

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

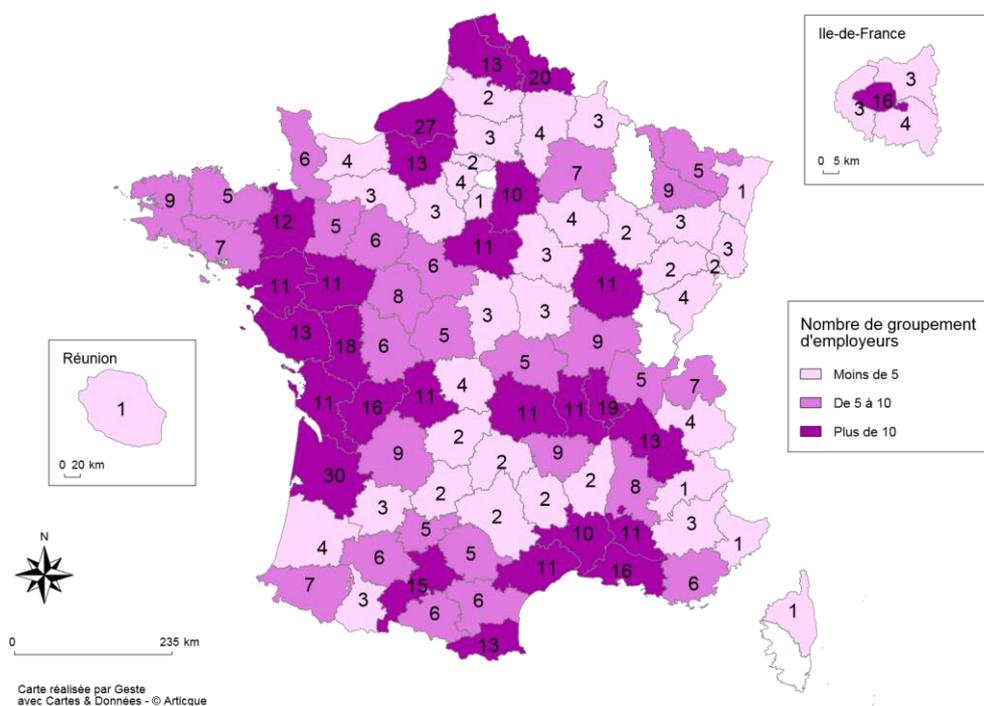
2.2.1. Les profils de groupements : les 711 Groupements d'employeurs sont très majoritairement des PME

711 GE¹ (hors GEIQ) ont été identifiés au 31 décembre 2013. La Fédération Française des GEIQ comptait, à la même date, 140 GEIQ.

On peut **estimer à 60 le nombre de GE (hors GEIQ) créés par an** depuis 2009. Il n'est pas possible de déterminer le nombre de GE ayant cessé leur activité sur la même période (de nombreux GE conservent une structure juridique, tout en cessant leur activité²).

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

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



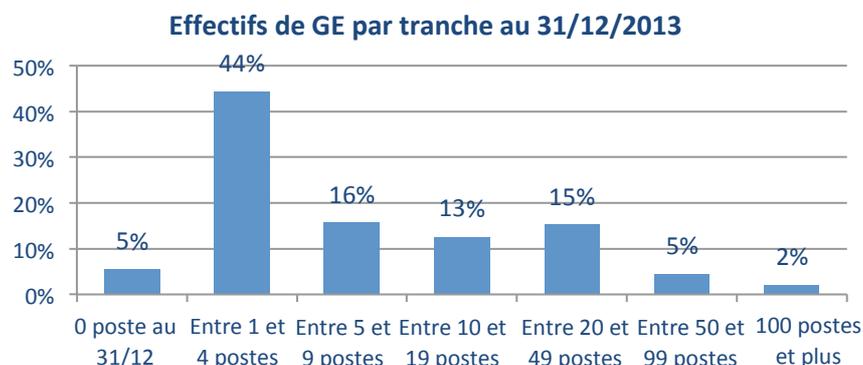
Sources: Insee, MSA, DGEFP, FFGEIQ, Traitement : GESTE
Cases blanche = secret statistique

¹ Ayant eu au moins un salarié au cours de l'année 2013. Sources: Insee, MSA, DGEFP, FFGEIQ, Traitement : GESTE

² Ils apparaissent comme « non employeurs » dans les données de l'INSEE

La **quasi-totalité (98%) des GE sont des associations**, la forme coopérative reste donc très marginale. 56,5% des GE se sont déclarés dans la catégorie juridique « 9220- Association déclarée », 41,5% dans la catégorie « 9223 – Groupements d’employeurs » (et 3% dans d’autres catégories juridiques) : l’usage actuel de la catégorie 9223 ne permet donc pas un suivi efficace des groupements³.

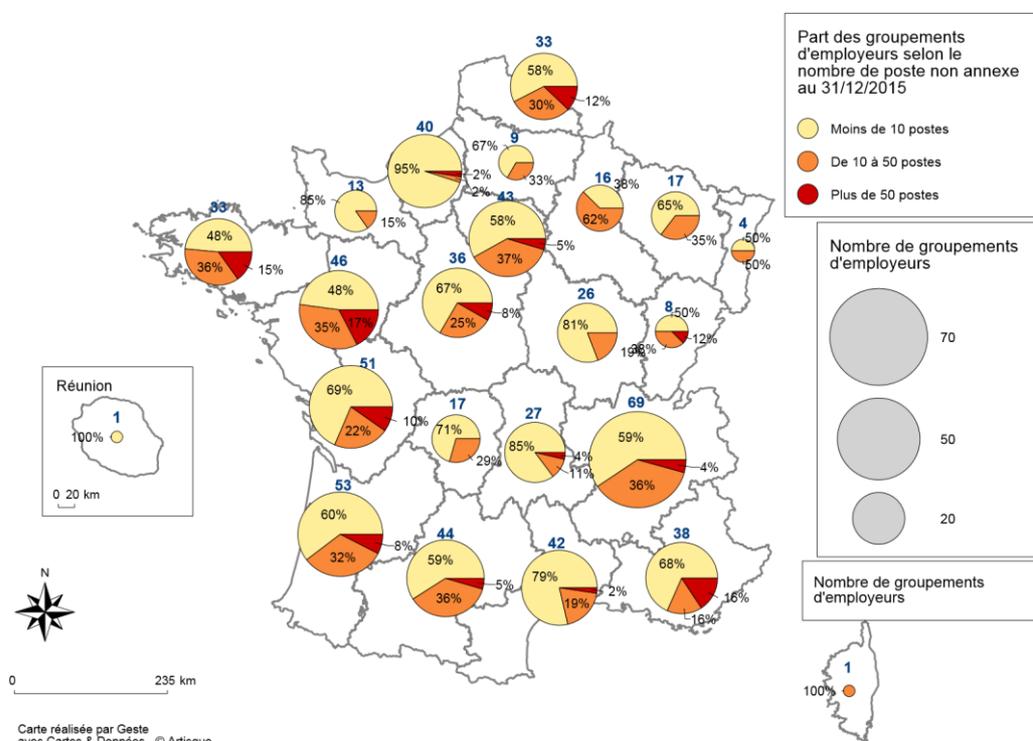
La **très grande majorité** des GE sont des **PME** de moins de 50 salariés (les GE de plus de 50 salariés représentent moins de 8%) et **un peu plus de la moitié sont des TPE**⁶.



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

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

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



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

³ Sources: Insee, MSA, DGEFP, FFGEIQ, Traitement : GESTE ⁶ Ibid

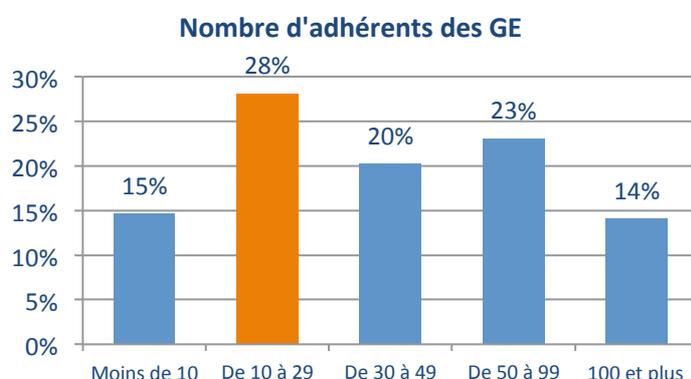
Il n'y a pas de code APE permettant d'identifier les GE, mais 85% d'entre eux ont déclaré leur activité sous le code APE 7830Z « autre mise à disposition de ressources humaines ».

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

Un nombre d'adhérents très divers selon les groupements

On compte 34 adhérents par GE (nombre médian)⁴.

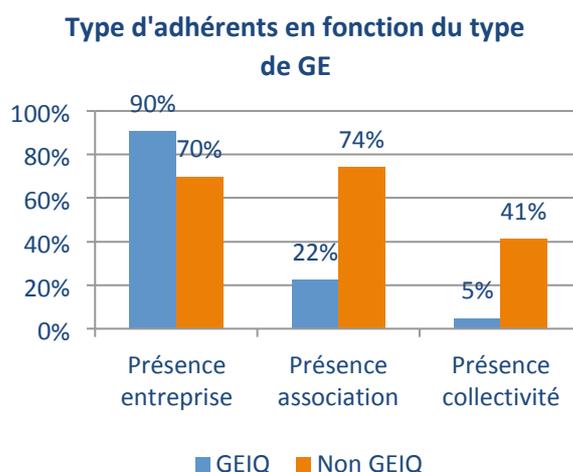
Néanmoins, cette donnée doit être utilisée avec précaution : il apparaît que la définition de ce que les GE nomment un adhérent varie. L'entreprise peut être considérée comme « adhérente » parce qu'elle mobilise un salarié mis à disposition, parce qu'elle en a mobilisé, parce qu'elle s'acquitte d'une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



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

Des adhérents entreprises, mais aussi très souvent associations

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



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

⁴ La moyenne est de 58 adhérents par GE selon l'enquête - Sources : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (questionnaire); Traitement : Cabinet Geste

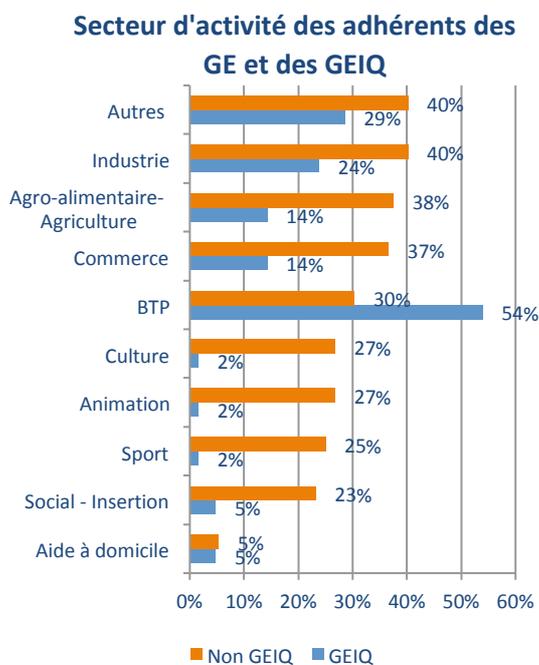
La plupart des GE (les mêmes ou d'autres) comptent une ou plusieurs associations, et les collectivités sont présentes dans de nombreux GE également. Ainsi, si les **groupements d'entreprises** restent **très (voire les plus) courants**, les **groupements d'employeurs associatifs** ou **mixtes** représentent également **une part importante**⁵.

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

L'industrie, l'agro – alimentaire agriculture⁶, le commerce et le BTP sont les secteurs les plus représentés parmi les adhérents

Viennent ensuite la culture⁷ et l'animation-sport⁸. Le BTP est particulièrement représenté chez les adhérents des GEIQ.

43% des GE (dont GEIQ) disent que leurs adhérents n'ont qu'un seul secteur d'activité. Quand ils en ont plusieurs, les combinaisons fréquentes sont sport - animation ; BTP - commerce ; agroalimentaire - commerce ; agroalimentaire - industrie.



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

NB : Total supérieur à 100% car plusieurs réponses possibles

⁵ La proportion de GE ayant au moins une association parmi leurs membres est supérieure, dans les données de l'enquête à celle des GE ayant au moins une entreprise parmi leurs membres. Cette donnée peut surprendre et peut surtout ne pas refléter la réalité. On peut en effet faire l'hypothèse d'une surreprésentation, dans les répondants à l'enquête, des GE dont les adhérents sont des associations (sans que l'on puisse réellement le mesurer, faute de données de référence), notamment parce que les GE « repérés » et donc directement destinataires du lien d'enquête sont notamment ceux qui ont un lien avec les institutions et les organisations professionnelles (dont les GE du sport, de la culture et de l'animation).

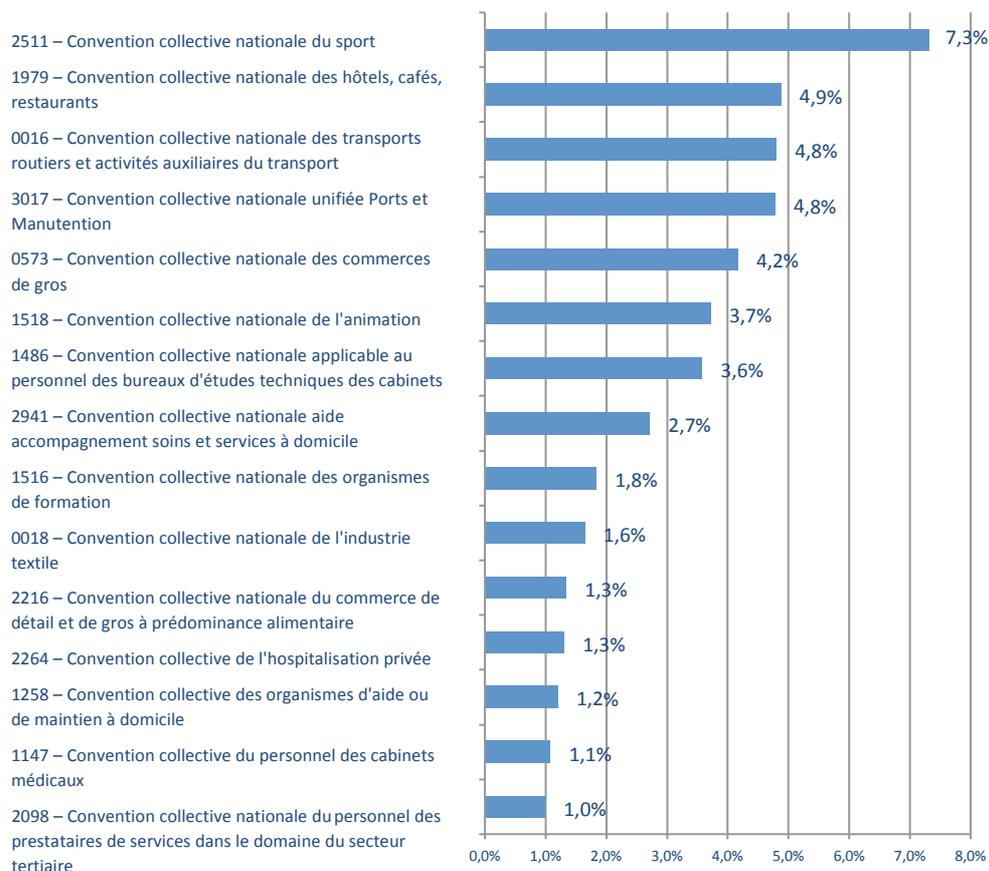
⁶ Les GE uniquement agricoles étaient invités à ne pas répondre à l'enquête, mais les GE multisectoriels – agricole + autre secteur - pouvaient le faire.

⁷ Opale (CNAR Culture) comptabilise 40 GE ; soit ils sont très représentés parmi les répondants à l'enquête, soit il existe des GE culture + autres secteurs en quantité significative.

⁸ L'étude 2009 du ministère des sports comptabilise 251 GE, avec un rythme de création de 40 par an (les modes de recensement sont néanmoins distincts).

Les GE adhèrent à plus de 40 conventions collectives différentes

Convention collective des salariés des GE (hors GEIQ)



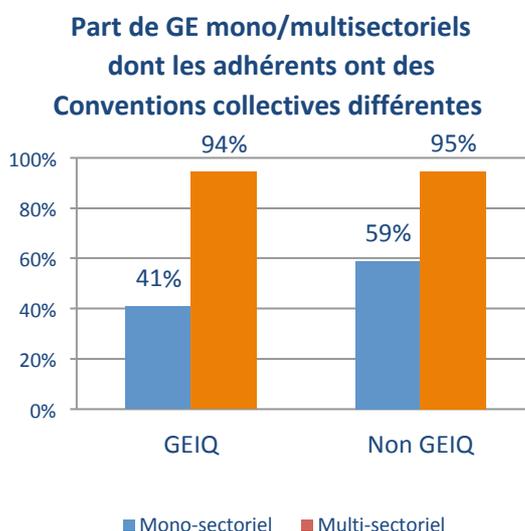
Sources : Insee, MSA, DGEFP, FFGEIQ; Traitement : Cabinet Geste

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

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

Un caractère mono ou multisectoriel très relatif

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



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

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

Effectif et répartition géographique

On compte **15 515 salariés** dans les GE (hors GEIQ) au 31 décembre 2013, pour **12646 ETP**⁹. Au cours de l'année 2013, 17 447 personnes ont été salariées d'un GE.

Les GEIQ ont assuré, tout au long de 2013, 5 millions d'heures de mise à disposition, soit l'équivalent de 3100 ETP. Ils ont employé en sus 590 permanents, soit 395 ETP. Ils ont donc employé 3495 ETP tout au long de 2013¹⁰.

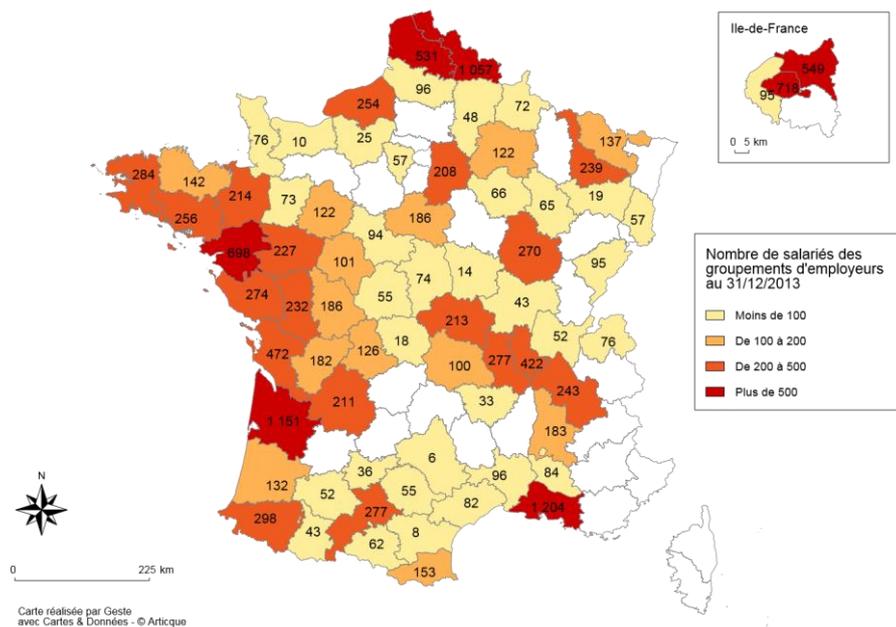
Les GE ayant répondu à l'enquête (parmi lesquels les petits GE sont moins représentés) comptent en moyenne **1 salarié permanent pour 16 salariés mis à disposition**¹¹.

⁹ Sources : Insee, MSA, DGEFP, FFGIEQ ; Traitement : Cabinet Geste

¹⁰ Sources IGAS – FFGIEQ. Ces données sont basées sur les GEIQ recensés par la Fédération Française des GEIQ. Elles sont actualisées tous les ans et existent donc pour la période récente (<http://www.lesgeiq.fr/>). Nous fournissons ici la donnée 2013 pour esquisser une comparaison avec les données DADS INSEE disponibles pour les GE.

¹¹ Sources : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (questionnaire); Traitement : Cabinet Geste

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

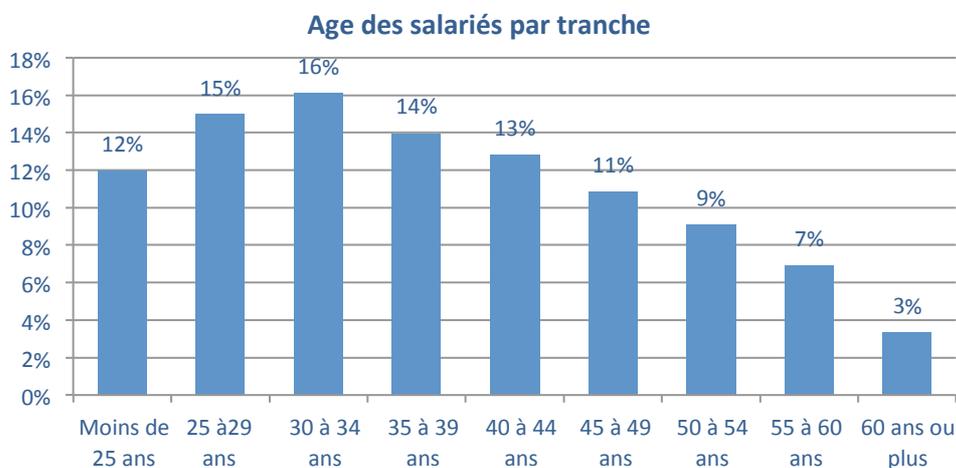


Sources : Insee, MSA, DGEFP, FFGEIQ, Traitement : GESTE- Cases blanche = secret statistique

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

Profil âge et sexe des salariés

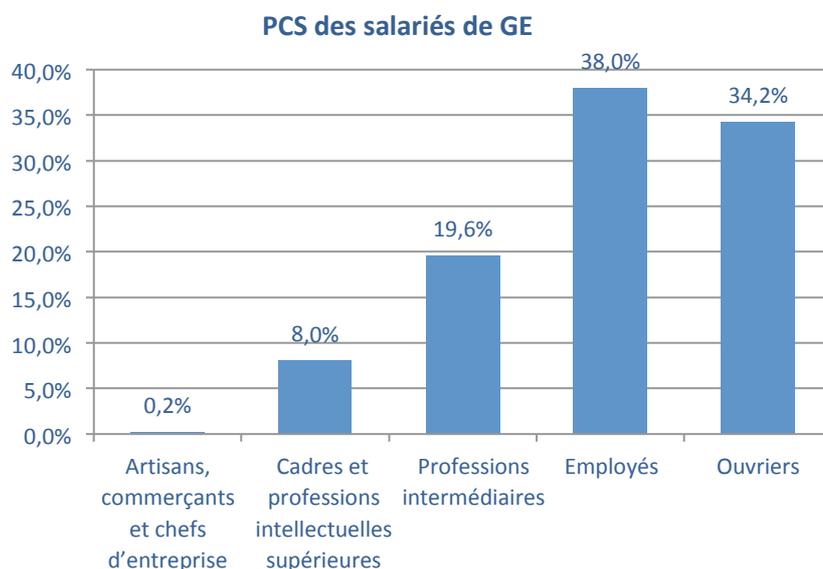
Les **femmes sont plus nombreuses que les hommes** (53,8% contre 46,2%), ce qui différencie les GE d'autres formes de mises à disposition, notamment l'intérim. Les hommes sont plus jeunes que les femmes (plus nombreux dans la tranche 25 à 34 ans). Les moins de 30 ans représentent un tiers de l'effectif.



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

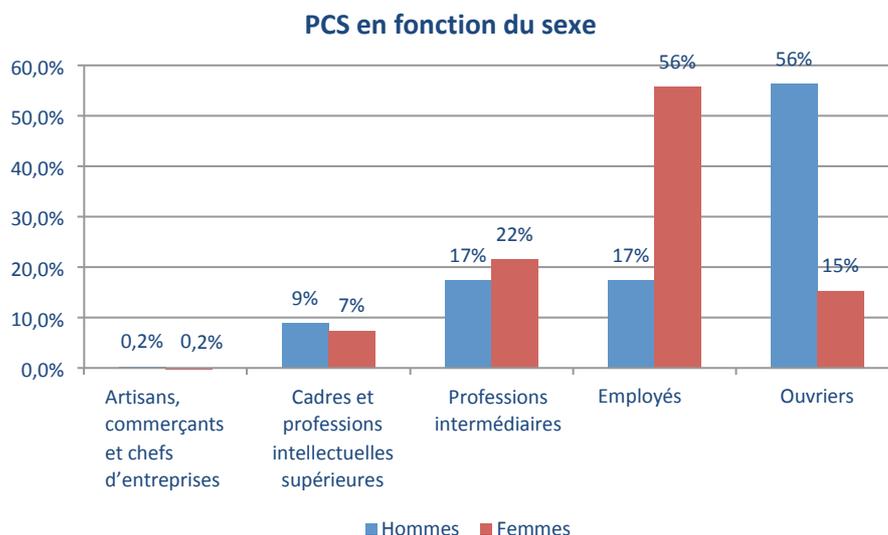
Catégorie socioprofessionnelle des salariés des GE (hors GEIQ)

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



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

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



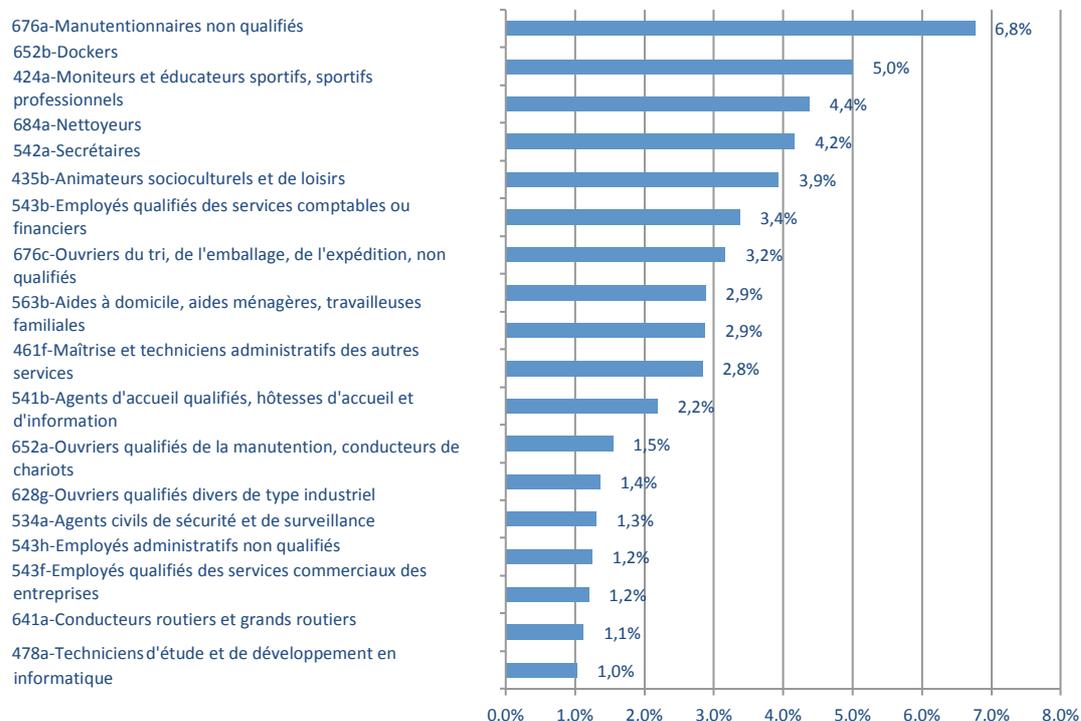
Sources : Insee, MSA, DGEFP, FFGEIQ; Traitement : Cabinet Geste

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

Emplois occupés

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

PCS détaillée des salariés GE (hors GEIQ)



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

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

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

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

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

- soit les **emplois sont peu qualifiés** (manutentionnaires non qualifiés, nettoyeurs) et le besoin d'acquisition de compétences en amont ou au moment de l'intégration dans l'entreprise concerne principalement les personnes éloignées de l'emploi ; *Un GE cible la création d'emplois de ménage non qualifiés pour se développer*
- soit les emplois sont **qualifiés** mais les compétences nécessaires sont attestées en grande partie par des **diplômes reconnus** qui garantissent à l'entreprise l'existence d'une majorité des compétences utiles (secrétaire, moniteurs et éducateurs sportifs, employés comptables...).

Un GE recrute des personnes ayant acquis un bac maintenance pour les positionner comme ouvriers qualifiés,

Un GE s'assure au recrutement que ses salariés ont un BTS assistant de gestion Un GE mise sur des profils très qualifiés de qualicien par exemple.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Avant la création du GE spectacle, les compagnies confiaient les tâches administratives à des administrateurs bénévoles et, quand elles faisaient le pas de recruter sur cette tâche, elles avaient recours à des chargés d'administration sur le statut d'intermittent.

Le turn over était important. Le GE a été conçu comme un moyen de professionnalisation de l'activité administrative en même temps que de fidélisation des salariés en charge de cette activité.

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

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

Le GE Ardres est né du groupement de deux associations d'aide à domicile qui partageaient déjà les mêmes salariés sur les fonctions administratives : les salariés avaient deux contrats de travail à temps partiel... mais l'activité et les subventions de l'une ou l'autre des associations évoluaient, ce qui pouvaient conduire à faire évoluer les contrats de travail, voire à licencier d'une association pour réembaucher dans l'autre. Le GE a été conçu comme une réponse « flexible » évitant ces difficultés.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Facteur 1 : Durée de mise à disposition

- Courte
- Moyenne
- Longue ou indéterminée

Facteur 2 : Mono/Multi adhérents pour un même salarié

- Mise à disposition multi adhérents (chez plusieurs adhérents) sur une même journée
- Mise à disposition multi adhérents sur une semaine
- Mise à disposition multi adhérents sur un mois
- Mise à disposition multi adhérents sur plusieurs mois
- Mise à disposition mono adhérent (pas de temps partagé)

Facteur 3 : Mono/ Multi secteurs ou métiers pour un même salarié

- Mises à dispositions mono métier ou secteur
- Mises à disposition multi métiers ou secteurs

Facteur 4 Succession des mises à disposition

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

Facteur 5 : Temps de travail avec cumul des mises à disposition

- Aboutit à un temps plein hebdo/mensuel/annuel
- Aboutit à un temps partiel annuel
- Aboutit à un temps partiel hebdo ou mensuel

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

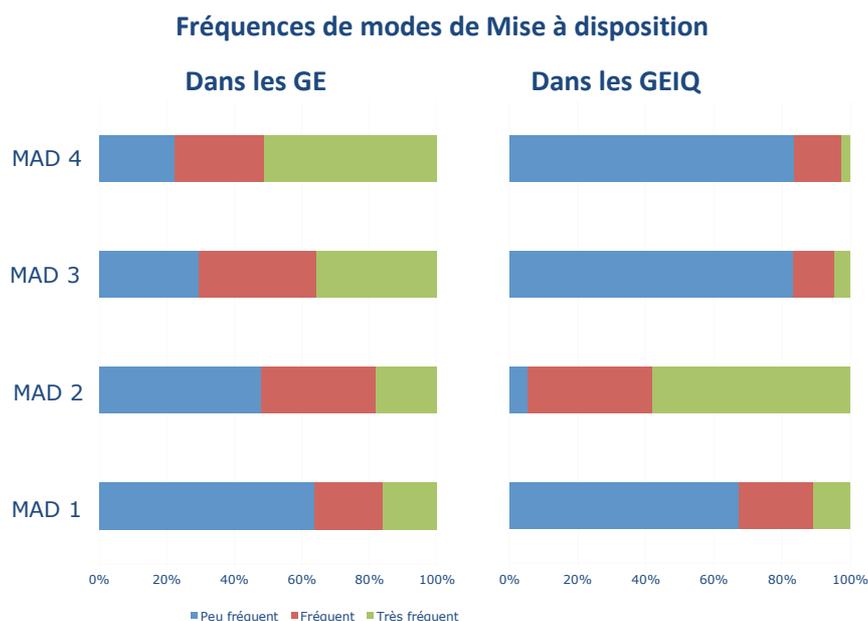
Une partie des GE mettent à disposition des salariés à temps plein chez un employeur... pour des périodes qui peuvent être préalablement définies ou pas, régulières pour un même salarié (rythme des saisons) ou pas. L'intérêt alors pour l'employeur réside, au-delà de l'identification des candidats adéquats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

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

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

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

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

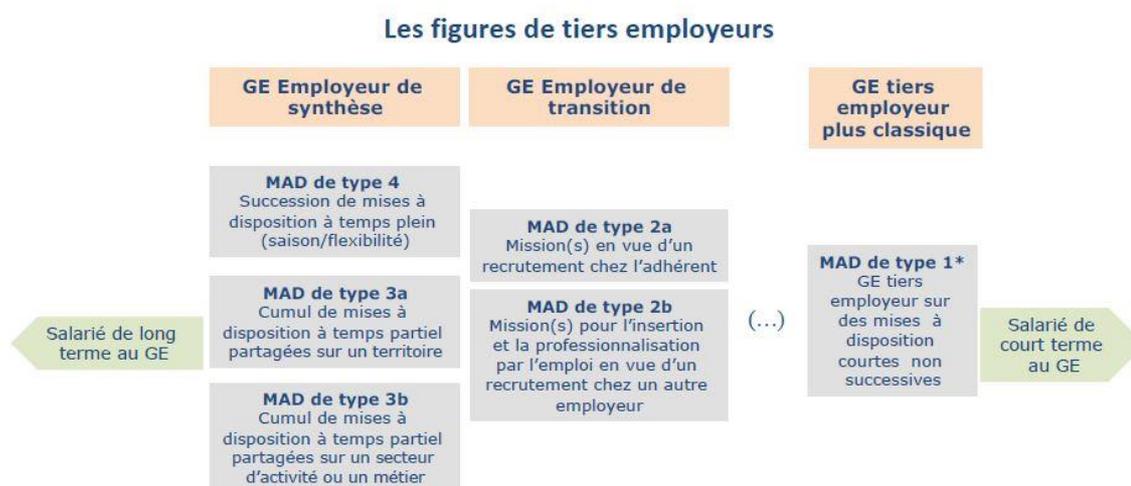


Sources : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (questionnaire); Traitement : Cabinet Geste

Les GE : employeurs de synthèse, mais aussi de transition

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Fonction 1 : Maillage d'emplois et de compétences

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

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

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

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

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

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

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

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

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

suivre de près la phase d'intégration, en même temps qu'ils connaissent les profils des candidats.

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

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

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

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

Fonction 3 : Appui RH et compétences au-delà du recrutement

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le GEME est présenté par les entreprises du territoire comme jouant un rôle moteur sur la zone industrielle où il est implanté, en identifiant les besoins des entreprises qu'il connaît bien. Grâce à ses analyses, il a détecté un manque de technicien de maintenance et a pu répondre, en montant des POE et formant des salariés aux besoins des entreprises.

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

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

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

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

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

Les fonctions

Fonction 1 : maillage d'emplois et de compétences

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

Fonction 3 : appui RH au delà du recrutement

- Analyse des besoins en compétences, organisation de formation, entretiens professionnels, information réglementaire...
 - Parfois : le GE identifié comme service RH externe des PME adhérentes
- (Plusieurs modalités de « rémunération » de cet appui)*

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

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

Fonction 4 : animation territoriale et/ou sectorielle des employeurs

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

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

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

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

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

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

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

Les GE du sport sont issus d'une volonté institutionnelle de filière, nationale. Ils sont également parfois liés à des impulsions territoriales, comme par exemple en Alsace (cas étudié du GEPSLA) dans le cadre du contrat d'objectif territorial sur les métiers du sport et de l'animation.

Le GE du Libournais (GELIB) a été initié par la CCI de Libourne avec un noyau de 5 à 10 entreprises.

Il y a 20 ans la Direction régionale du travail et de l'emploi a approché une organisation patronale car le département souffrait d'une problématique de qualification des publics et plus particulièrement des jeunes. Les acteurs moteurs de la création du GE GIPS ont été la Direction du travail, le Medef, le secteur agricole et l'ARACT.

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

Le GEMEF est né de l'initiative d'un ex formateur, qui constate que les formateurs changent d'employeurs au gré des marchés obtenus / perdus. Informé par un CRGE et par une MDE sur le dispositif GE, il décide d'en constituer un avec deux organismes de formation.

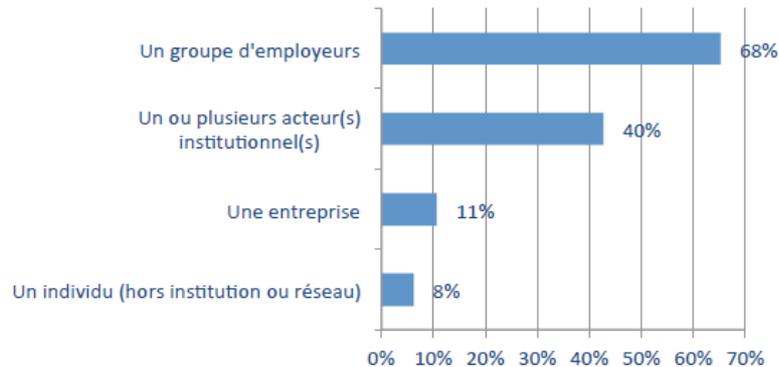
Le GE spectacle est né de l'initiative d'un homme en reconversion, qui a fait le constat de besoin d'emplois administratifs à temps partiel dans les compagnies de spectacle, qui a convaincu quelques compagnies et a été cherché une subvention du FSE pour monter le GE.

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

Au GE Ardres, c'est l'avocat des deux structures qui se sont réunies en groupement qui a soumis l'idée du groupement d'employeurs et a accompagné le montage, en même temps que l'URIOPS, sur le plan juridique.

Un réseau réunissant des chefs d'entreprises chaque mois et un autre réseau devenu cluster souhaitait faciliter, dans deux départements, le recours, par les entreprises, à des cadres, à des experts. La CCI Versailles, Val d'Oise, Yvelines a accompagné l'émergence de l'idée puis du projet de création du groupement d'employeurs

Quels ont été les acteurs à l'initiative du groupement ?



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

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

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

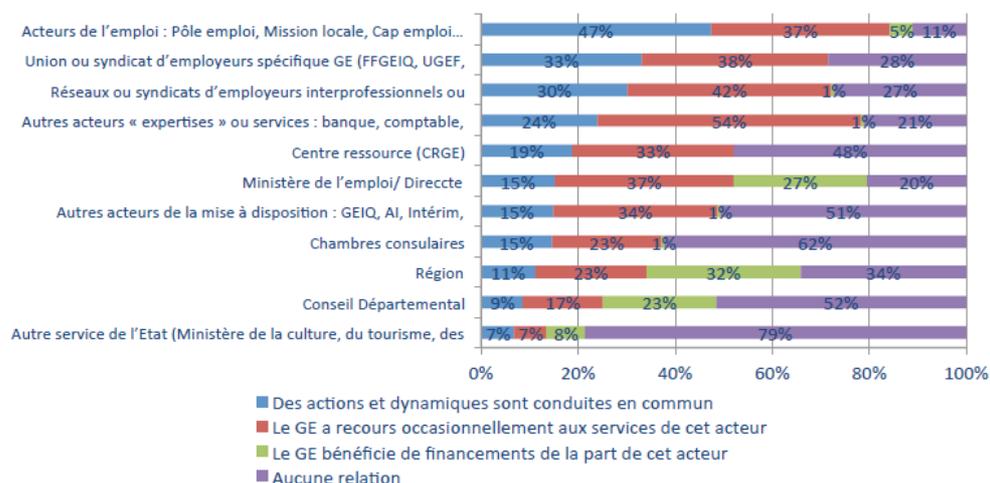
La recherche du **juste équilibre entre logiques institutionnelles** (existence de partenariats ou de soutiens – notamment financiers - institutionnels) et **logiques d'employeurs ou entrepreneuriales** peut être difficile ou créer des tensions (au moins un temps) : la négociation du projet entre acteurs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

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

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

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

Quels sont les acteurs avec lesquels le GE a des relations de partenariat ?



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

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

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

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

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

Les réseaux professionnels spécifiques aux GE ou sectoriels apparaissent également comme des partenaires majeurs¹².

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

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

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

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

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

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

¹² Il est néanmoins possible que les répondants à l'enquête soient plus souvent liés à des réseaux professionnels GE que la totalité des GE, puisque ce sont eux qui ont diffusé le lien d'enquête en grande partie.

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

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

Une définition peu partagée de la notion d'adhérent

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

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

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

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

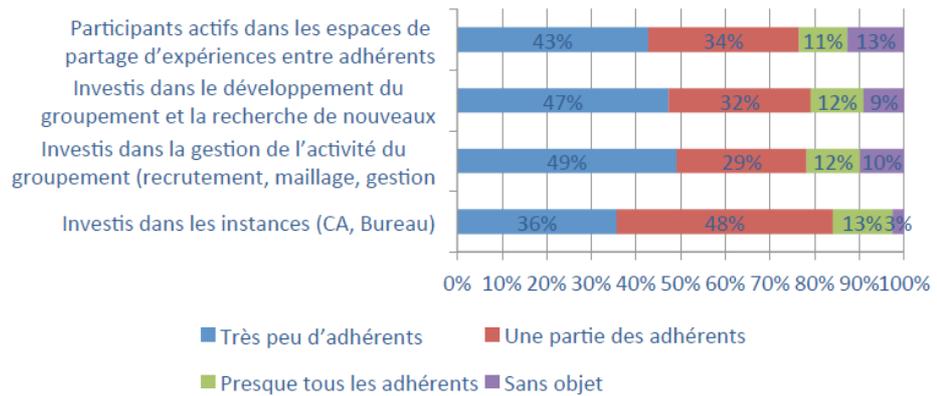
Des modes d'implication des adhérents qui diffèrent nettement d'un GE à l'autre

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

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

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

Les adhérents du groupement sont-ils ?



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

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

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

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

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

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

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

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

Dès le lancement du GE TLA, le choix a été fait du statut de SCIC : chaque adhérent achète une part sociale de la société, qui n'est engagée qu'à hauteur de sa part sociale, ce qui permet de contourner les réticences qui auraient pu s'exprimer sur le principe de responsabilité solidaire.

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

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

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

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

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

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

Dans la grande majorité des GE, il existe une équipe de permanents : l'enquête permet de calculer qu'il existe un **ratio moyen de 16 MAD par permanent**¹³. Dans la quasi-totalité de ces GE, les permanents sont en CDI, mais ils ne sont pas toujours à temps plein.

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

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

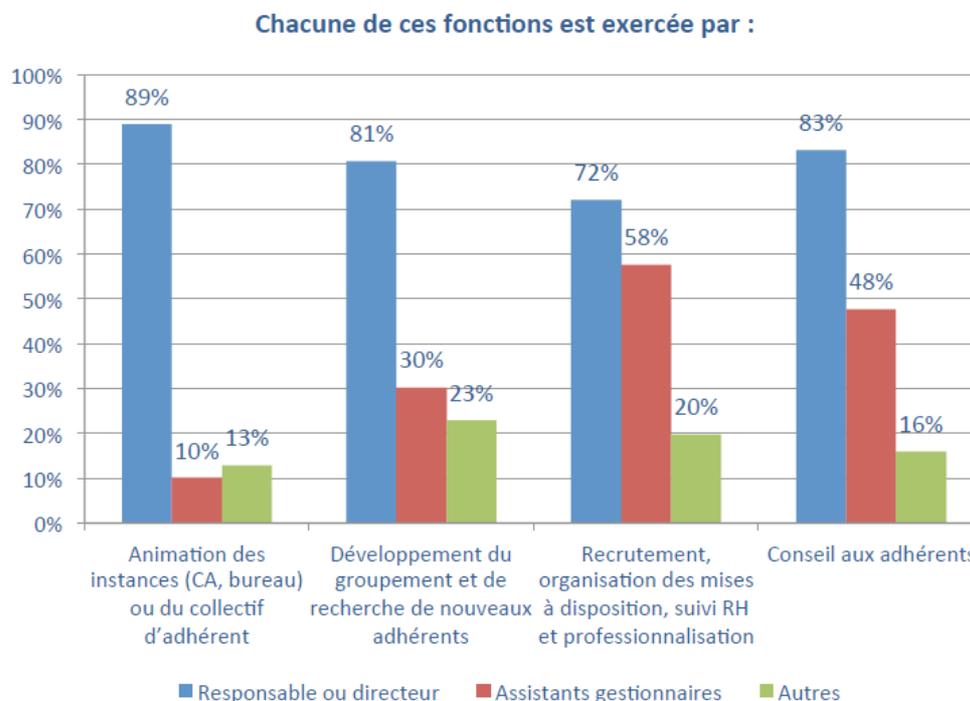
Dans 6% des GE, le temps de direction/ gestion/ animation du groupement est assuré par un responsable, un ou des salarié(s) d'une structure adhérente ou d'une autre structure.

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

¹³ Données à mobiliser avec précaution car les GE de taille importante sont surreprésentés.

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

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



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

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

Des travaux ont été conduits sur les métiers de permanents, notamment (pas uniquement) en Pays de la Loire, et il existe aujourd'hui un Diplôme d'Université Manager de Groupement d'Employeurs (« DU MGE »), dispensé (en partie à distance) par l'Université de Nantes¹⁴.

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

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

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

¹⁴ La présente étude, qui avait déjà un champ large, n'a pas concentré son analyse sur le métier et les pratiques de permanents. Il existe néanmoins des travaux capitalisables, notamment ceux qui ont nourri l'a conception de ce DU, mais aussi la riche documentation et les outils conus dans les CRGE ou par quelques réseaux (Avis / Ministère des sports notamment)   destination d'une aide opérationnelle aux GE.

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

- de la catégorie socioprofessionnelle ou du métier occupé par le salarié
GEYVO IDF, comme le GE convergence, ont un taux cadre et un taux non cadre
- du nombre d'heures mobilisées ou de la régularité de l'engagement
GEPSLA propose un taux dégressif en fonction du volume d'heures mobilisées pour un même salarié
Le GE Desfi propose un coefficient de facturation dégressif en fonction de la régularité de l'engagement de l'adhérent
Au-delà de la cotisation annuelle due par chaque membre, le GE a mis en place une participation au frais de gestion dégressive en fonction du temps de travail du salarié mis à disposition : 10% si le salarié travaille de 1 à 17.5 h/semaine, 7.5% si le salarié travaille de 18h à 34h/semaine, 5% si le salarié travaille à temps plein
- du type de contrat dont bénéficie le salarié.
GELIB refacture plus cher si le contrat est en CDD
Le GE GIPS a un taux de refacturation inférieur si les salariés sont en contrat en alternance.

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

C'est la position du GE 47

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

Seuls deux GE sur trois demandent des cotisations à leurs adhérents¹⁵

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

Une cotisation adhérent de 200 euros par an au GE Convergence

Le GEIQ Eco-activité NPC a un système d'adhésions 40% des GE (hors GEIQ)

bénéficient de subventions¹⁶

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

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

¹⁵ Sources : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (questionnaire); Traitement : Cabinet Geste

¹⁶ Ibid

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

Pour certains GE, elle peut être importante.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La vente de prestation semble se développer

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

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

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

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

Dans l'enquête, les GE facturent ces services aux adhérents sous la forme de prestation :

- lorsque le temps passé ou la technicité du service sont importants
- et/ou lorsqu'ils concernent des salariés qui ne sont pas mis à disposition par le GE.

Cette approche semble avoir un réel potentiel de développement pour les GE

- 58 % des GE disent être sollicités par des entreprises non adhérentes pour bénéficier de ces services
- 85% leur demandent alors d'adhérer.

Plus globalement :

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