

Geste



S o c i é t é

C o o p é r a t i v e

d ' É t u d e s

e t d e

C o n s e i l

**Etude prospective sur le thème**  
**« les groupements d'employeurs, acteurs**  
**de la sécurisation des parcours**  
**professionnels ? »**

**Extrait du rapport final**  
**Idées forces**

Octobre 2016

113, rue Saint Maur  
75011 Paris

Tél 33 (0) 1 49 29 42 40

[www.geste.com](http://www.geste.com)

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

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

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

## PARTIE 5. IDEES FORCES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

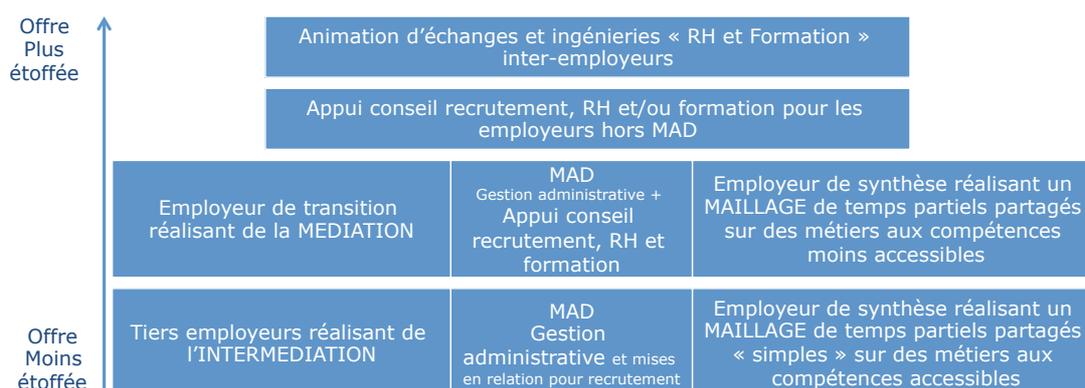
**Les GE de profil 2** (employeurs de transition portés par un groupe d'entreprises et par les institutions territoriales ou sectorielles dans l'objectif de faciliter les parcours d'insertion professionnelle par l'emploi en même temps que les recrutements) sont déjà largement soutenus par les pouvoirs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

**Les GE de profil 3 et 4** (employeurs de synthèse), sont de fait parfois déjà soutenus par des institutions publiques ou de filières, à l'image des GE du sport ou de la culture, mais aussi de la logistique ou encore, de l'aide à domicile (initiatives plus récentes). Le Ministère de l'emploi (et celui de l'économie) pourrait se faire relais auprès des filières et des organisations professionnelles (dont les branches et les syndicats professionnels, voire les chambres consulaires) pour que ces acteurs soient eux mêmes force de promotion dans leurs propres réseaux.

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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