des GE par des postes d'agents de développement ou de commerciaux fait partie des actions engagées.



"Le recrutement des salariés est la partie la plus compliquée malgré d'importantes campagnes de communication sur les métiers. Nous avons beaucoup plus de demandes de nos adhérents que de candidats. Avant, nous demandions des bases techniques aux salariés, aujourd'hui nous formons des candidats que nous avons testés sur leurs aptitudes à se former, leur savoir-être puis nous leur donnons le socle technique via des formations. Ces difficultés sont liées à la méconnaissance des métiers comme dans de nombreux secteurs d'activité."
Un GE



"Les difficultés de recrutement sont de plus en plus fortes en lien avec le manque d'attractivité des métiers. Avant nous avions entre 4, 5 candidatures par offre d'emploi, aujourd'hui nous en avons 1 ou 2 voire aucune."
Un GE.

• Les besoins d'emplois saisonniers concomitants

Les besoins d'emplois concomitants liés aux activités saisonnières peuvent limiter le développement des GE. La diversification de l'activité du GE vers des secteurs d'activité complémentaires est l'une des solutions pour limiter les périodes creuses de l'année.

• La confidentialité

Certaines entreprises sont réticentes à partager un salarié avec une autre entreprise concurrente en lien avec le secret professionnel (transferts de process, clients, technologies, plans...). Ces réticences se vérifient pour les postes qualifiés (cadres) et moins qualifiés (ouvriers notamment ceux ayant accès aux plans de fabrication).

• La concurrence d'autres dispositifs de mise à disposition de main d'œuvre

Les agences d'emploi peuvent être perçues comme concurrentes des GE. Toutefois, la finalité d'un GE s'inscrit plus dans une logique de long terme et dans une réponse à des besoins de main d'œuvre pérennes.

Principaux facteurs de réussite¹

¹ Cabinet Geste, DGEFP
Ministère du Travail
Entretiens auprès
des groupements
d'employeurs

• Les coopérations antérieures entre entreprises

La création d'un GE est facilitée par des coopérations déjà existantes entre entreprises à travers, par exemple, une fédération professionnelle ou un club d'entreprises. Dans ce cas, l'espace d'échanges sur le projet de GE est déjà existant. En outre, une interconnaissance des acteurs et de leurs besoins est de nature à limiter le coût de prospection.

• Un porteur de projet légitime

Un employeur "moteur" reconnu localement, une fédération professionnelle ou encore un porteur institutionnel à l'origine d'un projet de GE sont sources de légitimité et peuvent fédérer un nombre important d'adhérents potentiels par l'intermédiaire de leur réseau.

• Les subventions notamment au démarrage

Les subventions sont des éléments facilitants pour financer le temps de prospection, de structuration et de développement du GE. Elles permettent, par exemple, de financer un poste de salarié permanent du GE.

• Une démarche volontaire

L'investissement des adhérents, la volonté de travailler ensemble, le partage de valeurs communes participent au bon développement du GE.

• Une taille critique qui permet de solutionner de nombreux freins au développement

Atteindre un seuil critique de nombre d'adhérents et de nombre d'heures de mise à disposition permet de solutionner de nombreux freins au développement des GE, en particulier les freins financiers, et d'inscrire le GE dans la durée.

En effet, des GE peuvent être confrontés à des freins d'ordre financier qui limitent leur développement et leur pérennité. **Le principe de responsabilité financière solidaire** est l'un de ces freins (voir page 11). Pour lever cette difficulté, des GE alimentent des fonds de garantie, des assurances ou compensent les manquements par prélèvements sur leurs fonds propres. Ces dernières solutions sont possibles au sein de GE qui ont atteint une taille critique et qui ont des ressources suffisamment importantes pour les mettre en place.



"Le frein essentiel tient à la loi. La loi dit que, contrairement au travail temporaire qui a un fond de garantie pour sécuriser ses pratiques, la co-solidarité financière s'applique dans le GE. Beaucoup d'entreprises qui ont un DRH mettent un veto. Nous avons développé des contre-mesures pour répondre à ça. 90 % du poste client est assuré, le risque n'est plus que de 10 %. Nous appliquons en plus la loi Cherpion, l'adhérent n'est solidaire que de la quote-part d'heures consommées dans le GE, il ne reste plus grand-chose et nous prenons sur nos fonds propres en cas de défaillance. Il n'y a plus de risque et pourtant des entreprises continuent d'être réticentes. Pour avancer il faudrait pouvoir annuler la co-solidarité financière et prendre un fond de garantie pour les GE qui le peuvent. L'inconvénient de cette mesure c'est que les petits GE n'auront jamais accès à un fond de garantie car ils n'ont pas la structure financière suffisante."
Un GE



Le décalage de trésorerie (voir page 11) peut également mettre en péril les GE, en particulier les petites structures. Les GE, quand ils en ont les ressources, prélèvent sur leurs fonds propres pour combler ce décalage.



L'interdiction de mixité fiscale dans un GE est un autre frein important (voir page 11). Des structures ont fait le choix de créer un GE pour les entreprises du secteur marchand (soumises à la TVA) en complément de leur GE pour entreprises du secteur non marchand (non soumises à la TVA) afin d'être en position de répondre à l'ensemble des employeurs et d'accroître leur activité. Cette diversification est effective dans des GE déjà pérennes qui ont une activité conséquente.

Le travail de prospection à la création du GE et pour son développement est central. Il est conditionné en partie par une bonne connaissance des besoins des employeurs locaux. **La taille du GE détermine également sa capacité à prospecter et à se développer.** La recherche d'adhérents nécessite un temps de travail important à la création du GE mais également tout au long de la vie du GE. Il existe en région des GE qui disposent de moyens humains dédiés. Au-delà du travail de gestion du GE (administratifs, comptables, juristes, responsables RH...), les équipes de permanents de certains GE se composent d'agents de développement ou de commerciaux dont l'activité est tournée spécifiquement vers la prospection et le développement du GE. Par ailleurs, informer un adhérent potentiel du nombre d'employeurs déjà membres du GE, du nombre d'heures de mise à disposition réalisées, du chiffre d'affaire ou du nombre de permanents peut rassurer l'interlocuteur et faciliter l'adhésion.

"Notre prospection repose sur de l'envoi de mails, de la présence sur des salons et sur les réseaux sociaux. Nous allons mettre en place une équipe commerciale qui va faire de la prise de rendez-vous pour répondre au déficit de connaissance et de compréhension du dispositif notamment auprès des collectivités locales. Nous allons nous mobiliser sur l'intercommunalité, expliquer notre dispositif et proposer des études de territoire pour recenser les besoins du territoire et construire des temps pleins."

Un GE



"Le travail de prospection à la création du GE est énorme en raison du déficit de compréhension et de connaissance du dispositif. Il faut, encore aujourd'hui, faire de la pédagogie pour expliquer ce qu'est un GE. Pour avoir notre premier salarié mis à disposition, un agent de développement a prospecté un an. Nous avons aujourd'hui un fort ancrage territorial avec les partenaires de l'emploi et avec les institutions résultat d'un important travail de développement, d'une présence de tous les jours dans les réunions où il y a des adhérents potentiels pour construire un réseau. Nous avons recruté un développeur commercial en particulier pour développer le GE marchand"

Un GE.



Si l'incitation à la création de nouveaux GE peut être un axe de développement, **s'appuyer sur les GE existants, qui possèdent un savoir-faire et une expertise reconnus dans la mise à disposition de main d'œuvre, est aussi une possibilité. Certains ont atteint une taille qui permettent de minorer les freins au développement de leur structure, d'autres peuvent avoir besoin d'un appui pour se développer davantage et pérenniser leur activité.**

• La diversification de l'activité

La diversification de l'offre de services des GE est un moyen d'augmenter leur activité. **Des structures ont fait le choix d'une diversification structurelle pour élargir leur offre de services et être en capacité de répondre à tous les types d'employeurs et à toutes leurs demandes.** Ils proposent une adhésion aux employeurs du secteur non marchand et à ceux du secteur marchand en portant deux GE (un marchand et un non marchand). D'autres vont au-delà en couvrant le champ de l'insertion (GEIQ), de l'emploi intérimaire (ETT) ou du remplacement dans l'agriculture (services de remplacement).

En fonction des besoins d'emplois locaux, **la diversification peut prendre la forme d'une ouverture vers d'autres secteurs d'activité ou vers d'autres métiers.**

Des GE sectoriels sont ainsi devenus multi-sectoriels et multi-métiers notamment certains GE agricoles et certains GE Profession sport et loisirs.


Cette tendance à la diversification est un moyen de sécuriser le GE, son activité et l'emploi de ses permanents. Une offre de services complète permet d'attirer plus d'adhérents, d'augmenter le nombre d'heures de mise à disposition et d'être dans une situation de dépendance aux subventions moins soutenue.

L'élargissement du champ d'intervention du GE participe également à la sécurisation des parcours professionnels des salariés. L'offre d'emplois étant plus large (multisectorielle, multi-métiers), les possibilités de rebonds, d'évolutions et de reconversions professionnelles sont donc plus nombreuses. En outre, des passerelles entre GE d'une même structure existent : du GEIQ vers le GE après obtention d'une certification, du GE non marchand vers le GE marchand selon les besoins des employeurs adhérents...

La diversification comme moyen de sécuriser le GE et les parcours des salariés.


EXEMPLES

- Un éducateur sportif à temps plein en CDI pour 4 employeurs (2 clubs sportifs, une piscine, une école)
- Une secrétaire à temps plein en CDI : 2 employeurs
2 clubs sportifs
puis un club sportif et une entreprise industrielle
puis un club sportif et le GE en tant que permanente
- Une secrétaire partagée dans 3 mairies
- Conducteur d'engins en collectivités et employé dans les espaces verts
- Salarié agricole et ouvrier dans les industries agroalimentaires
- Salarié agricole et chauffeur (transport du lait)
- Salarié agricole et ouvrier dans une scierie
- Salarié agricole du GE et du service de remplacement
- Employeur qui possède une entreprise de restauration et une de BTP : le personnel des deux entreprises est mis à disposition par le même GE (agents de restauration, maçons).



"Nous avons de plus en plus de demandes sur les fonctions support de l'entreprise (comptabilité, secrétariat, communication, juriste, RH...). L'idée est de transférer notre savoir-faire dans la mise à disposition pour les autres entreprises qui sont hors de notre champ d'action initial. Nous avons l'expertise sur l'emploi et la relation contractuelle de mise en lien entre l'offre et la demande d'emploi. Nous intervenons dans l'ensemble des secteurs d'activité dans les secteurs marchand et non marchand grâce à nos deux GE." Un GE

"La diversification permet de répondre à tous les besoins des entreprises et des candidats. Si un candidat a des compétences, il peut être salarié du GE, s'il n'en a pas, nous pouvons le qualifier avec le GEIQ. Face aux fortes difficultés de recrutement, il faut diversifier l'offre de services. La diversification permet également d'atteindre une taille critique qui solutionne de nombreux freins." Un GE



"La diversification de l'activité est un facteur de réussite, c'est évident. Plusieurs constats sont à l'origine de la création d'un GE marchand en plus du GE non marchand. Le 1^{er} constat est que nous avons des demandes d'entreprises soumises à la TVA. Le 2^e est que nous avons besoin d'un GE marchand pour nos nouvelles activités fiscalisées. Le 3^e est que nous avons acquis de l'expérience dans la mise à disposition de personnel, nous sommes capables de le faire. Le dernier constat est lié à la diminution des aides publiques, des emplois aidés et aux menaces sur l'associatif d'où l'intérêt d'en être moins dépendant. Cette diversification permet d'asseoir l'association, d'assurer l'avenir des permanents et d'avoir une plus grande autonomie économique." Un GE


- **L'échelle locale**

Une représentation locale pour assurer une gestion et une animation de proximité

La représentation du GE à l'échelle locale via des antennes ou un maillage territorial est importante pour les adhérents notamment pour répondre à la problématique de méconnaissance du dispositif. Une gestion et une animation de proximité avec les adhérents participent au développement et à la pérennité des GE.

Certains GE font le choix de travailler à l'échelle de l'ÉPCI avec les acteurs locaux (collectivités, entreprises, associations, chambres consulaires...). L'objectif est de recenser les besoins d'emplois à l'échelle locale. Dans cette configuration, la création d'emplois est favorisée par la construction de temps plein. De plus, les offres d'emploi sont plus attractives grâce à la mutualisation. Cette approche locale permet aussi de prendre en compte la problématique de mobilité géographique des salariés qui tendrait à se renforcer. Ce recensement de besoins d'emplois locaux, qui induit une diversification de l'activité du GE, est déjà effectif dans certains territoires notamment ruraux. Ces besoins émanent, par exemple, de la filière agricole (de l'exploitation à la commercialisation en passant par la transformation, la mécanique ou le transport), des travaux paysagers - espaces verts, de la filière bois (scierie, bucheronnage...), de l'artisanat (BTP), du commerce, des collectivités locales (secrétariat...), etc.

Grâce aux emplois générés par le travail de mutualisation au niveau local, le GE peut faire fonction de levier de développement économique des territoires en lien avec les acteurs locaux.




"Il faut aller sur les territoires avec une offre de compétences. La communauté de communes est la bonne échelle. Ce qui fonctionne bien c'est d'organiser, à l'initiative de la communauté de communes, des temps avec les acteurs, entreprises, associations, collectivités pour analyser les besoins et identifier des postes à créer."

Un GE

"Il faut s'orienter sur l'intercommunalité, c'est une bonne échelle pour les GE pour une réflexion de territoire et pour mutualiser les emplois du périscolaire, du sport, des commerces, des collectivités... Elle limite aussi les problèmes de mobilité. Il faut du temps et des moyens pour réunir les acteurs locaux."

Un GE

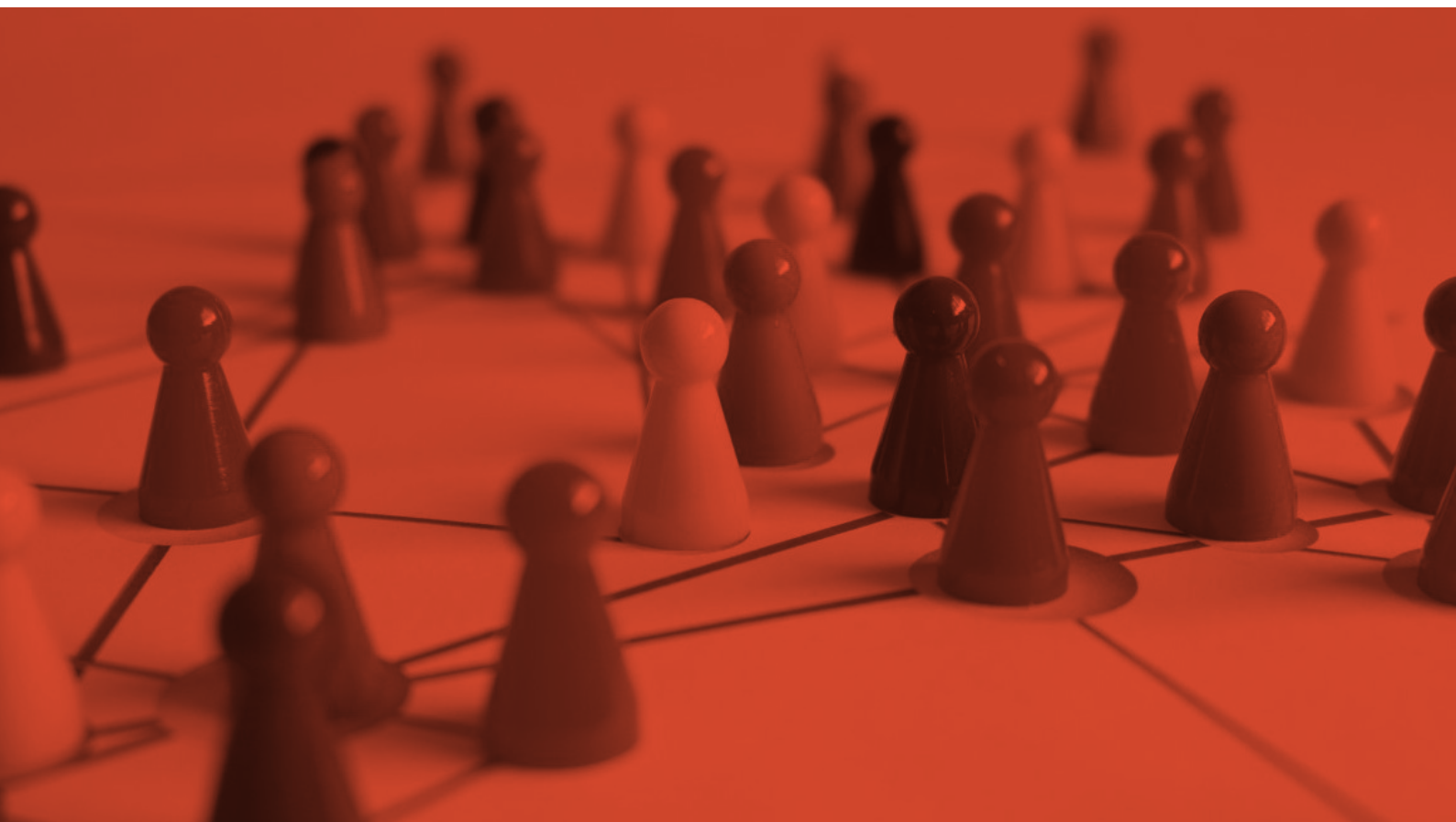


"L'emploi partagé est une solution qui a été retenue comme un levier important pour les agriculteurs, les collectivités, les artisans du territoire. Notre idée est d'accompagner les territoires à l'échelle des communautés de communes dans leurs besoins de main d'œuvre et de mixer les profils, les compétences des salariés. Nous avons six antennes avec un conseiller emploi et un conseil d'administration pour chaque antenne au niveau local comme une sorte de groupe local de développement. Peu importe le secteur d'activité, si une entreprise bute pour répondre à ses besoins partiels, nous réfléchissons sur le territoire à la solution la plus adaptée : quels autres co-employeurs, quels salariés..."



Ressources

- @ > Centre de ressources pour les groupements d'employeurs - CRGE
- @ > CESE, Avis sur les groupements d'employeurs
- @ > CNAM CEET, L'insoutenabilité du travail. Le cas d'un groupement d'employeurs agricole
- @ > DIRECCTE Bourgogne-Franche-Comté,
Le multi-emploi dans les services à la personne en Bourgogne-Franche-Comté
- @ > Fédération nationale des groupements d'employeurs
- @ > Fédération nationale des GEIQ
- @ > Fédération nationale Profession sport et loisirs
- @ > France stratégie, Les tiers dans la relation de travail :
entre fragmentation et sécurisation de l'emploi
- @ > JOB GE : L'emploi à temps partagé
- @ > Le blog des groupements d'employeurs
- @ > Ministère des Sports
- @ > Ministère du Travail
- @ > Portail du temps partagé
- @ > Services de remplacement agricoles



Outil de diagnostic, de prospective, d'évaluation, d'aide à la décision et d'information au service des décideurs publics sur les champs de l'emploi, de la formation, de l'orientation et de l'insertion, Emfor Bourgogne-Franche-Comté est financé dans le cadre du contrat de plan État-Région 2015-2020.

Emfor Bourgogne-Franche-Comté est membre du réseau national des CARIF-OREF.

Siège
Espace Lafayette
8 rue Alfred de Vigny
25000 **Besançon**
tél 03 81 25 52 25

Site de Dijon
Immeuble le Citadin
13 rue Auguste Frémiet
21000 **Dijon**
tél. 03 80 54 14 14

www.emfor-bfc.org
contact@emfor-bfc.org