



Geste, Etudes et Conseils

113 rue Saint-Maur, 75011 Paris

Téléphone : 01 49 29 42 40 - www.geste.com

SIRET 324 420 835 000 47 - Organisme de formation : 117 527 187 75



Etude prospective

« Les groupements d'employeurs, acteurs de la sécurisation des parcours professionnels ? »

Séminaire du 21 avril 2016

Véronique Dessen Torres – Rodolphe Ejnes

L'étude – Objectifs et périmètre

OBJECTIFS



Actualiser la **connaissance** du paysage des GE et de la structuration du secteur

Analyser l'impact/ la contribution des GE sur la sécurisation des parcours et la dé-précarisation des emplois

Eclairer et outiller la **stratégie** à venir des **pouvoirs publics** sur le développement des GE

PERIMETRE



Les GE

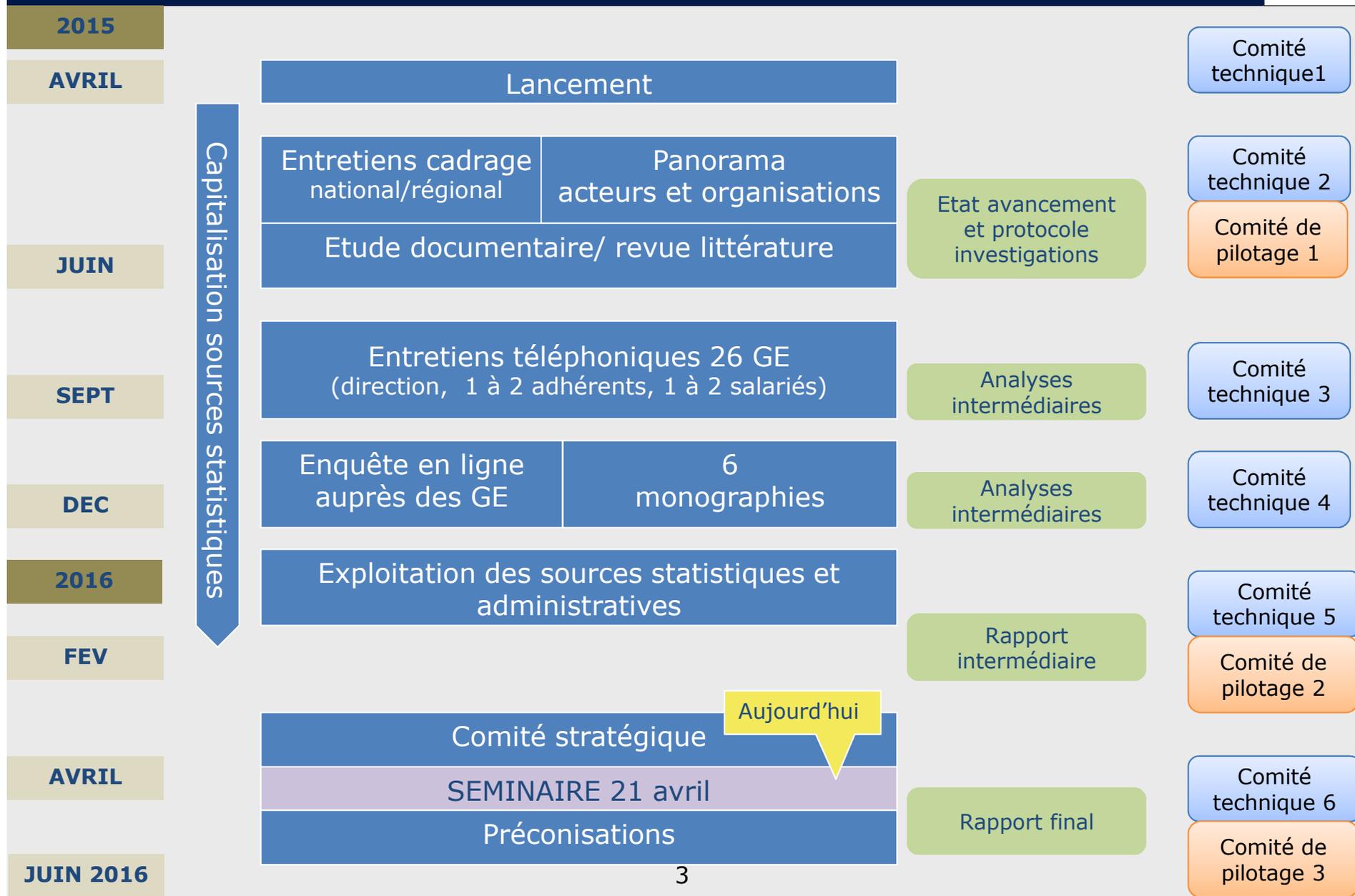
GEIQ compris*

GE agricoles non compris

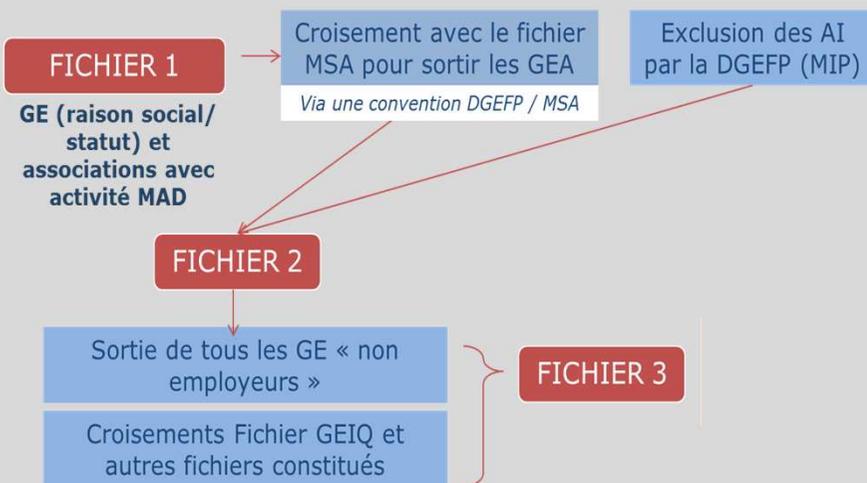
L'étude – La démarche



MINISTÈRE
DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI,
DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE
ET DU DIALOGUE SOCIAL



Constitution d'un fichier des GE



Exploitation données INSEE (DADS au 31/12/2013) sur ce fichier

- Effectif GE et GEIQ, localisation, effectif salariés, profils des salariés, PCS, convention collective, contrats, temps de travail, rémunération
- Mais rien sur : adhérents des groupements, ni sur la différence entre les salariés permanents et les salariés mis à disposition.

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

Questionnaire en ligne

- Un lien vers le questionnaire en ligne a été adressé à 703 GE par mail, et diffusé par différents réseaux (fédérations, centres de ressources, blogs...).
- **178 GE ont répondu**, soit près de 22% des structures. L'échantillon n'est pas tout à fait représentatif de l'ensemble des GE (surreprésentation des GEIQ, surreprésentation des structures de plus de 50 salariés et forte sous représentation des moins de 10 salariés).
- L'enquête ne vise pas à décrire les GE et leurs salariés, mais permet de :
 - Obtenir des informations sur les **adhérents**
 - Obtenir des informations sur les **salariés permanents** et les salariés mis à disposition ;
 - **Tester les profils** de GE et les effets associés.

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

Investigations qualitatives

- Entretiens cadrage et acteurs ressources, analyse bibliographique, entretiens téléphoniques 26 GE, 6 monographies

Une présentation en 3 points



MINISTÈRE
DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI,
DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE
ET DU DIALOGUE SOCIAL

- 1. Groupements d'employeurs, de quoi on parle?**
- 2. Quelles contributions des GE aux dynamiques d'emploi et de développement économique?**
- 3. Quels freins, quels leviers au développement des GE?**

Groupements d'employeurs :

De quoi on parle?

GE : de quoi on parle?



La loi définit le GE par sa mission principale

Il a pour objet de :
« mettre à disposition de leurs membres des salariés liés à ces groupements par un contrat de travail »



Cela a laissé une **grande liberté de définition** de ce qu'est un GE : en conséquence, ils sont assez **différents les uns des autres.**

Définition

Un GE est la rencontre d'un projet négocié entre acteurs

employeurs et / ou institutionnels
au niveau territorial et/ou sectoriel

et d'une offre de service centrée sur la mise à disposition de personnel à but non lucratif

selon des mécanismes de fonctionnement qui s'adaptent en continu au projet et à son évolution



MULTIPLICITE DES COMBINAISONS

éléments du projet x
mécanismes de
fonctionnement

MULTIPLICITE DES PROFILS DE GE

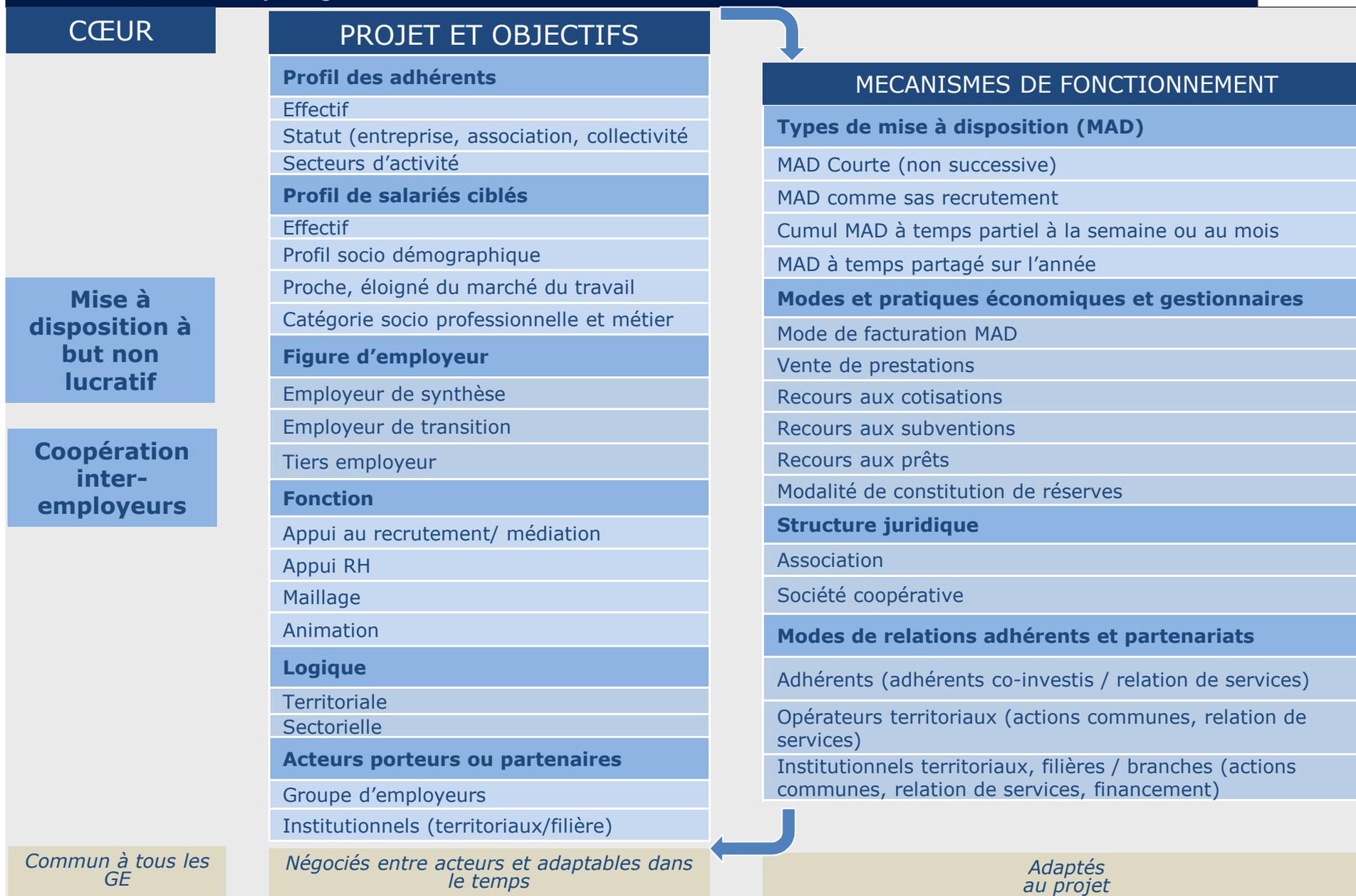
Plasticité, Souplesse, adaptabilité

GE : de quoi on parle?

Eléments du projet et mécanismes de fonctionnement



LIBERTÉ • ÉGALITÉ • FRATERNITÉ
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE
DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI,
DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE
ET DU DIALOGUE SOCIAL



711 GE* ont été identifiés

au 31/12/2013

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

et 140 GEIQ labellisés (CNCE – GEIQ - 2013)

Parmi eux, entre 60 et 70 GE créés par an depuis 2009.

Il n'est pas possible de déterminer le nombre de GE ayant cessé leur activité sur la même période (un nombre important de GE semblent conserver une structure juridique, tout en arrêtant leur activité – cf. GE non employeurs).

** Ayant eu au moins un salarié au cours de l'année 2013*

L'effectif de GE par département / Le statut

Les GE sont présents sur l'ensemble du territoire

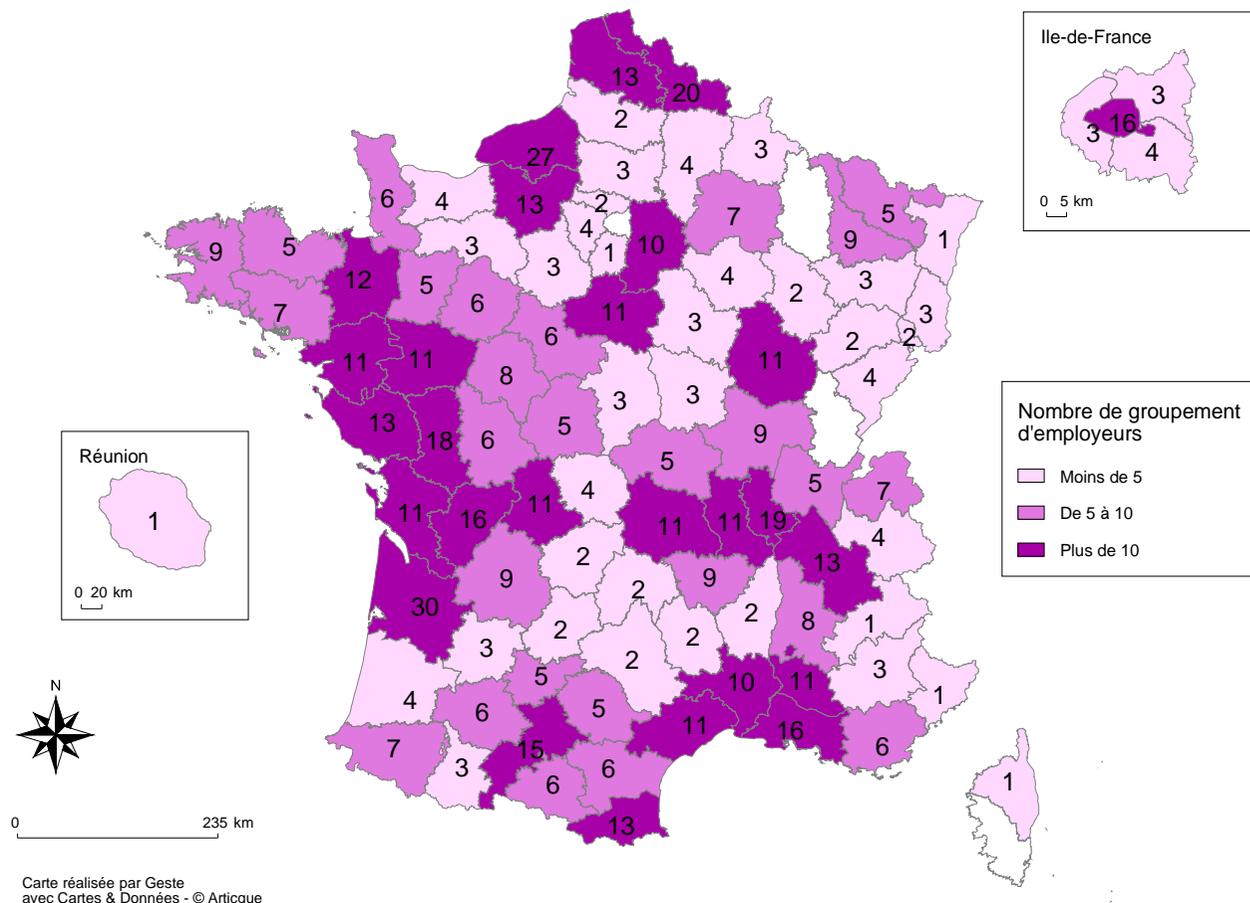
- avec une forte présence dans l'ouest, en Rhône Alpes, dans le NPDC, ou encore en Haute-Normandie
- Moins dans le nord-est, et autour du massif central

Les GEIQ (qui ne figurent pas sur la carte)

- sont plus présents en Rhône-Alpes, dans l'Ouest et dans le Nord.

Le développement est plus précoce

- Dans le Nord-Pas-de-Calais; en Poitou-Charentes; en Midi-Pyrénées
- Plus récent en Ile-de-France; Centre



La quasi totalité des GE sont des associations (98%)

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

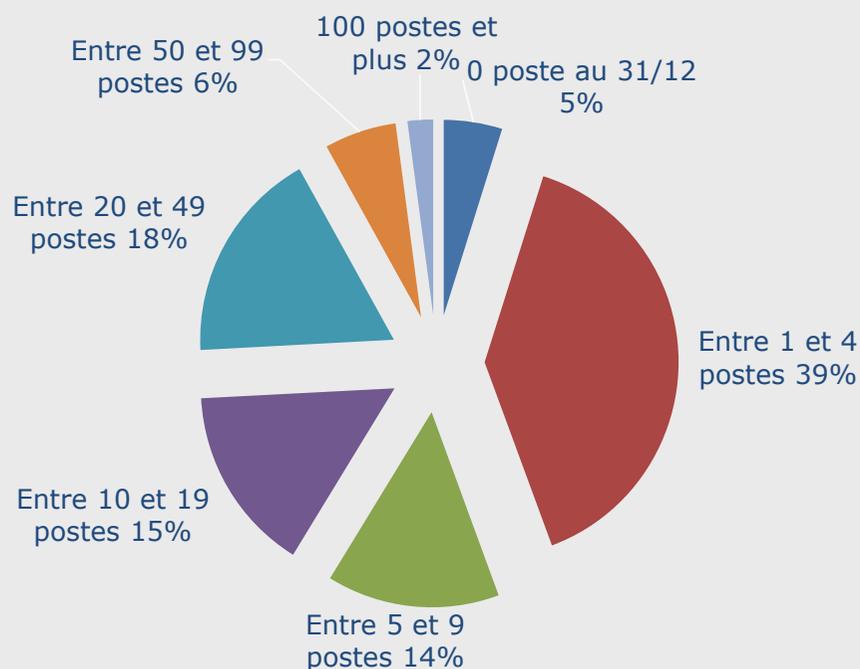
Sources : Insee, MSA, DGEFP, FFGEIQ; Traitement : Cabinet Geste

La taille (effectif salariés par GE)

La quasi-totalité des GE sont des PME, et la majorité sont des TPE.

- Près de 54 % des GE comprennent moins de 10 postes.
- Les GE de plus de 50 postes représentent 8 % de l'ensemble des GE.

Effectifs des GE par tranche au 31/12/2013



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

Les adhérents des GE

L'effectif d'adhérents par GE



MINISTÈRE
DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI,
DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE
ET DU DIALOGUE SOCIAL

Une forte disparité des nombres d'adhérents par groupement

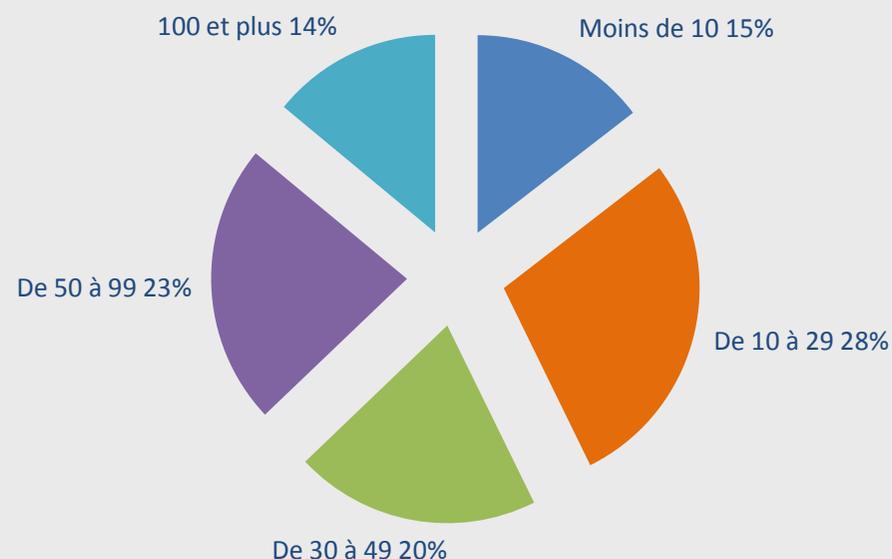
Nombre **moyen** : 58 par GE

Nombre **médian** : 34 par GE

Cette forte disparité montre une diversité des groupements...

.... mais révèle peut être en sus que les **réalités de ce que signifie « être adhérent » sont très différentes selon les GE** (verser une cotisation/avoir un salarié mis à disposition...)

Nombre d'adhérents des GE



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

Les adhérents des GE

Le statut des adhérents

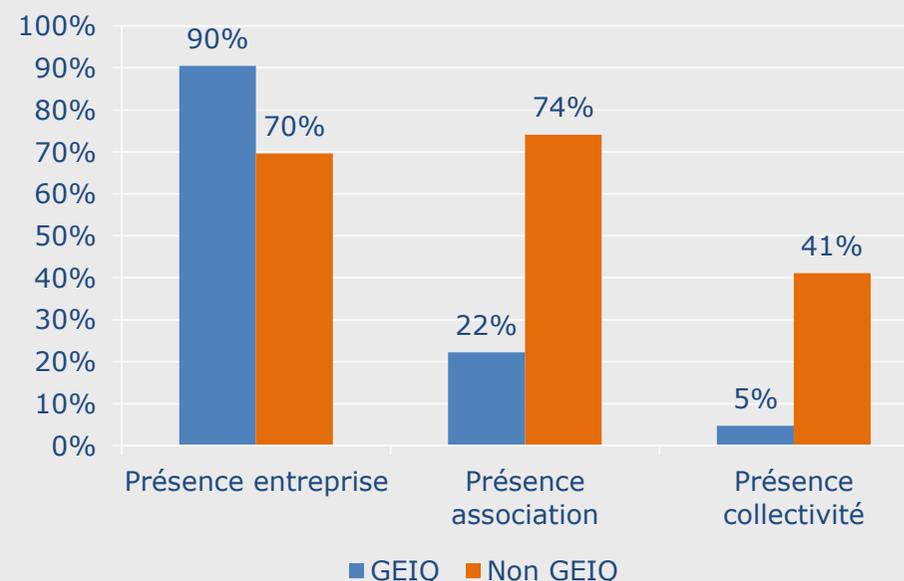
Si les GE « d'entreprises » restent les plus courants, les GE « associations » et les GE mixtes représentent une part importante

Des différences en fonction du secteur d'activité des adhérents

- Les entreprises sont particulièrement présentes quand le GE déclare que ses adhérents ont une activité dans le BTP, le commerce, l'agro-alimentaire, et l'industrie
- Les associations sont surreprésentées pour les activités d'adhérents dans le sport, l'animation, le social-insertion, la culture, et l'aide à domicile
- Les collectivités territoriales sont plus présentes pour les activités d'adhérents dans le sport et l'animation

Les GEIQ comptent plus souvent des associations ou des collectivités parmi les adhérents

Type d'adhérents en fonction du type de GE



Sources : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (questionnaire); Traitement : Cabinet Geste
Clé de lecture : 90% des GE ont au moins une entreprise parmi leurs adhérents.

Les adhérents des GE

Le secteur d'activité



MINISTÈRE
DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI,
DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE
ET DU DIALOGUE SOCIAL

L'industrie, l'agroalimentaire agriculture, le commerce et le BTP sont les secteurs les plus représentés parmi les adhérents.

Le BTP est particulièrement représenté chez les adhérents des GEIQ.

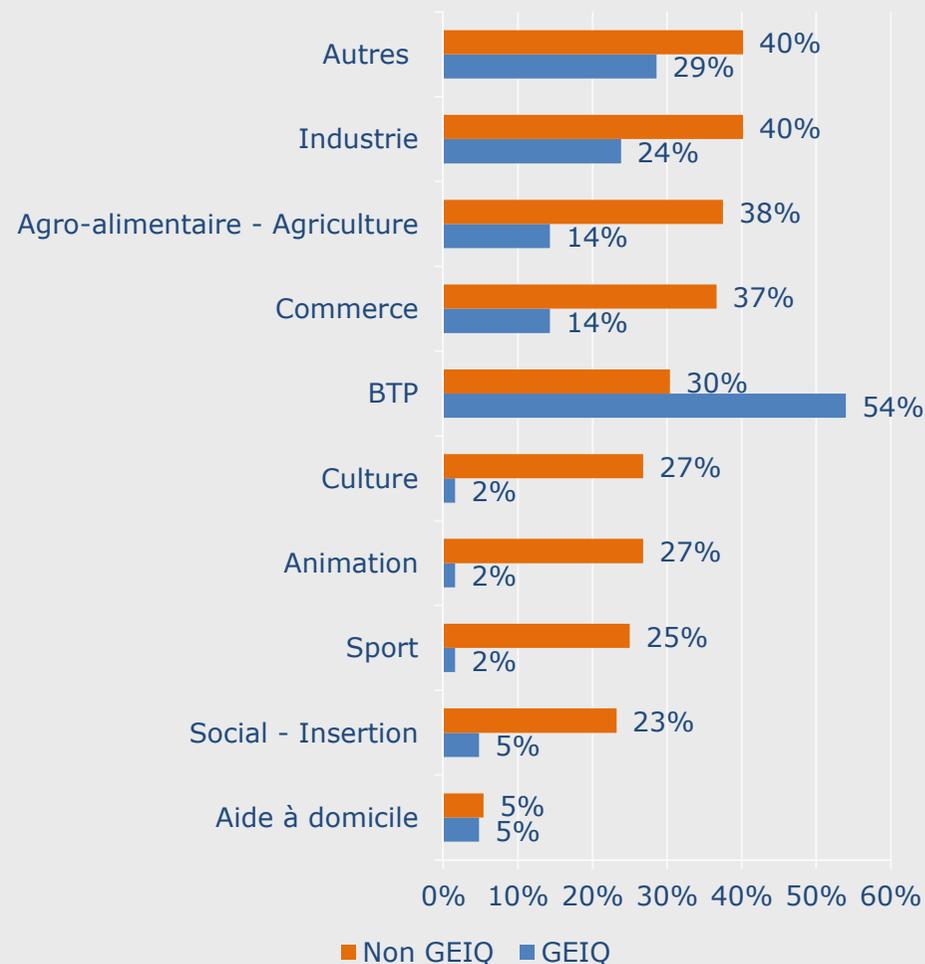
Viennent ensuite la culture et l'animation – sport.

43% des GE (dont GEIQ) disent que leurs adhérents n'ont qu'un seul secteur d'activité.

Quand ils en ont plusieurs, les combinaisons les plus courantes sont :

- Sport / Animation
- BTP / Commerce
- Agro-alimentaire / Commerce
- Agro-alimentaire / Industrie

Secteur d'activité des adhérents des GE et des GEIQ



Sources : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (questionnaire); Traitement : Cabinet Geste.
NB : Total supérieur à 100% car plusieurs réponses possibles.

La convention collective du GE



MINISTÈRE
DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI,
DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE
ET DU DIALOGUE SOCIAL

Une très grande variété de conventions collectives auxquels se rattachent les GE

Plus de 40 CC identifiées

Aucune CC ne couvre plus de 6% des salariés des GE.

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

NB : Seuls les CCN représentant plus de 1% des effectifs salariés apparaissent dans le graphique.

Un écart entre le secteurs déclarés et les Conventions collectives choisies qui questionne le mode de choix de la convention collective : celle des adhérents importants... ou celle la plus avantageuse pour le GE ?

Convention collective des salariés des GE



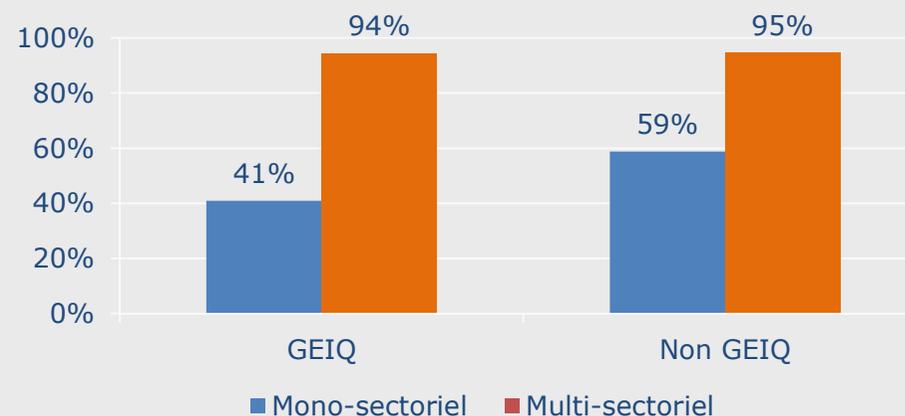
Le caractère mono/multisectoriel du GE



Le caractère mono sectoriel / multisectoriel semble très relatif (sans doute des évolutions dans le temps)

- 59% des GE déclarés mono-sectoriels ont des adhérents ayant des conventions collectives différentes

Part de GE mono/multisectoriels dont les adhérents ont des conventions collectives différentes



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

Le nombre de salariés au sein des 711 GE non agricoles identifiés en 2013 est de :

15515 personnes physiques

12646 ETP

Déclarés comme salariés au 31/12/2013

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

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, soit **3495 ETP tout au long de 2013** (source IGAS – FFGEIQ)

Les GE comptent en moyenne

1 salarié permanent pour 16 salariés mis à disposition

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

NB : sous représentation des plus petits GE dans l'enquête

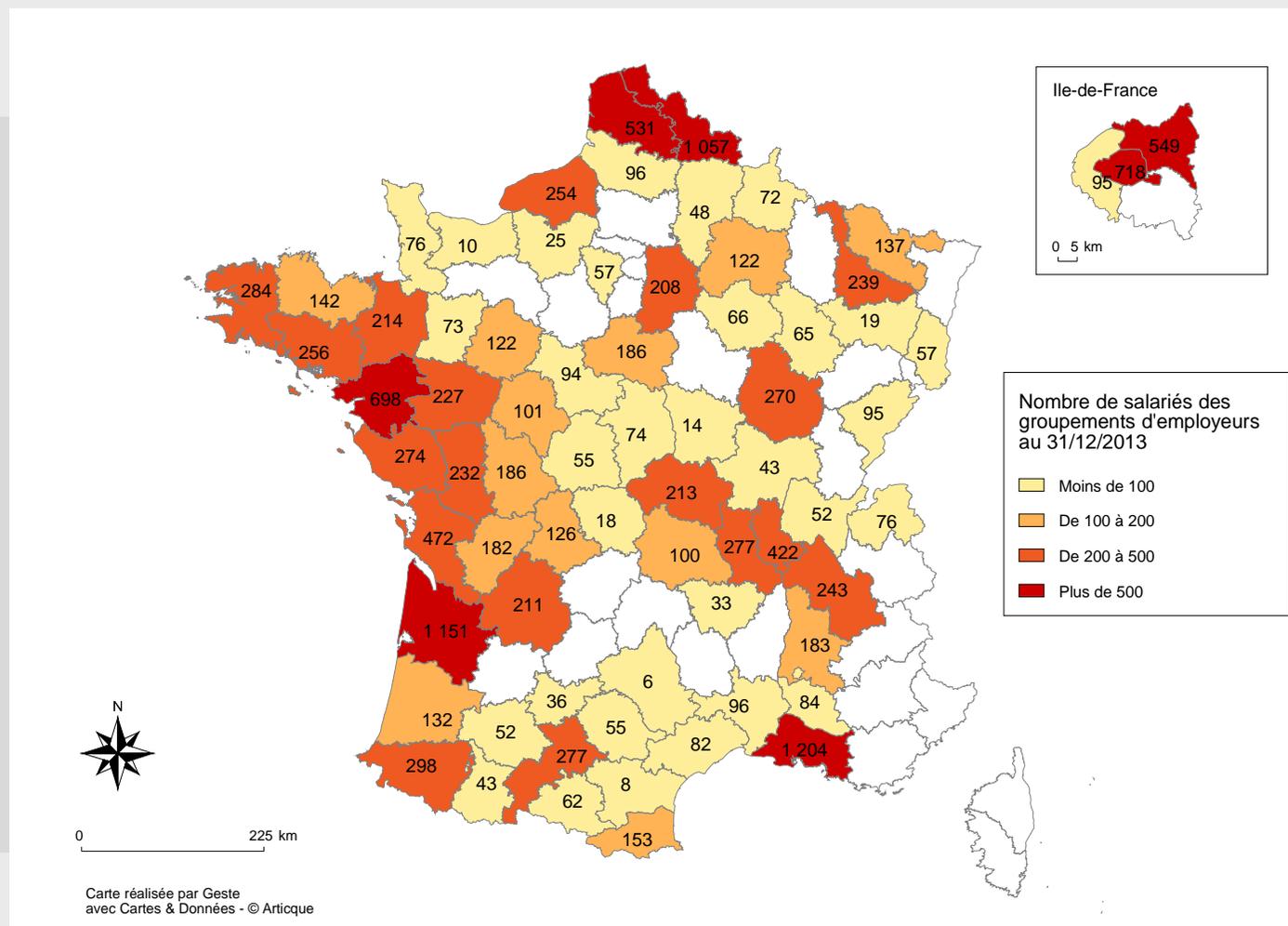
L'effectif salarié par département

Trois départements comprennent plus de 1000 salariés de GE

- La Gironde
- Le Nord
- Les Bouches-du-Rhône

Les territoires comprenant un faible nombre de salariés sont les mêmes que pour les GE

- Le Massif Central
- Le Sud-Est



Sources : Insee, MSA, DGEFP, FFGEIQ; Traitement : Cabinet Geste
NB : Les départements en blanc sont touchés par le secret statistique en raison d'un nombre trop faible de salariés

Le profil des salariés

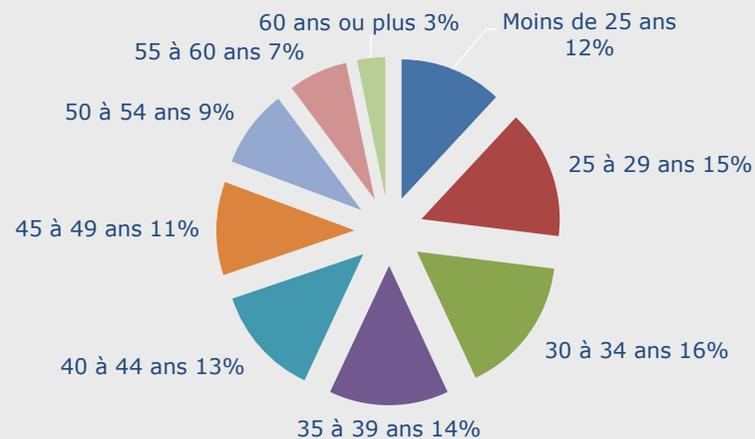
Les femmes sont plus nombreuses que les hommes (53,8% contre 46,2%)

- Ce qui différencie les GE de l'intérim.

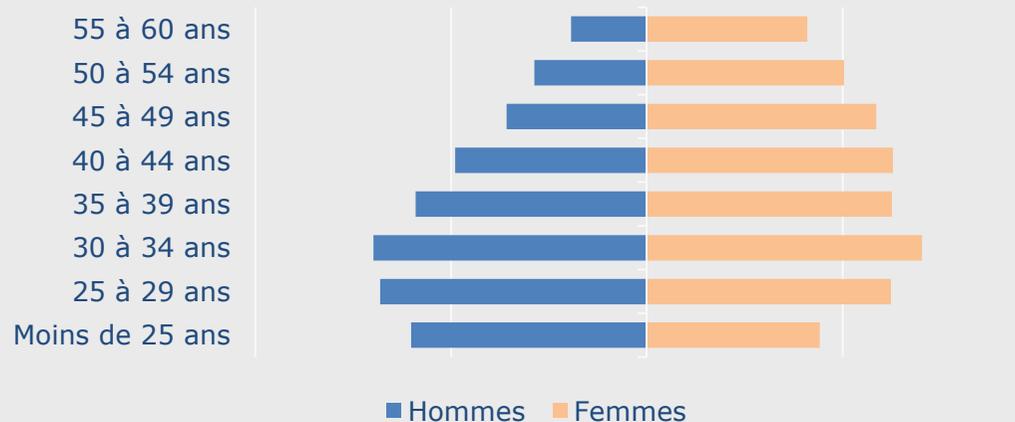
Les moins de 30 ans représentent 1/3 de l'effectif

Les hommes sont plus jeunes que les femmes

Age des salariés par tranche



Pyramide des âges des salariés des GE



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

Le profil des salariés

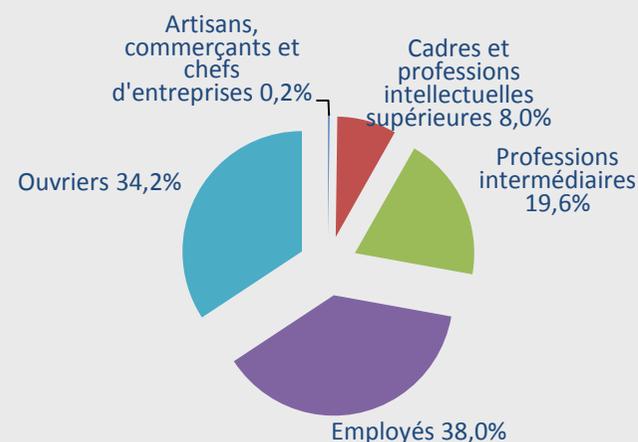
Les ouvriers et les employés sont les plus nombreux parmi les salariés

- Les ouvriers représentent 34% des effectifs des GE (contre 21% des actifs ayant un emploi en France)
- Les employés représentent plus de 38% des salariés des GE (contre 28%)

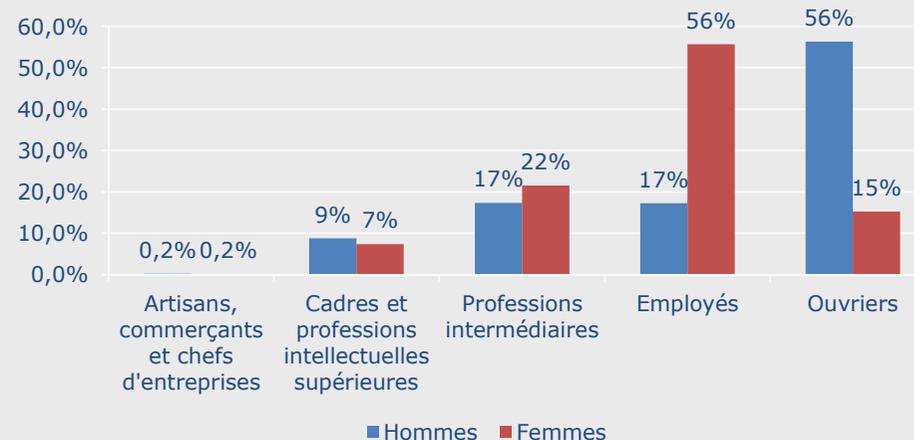
Les professions intermédiaires et les cadres et professions intellectuelles supérieures sont nettement moins représentés.

Sans spécificité, les femmes sont plus souvent employées et les hommes plus souvent ouvriers

PCS des salariés de GE



PCS en fonction du sexe



Le profil des salariés



MINISTÈRE
DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI,
DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE
ET DU DIALOGUE SOCIAL

Les emplois occupés sont très divers

Aucune PCS détaillée ne représente plus de 7% des effectifs,

Sources : Insee, MSA, DGEFP, FFGEIQ;

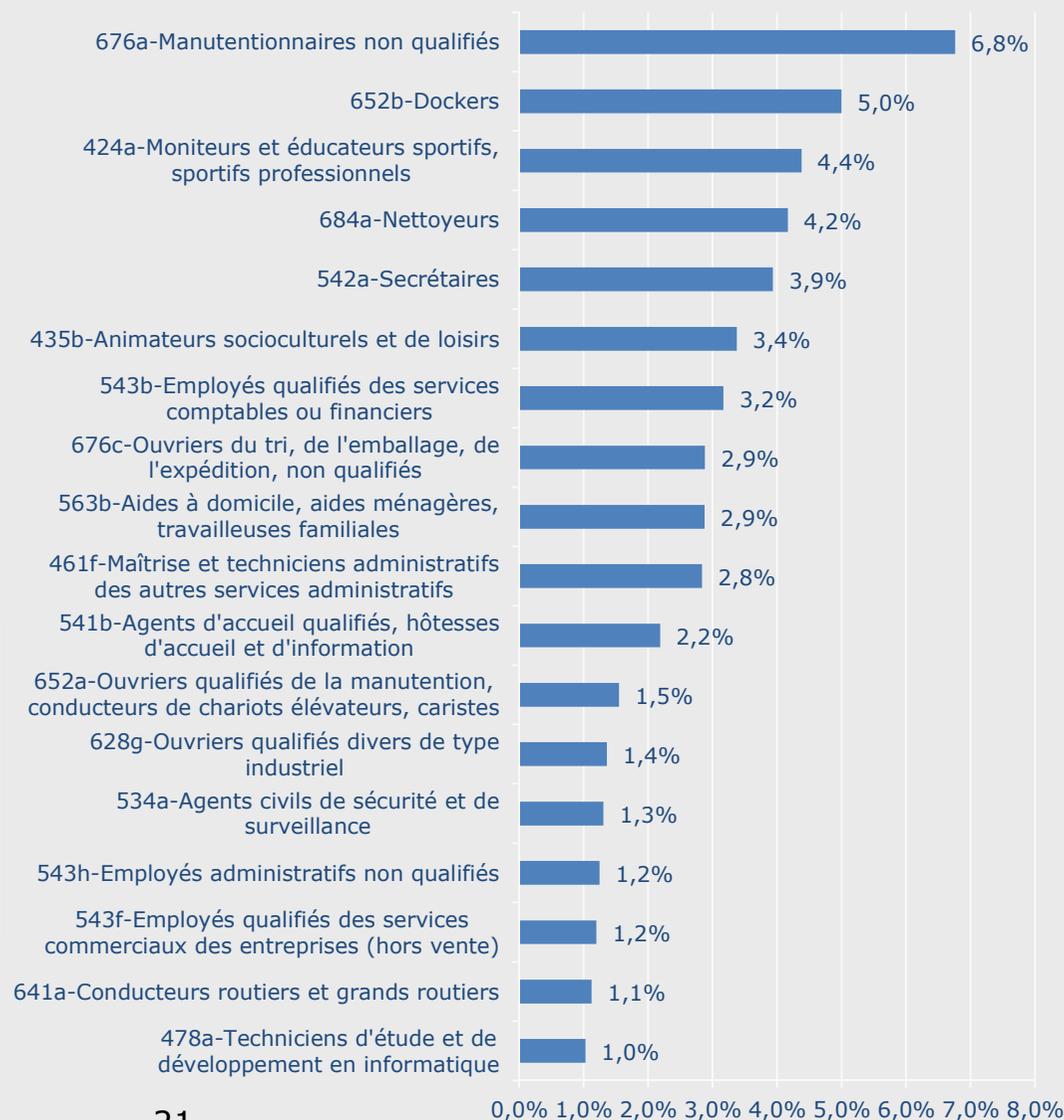
Traitement : Cabinet Geste

NB : Seules les PCS représentant plus de 1% des salariés sont représentées

Certains GE (y compris hors GEIQ) font par ailleurs le choix de recruter (en partie) des salariés éloignés du marché du travail

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

PCS détaillée des salariés





PROJET ET OBJECTIFS

Profil des adhérents

Effectif
Statut (entreprise, association, collectivité)
Secteurs d'activité

Profil de salariés ciblés

Effectif
Profil socio démographique
Proche, éloigné du marché du travail
Catégorie socio professionnelle et métier

Figure d'employeur

Employeur de synthèse
Employeur de transition
Tiers employeur

Fonction

Appui au recrutement/ médiation
Appui RH
Maillage
Animation

Logique

Territoriale
Sectorielle

Acteurs porteurs ou partenaires

Groupe d'employeurs
Institutionnels (territoriaux/filière)



MECANISMES DE FONCTIONNEMENT

Types de mise à disposition (MAD)

MAD Courte (non successive)
MAD comme sas recrutement
Cumul MAD à temps partiel à la semaine ou au mois
MAD à temps partagé sur l'année

Modes et pratiques économiques et gestionnaires

Mode de facturation MAD
Vente de prestations
Recours aux cotisations
Recours aux subventions
Recours aux prêts
Modalité de constitution de réserves

Structure juridique

Association
Société coopérative

Modes de relations adhérents et partenariats

Adhérents (adhérents co-investis / relation de services)
Opérateurs territoriaux (actions communes, relation de services)
Institutionnels territoriaux, filières / branches (actions communes, relation de services, financement)

Les 3 figures d'employeur (possiblement) incarnées par les GE



MINISTÈRE
DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI,
DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE
ET DU DIALOGUE SOCIAL

Les modes de mises à disposition combinent plusieurs facteurs

Durée de mise à disposition

- Courte
- Moyenne
- Longue ou indéterminée

Mono/Multi adhérents pour un même salarié

- Mise à disposition mono adhérent (pas de temps partagé)
- Mise à disposition multi adhérents à la journée
- Mise à disposition multi adhérents à la semaine
- Mise à disposition multi adhérents au mois
- Mise à disposition multi adhérent à l'année
- Mises à disposition multi-adhérents

Mono/ Multi secteurs ou métiers pour un même salarié

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

Succession des mises à disposition

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

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 principaux sont mobilisés par les GE



Ces modes illustrent les différentes figures d'employeurs que peuvent incarner les GE

Les 3 figures d'employeur (possiblement) incarnées par les GE



GE Employeur de synthèse

MAD de type 4
GE employeur de synthèse par la succession de mises à disposition à temps plein (saison/flexibilité)

MAD de type 3a
GE employeur de synthèse par le cumul de mises à disposition à temps partiel partagées sur un territoire

MAD de type 3b
GE employeur de synthèse par le cumul de mises à disposition à temps partiel partagées sur un secteur d'activité ou un métier

GE Employeur de transition

MAD de type 2a
GE employeur de transition le temps de la sécurisation du recrutement chez les adhérents

MAD de type 2b
GE employeur de transition pour l'insertion et la professionnalisation par l'emploi

GE tiers employeur

MAD de type 1*
GE tiers employeur sur des mises à disposition courtes non successives

Salarié de long terme au GE

(...)

Salarié GE de court terme

- Un même GE peut incarner les trois figures d'employeurs ou seulement une ou deux d'entre elles
- Certains GE font le choix de créer des structures distinctes coordonnées dans un ensemble pour distinguer les trois figures (exemple des ensembles GE, GEIQ, Intérim)

Les fonctions (possibles) des GE



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 personnes 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 4 : 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 5 : 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

Les fonctions (possibles) des GE



Logique sectorielle ou métier

Flexibilité employeurs

Maillage des emplois (et des compétences) d'un secteur ou un métier

Les GE peuvent occuper plusieurs fonctions
Les fonctions sont complémentaires

Appui RH post recrutement

MAD de type 2a : GE employeur de transition le temps de la sécurisation du recrutement chez les adhérents

MAD de type 1
GE employeur sur des mises à disposition courtes non successives

Appui au recrutement / médiation DE
– employeurs à l'échelle territoriale

Animation territoriale
emploi/ RH

Animation sectorielle
emploi/ RH

MAD de type 4
GE employeur de synthèse par la succession de mises à disposition à temps plein (saison/flexibilité)

MAD de type 3b
GE employeur de synthèse par le cumul mises à disposition à temps partiel partagés dans un secteur ou métier

MAD de type 3a
GE employeur de synthèse par le cumul de mises à disposition à temps partiel partagés sur un territoire

MAD de type 2b
GE employeur de transition pour l'insertion et la professionnalisation par l'emploi

Maillage des emplois (et des compétences) à l'échelle territoriale

Logique territoriale

Les acteurs et partenaires



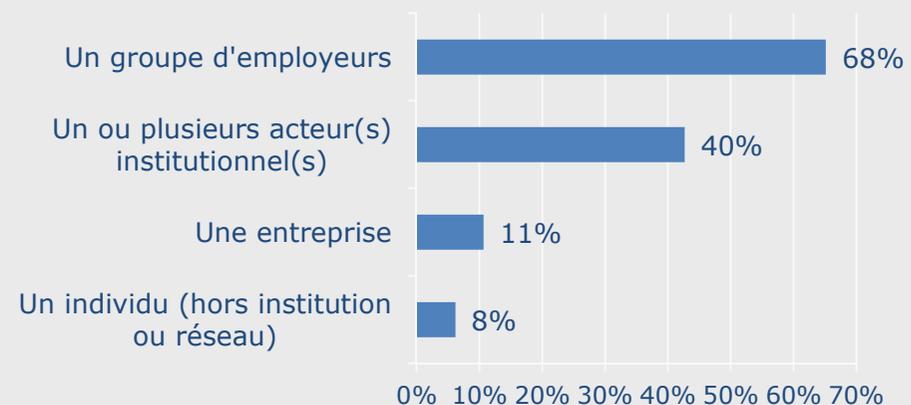
Les GE (GEIQ compris) sont **majoritairement nés à l'initiative d'un groupe d'employeurs (68%)** (61% pour les GEIQ)

Ils peuvent être nés d'une **initiative institutionnelle** (40% pour les GE, 46% pour les GEIQ), **voire individuelle** (8% pour les GE 1,6% pour les GEIQ)

L'impulsion est le plus souvent **mixte** ...

... avec une **recherche** parfois difficile du **juste équilibre entre logiques institutionnelles et logiques d'employeurs ou entrepreneuriale.**

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



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

Les acteurs et partenaires



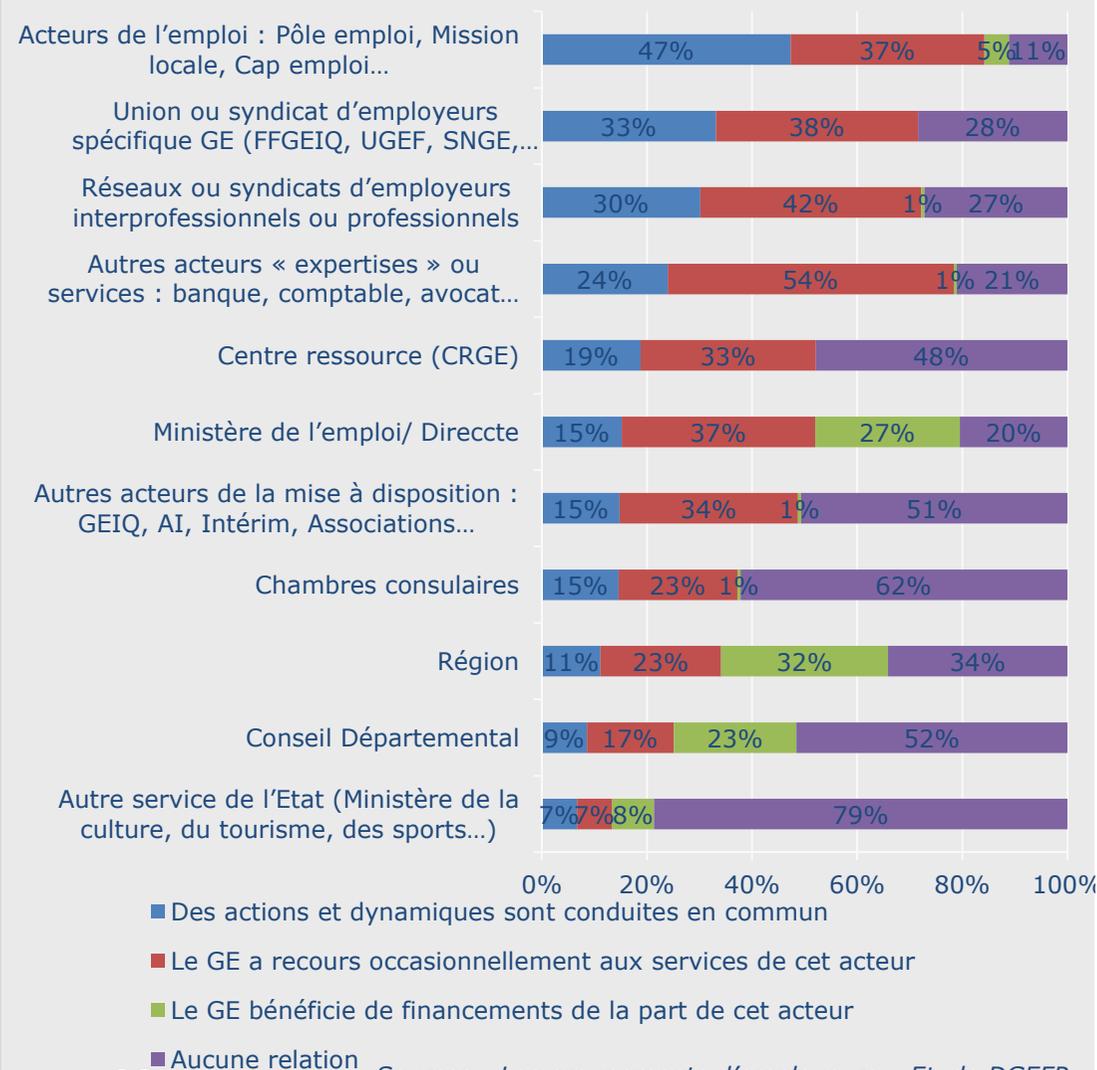
LIBERTÉ • ÉGALITÉ • FRATERNITÉ
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE
DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI,
DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE
ET DU DIALOGUE SOCIAL

Le juste équilibre (logique institutionnelle* / logique employeurs*) et la nature des partenariats se construisent et évoluent « en marchant »

- **en fonction de la figure d'employeur** que le GE choisit d'incarner
 - Les GE de transition a plus souvent des actions communes avec les intermédiaires de l'emploi du territoire
 - Le GE employeur de synthèse est plus proche des acteurs institutionnels sectoriels ou Chambres consulaires
- **en lien avec les fonctions qu'il occupe.**
 - Un GE investi sur l'animation territoriale ou sectorielle aura un partenariat plus fort avec les acteurs institutionnels
 - Un GE investi sur la seule fonction RH sera moins lié aux acteurs publics (financeurs ou opérateurs)

*Existence de partenariats institutionnels ou subventions
** Quasi absence de partenariats ou subventions

Les acteurs avec lesquels le GE a des relations de partenariat



Zoom sur quelques mécanismes de fonctionnement - Les modes d'implication des adhérents

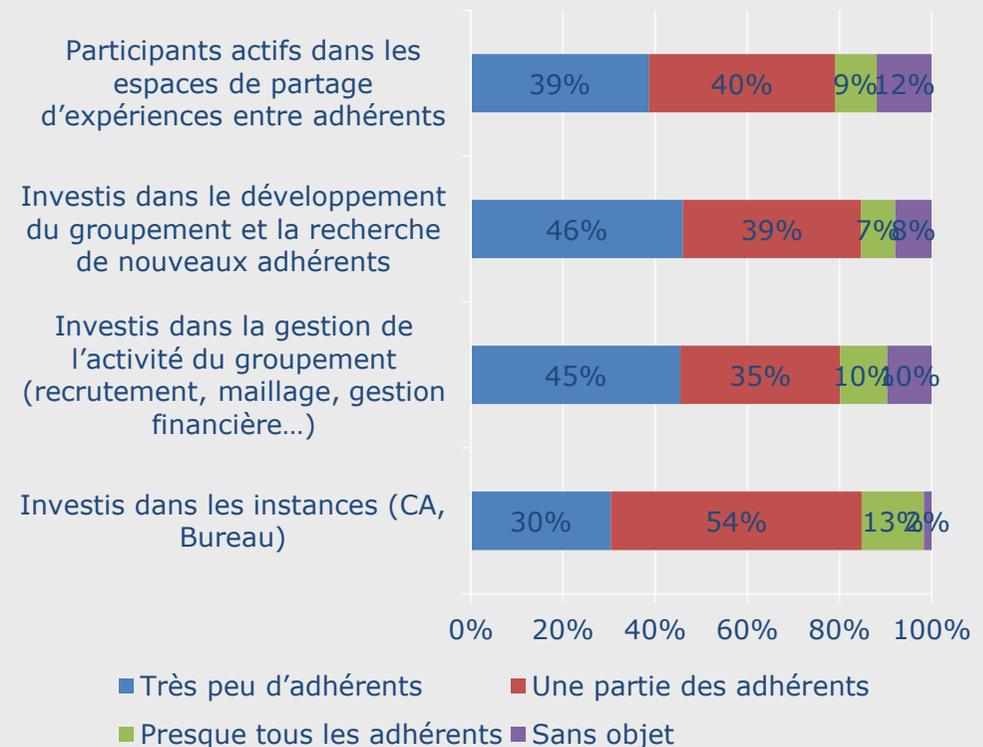


Le plus souvent les GE sont « pilotés » par un **petit noyau d'adhérents impliqués en lien avec le directeur** (mode le plus fréquent)

Les GE qui forment une communauté d'adhérents tous co-investis sont minoritaires

Certains GE reposent avant tout sur l'équipe de permanents avec peu d'investissement des adhérents

Les adhérents du groupement sont-ils ?



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

Zoom sur quelques mécanismes de fonctionnement - Le modèle économique



MINISTÈRE
DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI,
DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE
ET DU DIALOGUE SOCIAL

Tous les GE appuient leur modèle essentiellement sur **la refacturation d'heures**, à laquelle s'ajoutent :

- **Des cotisations**, dans 2/3 des GE
- **Des subventions dans 55% des GE/GEIQ (40% des GE)**
- **La vente de prestations** : 18% des GE vendent (parfois) des prestations de conseil recrutement, management, QSE, comptabilité, réalisation d'entretiens annuels (idem quel que soit les types de MAD pratiqués)

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

Les sources de revenus et le modèle économique dépendent du système d'acteurs impliqués :

- les GE qui s'inscrivent dans un logique plus « entrepreneuriale » limitent le recours aux subventions; ceux qui s'inscrivent dans une logique plus institutionnelle peuvent les rechercher

ZOOM SUBVENTIONS (GEIQ compris)

Natures de subventions

- aide au démarrage : 40% des GE (ayant eu une subvention) en ont bénéficié
- aide au recrutement : 53%
- aide à l'investissement (matériel) : 13% des GE
- Subventions liée à la la réalisation d'un service ou projet (ex : animation territoriale) : 45%

Principaux financeurs

- Région (32% des GE),
- DIRECCTE (27%),
- Conseils départementaux (23%)
- Autres (citées sans mesure) : Ville, Fondations (France Active, Fondation de France, Michelin), Chambres de commerce, Fonds de revitalisation, COT, FSE

Vers des profils de GE



MINISTÈRE
DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI,
DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE
ET DU DIALOGUE SOCIAL

Ainsi, **chaque GE a son propre projet**, dont les **éléments sont négociés** ou se dessinent en fonction des possibles sur un territoire. Il **décline les mécanismes qui portent ce projet**. Le caractère infini des combinaisons entre marqueurs du projet et mécanismes de fonctionnement fait hétérogénéité des GE, mais aussi leur plasticité.

Profil 1

Le GE **tiers employeur** proposant essentiellement des missions courtes et non successives porté principalement par un **groupe d'entreprises** adhérentes dans l'objectif de faciliter leurs propres **recrutements** et d'apporter un **appui RH**

PROJET ET OBJECTIFS
Figure d'employeur
Employeur de synthèse
Employeur de transition
Tiers employeur
Fonction
Appui au recrutement/ médiation
Appui RH
Maillage
Animation
Logique
Territoriale
Sectorielle
Acteurs porteurs ou partenaires
Groupe d'employeurs
Institutionnels (territoriaux/filière)

Vers des profils de GE



MINISTÈRE
DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI,
DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE
ET DU DIALOGUE SOCIAL

Profil 2

Le GE **employeur de transition** porté par un groupe **d'entreprises** et par les **institutions** territoriales ou sectorielles dans l'objectif de faciliter **l'insertion professionnelle** en même temps que les **recrutements**

(profil GEIQ ou proche GEIQ si ce n'est sur les profils de salariés)

Profil 3

Le GE **employeur de synthèse**, porté par un groupe **d'employeurs** et soutenu (voire impulsé) par des **institutions de filières** (*profil proche GE sport ou culture ou premières dynamiques observées dans l'aide à domicile*)

PROJET ET OBJECTIFS

Figure d'employeur

Employeur de synthèse

Employeur de transition

Tiers employeur

Fonction

Appui au recrutement/ médiation

Appui RH

Maillage

Animation

Logique

Territoriale

Sectorielle

Acteurs porteurs ou partenaires

Groupe d'employeurs

Institutionnels (territoriaux/filière)

Figure d'employeur

Employeur de synthèse

Employeur de transition

Tiers employeur

Fonction

Appui au recrutement/ médiation

Appui RH

Maillage

Animation

Logique

Territoriale

Sectorielle

Acteurs porteurs ou partenaires

Groupe d'employeurs

Institutionnels () filière)

Vers des profils de GE



MINISTÈRE
DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI,
DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE
ET DU DIALOGUE SOCIAL

Profil 4

Le GE employeur de synthèse, employeur de transition, et à la marge tiers employeur, porté par un groupe d'employeurs dans une logique territoriale et/ou sectorielle. Il propose aussi un appui RH aux adhérents et éventuellement d'autres services.

Profil 5

Le GE employeur de synthèse et de transition, porté par les entreprises et par les acteurs institutionnels sur un territoire. Il développe des services aux entreprises, en même temps qu'une fonction d'animation territoriale.

PROJET ET OBJECTIFS

Figure d'employeur

Employeur de synthèse

Employeur de transition

Tiers employeur

Fonction

Appui au recrutement/ médiation

Appui RH

Maillage

Animation

Logique

Territoriale

Sectorielle

Acteurs porteurs ou partenaires

Groupe d'employeurs

Institutionnels (territoriaux/filière)

Figure d'employeur

Employeur de synthèse

Employeur de transition

Tiers employeur

Fonction

Appui au recrutement/ médiation

Appui RH

Maillage

Animation

Logique

Territoriale

Sectorielle

Acteurs porteurs ou partenaires

Groupe d'employeurs

Institutionnels (territoriaux/filière)



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE
DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI,
DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE
ET DU DIALOGUE SOCIAL

Quelles **contributions** des GE aux dynamiques de développement et **d'emploi?**

Contribution à la qualité de l'emploi

Des emplois globalement de qualité...
parfois difficiles à construire



MINISTÈRE
DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI,
DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE
ET DU DIALOGUE SOCIAL

Plus des 2/3 des salariés des GE (hors GEIQ) ont un CDI*

- Des femmes plus souvent en CDI que les hommes
- Des hommes plus souvent en CDD que les femmes.

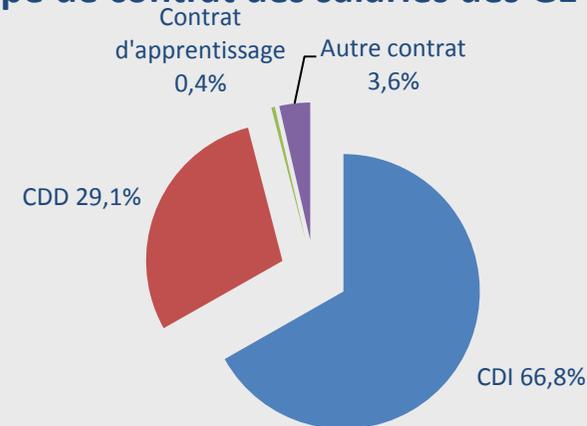
70% des emplois sont à temps complet

Les emplois en CDD sont moins souvent à temps complet que les CDI: illustration d'un maillage en cours de constitution ou difficile?

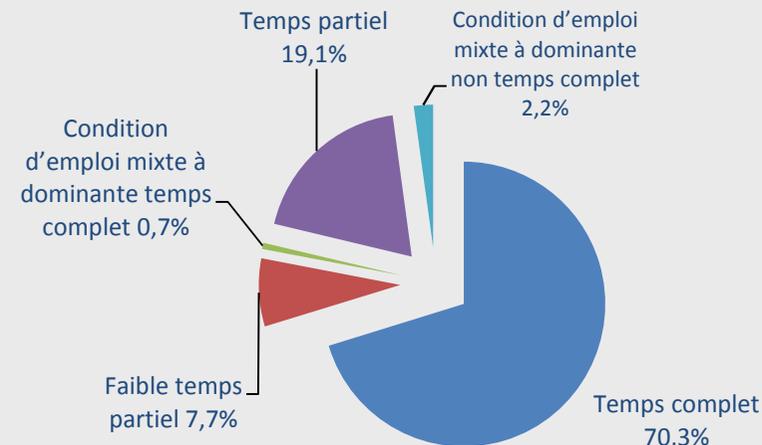
Les ouvriers sont plus souvent à temps complet que les professions intermédiaires (plus féminines) : un maillage plus difficile pour les emplois plus qualifiés?

CDI plus fréquent emplois « de synthèse » et moins sur les emplois « de transition »

Type de contrat des salariés des GE



Temps de travail des salariés des GE



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

* Le CDI ne dit bien entendu pas tout de la qualité de l'emploi (d'autant qu'une succession de CDD sans rupture peut procurer plus de « stabilité ») mais reste un indicateur pertinent

Contribution à la qualité de l'emploi

Des paroles sur la QVT... qui dépendent du projet et de l'emploi occupé (lié au profil de GE)



Les GE, interrogés sur l'**absentéisme**, comme **critère de QVT**, le jugent **plutôt faible** dans leur structure, avec des différences liées au secteur ou à la qualité de GEIQ

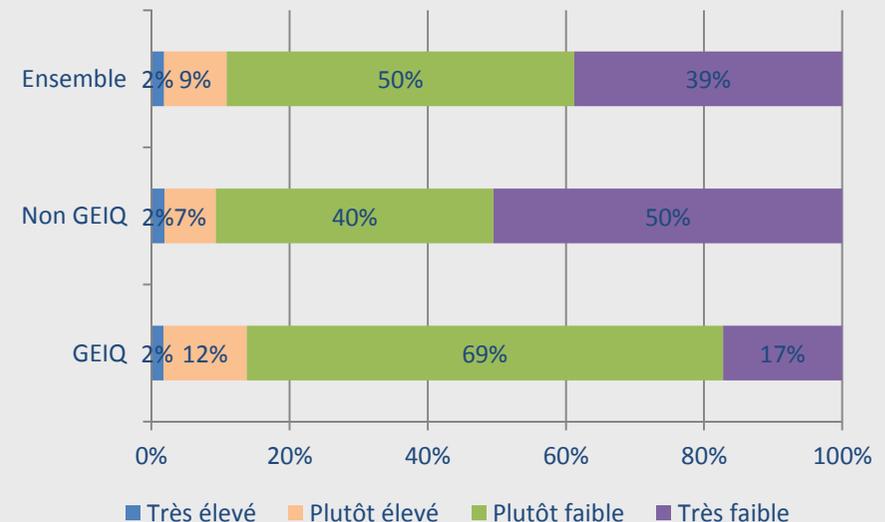
Des paroles de salariés sur la qualité de vie au travail... très dépendantes de leur projet, de leurs contrat et temps de travail

- Le caractère "enrichissant" du parcours multiemployeurs est vécu surtout sur les "emplois de synthèse"
- La satisfaction d'une opportunité de parcours vers l'emploi apparaît surtout sur les "emplois de transition"

Quelques témoignages de difficultés

- Un temps important pour se familiariser avec le fonctionnement de la structure
- forte adaptabilité nécessaire
- éloignement géographique des structures adhérentes et temps de trajet peu valorisé
- méconnaissance de la mise à disposition, par les salariés permanents des entreprises utilisatrices

Perception de l'absentéisme selon le type de groupement



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

Contribution à la création d'emplois

Une contribution...
mais des effectifs qui restent faibles



81% des GE estiment qu'une partie des emplois qu'ils ont créé n'aurait pas existé sans le groupement

87% déclarent que le nombre d'emplois a augmenté depuis la création

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

Cette déclaration de contribution à la création d'emploi n'est **pas aisée à attester**, mais dans de nombreux cas, on observe :

- Des **emplois qui étaient trop partiels** pour être créés et qui se créent grâce au GE
- Des **activités bénévoles** à temps partiel qui deviennent des emplois (notamment dans les associations)
- Des **propositions** par les GE de **candidats** au profil pertinent... qui invitent les adhérents à créer un poste
- Que les maillage de missions peuvent apporter une flexibilité face aux aléas des marchés et des saisons... **flexibilité** qui peut convaincre de créer un emploi

Les GE (y compris les GE de transition dont l'objectif premier est moins souvent la création d'emplois) semblent par ailleurs être une **réelle impulsion pour l'engagement des recrutements** et leur consolidation grâce à un appui RH approprié (sécurisation du projet de recruter, accompagnement de l'intégration, conseils RH...)

Néanmoins, la taille moyenne des GE montre que la création d'un GE n'est pas synonyme, en moyenne, de volume d'emplois important.

D'autant qu'une partie des emplois des GE restent des « **substitutions** » d'emplois qui étaient occupés sous une autre forme

Contribution à sécurisation des parcours

Le GE peuvent être des acteurs de l'insertion professionnelle et contribuent à la professionnalisation de leurs salariés



Les GE sont des acteurs de l'insertion professionnelle.

Il a une fonction d'appui au recrutement chez l'adhérent avec des méthodes efficaces qui se rapprochent de la **médiation active**

- la moitié des GE déclare proposer des mises à disposition pour une transition vers l'emploi chez l'adhérent
- La première cause de départ des salariés mis à disposition est le recrutement par un adhérent

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

Les GE contribuent à la professionnalisation de leurs salariés.

L'effort de formation est supérieur à la moyenne des entreprises (*source Cereq, Quand la formation continue, données 2010*)

- Sur le plan financier (les GE hors GEIQ déclarent consacrer 5% de leur masse salariale à la formation, contre 2,3% en moyenne)
- Sur le taux de recours à la formation (en moyenne 48% des salariés auraient eu recours à la formation ces trois dernières années)

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

Un tiers à un quart des actions financées sont des actions de développement des compétences, plutôt longues.

Sources : OPCALIA, AGEFOS, Uniformation

Bien entendu, l'effort de professionnalisation est à nuancer en fonction des GE



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE
DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI,
DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE
ET DU DIALOGUE SOCIAL

Quels freins, quels leviers au **développement** des GE?

Le nombre de GE existant n'est pas à la mesure du potentiel que l'ensemble des analyses attribue au GE.

Les freins à la création

- Le **déficit de connaissance** des GE (78% des GE répondant à l'enquête estiment que c'est un frein)
- **L'insuffisance du temps / du budget mobilisables** pour convaincre de nouveaux adhérents (apparaît en seconde position dans l'enquête), ou parfois **les délais** d'obtention des subventions permettant de réguler le temps de la montée en puissance du GE et de réaliser les prospections nécessaires sont parfois trop importants
- La **concurrence** d'autres formes d'intermédiation ou de mise à disposition sur un territoire
- La **difficile recherche d'équilibre** entre le **portage** et les enjeux institutionnels d'une part, les enjeux entrepreneuriaux d'autre part.

Facteur 1 : le **partage de constats de besoins**

- Des emplois à **temps partiels** qui pourraient être mutualisés
- Des **activités saisonnières**, avec des coûts importants de recrutement/ou et de formation de salariés, avec des enjeux de fidélisation des saisonniers compétents ou formés)
- Des **difficultés de recrutement** et RH dans les entreprises (besoins de service sur le recrutement, la RH, la formation), dans un contexte d'absence ou de faible légitimité des autres acteurs pouvant a minima aider au recrutement (intermédiaires de l'emploi)
- Une difficulté à absorber les aléas d'un **environnement économique mouvant** - marchés ou subventions obtenus/perdus (besoins de « flexibilité RH »)
- Des enjeux **d'attractivité / fidélisation** sur une entreprise, une **activité** (saisonnière ou à temps très partielle) ou de maintien de compétences sur un **territoire** rural ou peu attractif
- Des **besoins territoriaux ou sectoriels** de déprécarisation de l'emploi, de structuration d'un métier non travaillé par d'autres acteurs

Le constat se partage souvent au moment d'une **accélération** de tendances ou une **rupture** dans le **contexte réglementaire** (ex. socle de 24h mini hebdo; rythmes scolaires; nouveau dispositif emploi) **ou économique** (perte d'un contrat...)

Facteur 2 : des **coopérations** antérieures **entre entreprises** et/ou entre entreprises et partenaires

- Sous des formes diverses : partenariats ou espaces regroupant des entrepreneurs, notamment fédérations, clubs d'entreprises, CCI; lieux d'échanges territoriaux emploi formation de type MDE, plates formes RH...
- Ces espaces de coopération permettent le bouche à oreille et de **limiter fortement le coût de prospection**, mais aussi **d'échanger sur le projet**, celui sur lequel va être fondé le GE, voire de le négocier entre acteurs.
- Si ces espaces n'existent pas, il est nécessaire de les créer dès le lancement... pour permettre cette « négociation » initiale du projet de GE

Facteur 3 : la constitution d'un « **stock** » de démarrage de mises à disposition potentielles

- Une pratique antérieure de mise à disposition autre ou de partage de main d'œuvre entre employeurs
- L'engagement de quelques entreprises sur les heures de mises à disposition, construit :
 - ✓ Lors d'une étude de faisabilité
 - ✓ Par un individu (ou quelques entreprises) qui « porte(nt) » l'idée et va à la recherche des adhérents
- L'implication d'une grande entreprise au démarrage

Facteur 4 : des facilitateurs humains, techniques et financiers

- Le relais d'**acteurs** de natures diverses contribuent à informer sur le GE, convaincre de la pertinence de l'outil pour répondre à un constat/ besoin, apporter des éléments techniques utiles pour finir de convaincre sur la faisabilité, voire accompagner la création et la structuration du GE
 - Des services de l'Etat : DIRECCTE et Préfecture
 - Des acteurs territoriaux impliqués sur les champs organisation, RH/ emploi: Chambres consulaires, ARACT, MDE
 - Des experts : centres de ressources, avocats, experts comptables
- Les **études de faisabilité**, réalisées par les entreprises elles mêmes, des consultants, des acteurs qui deviendront responsables.
- Les **subventions au démarrage** : elles sont indispensables pour financer le temps du développement du nombre de mises à disposition (prospection employeurs pour atteindre un seuil critique d'ETP mis à disposition) et structurer les modes de gestion et les pratiques du GE.

Seuls quelques GE se sont passé de subventions au démarrage, en général quand avaient dès le démarrage acquis un seuil critique de MAD

Des politiques de soutien dans le secteur agricole ont permis aux GE d'atteindre des tailles critiques.

Freins et leviers pour le développement

L'appréciation de la situation économique



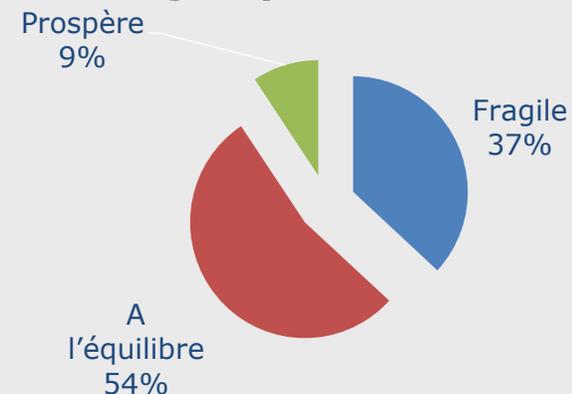
Le taux de cessation d'activité des GE n'est pas connu (rien n'oblige une association à le déclarer), mais :

- l'analyse statistique montre que de nombreux GE identifiés dans les fichiers ne sont plus employeurs
- les observations empiriques montrent que les GE ont souvent du mal à se développer et à se pérenniser

La moitié des GE font état d'une situation économique et financière **à l'équilibre**.

37% des GE identifient leur situation comme **fragile**.

La situation économique et financière de votre groupement est :



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

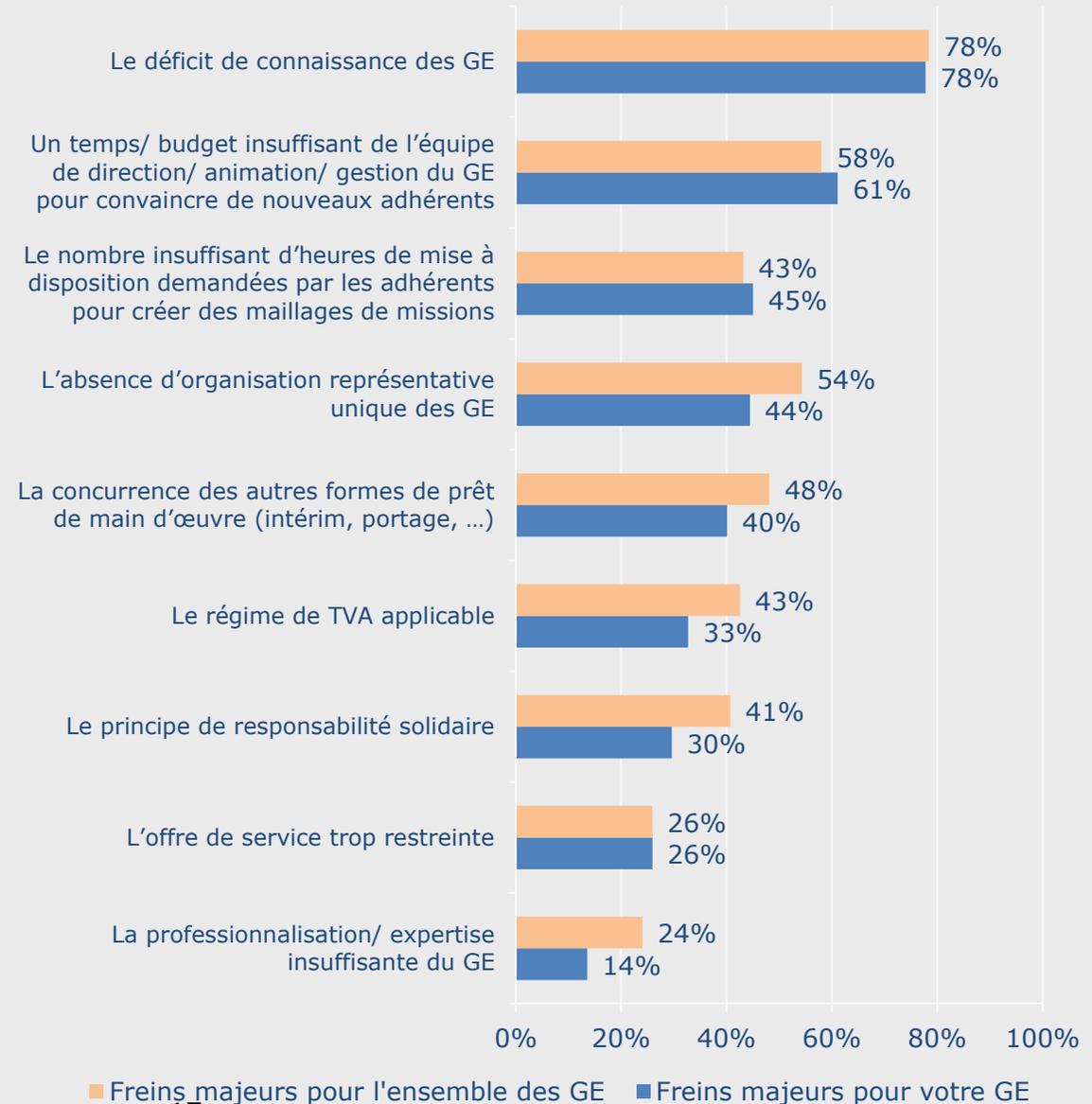
Freins et leviers pour le développement

Les freins



Les freins de la création perdurent, d'autres émergent :

- **difficulté à mobiliser** de nouveaux adhérents du fait du déficit de connaissance et de compréhension de GE
- temps insuffisant pour la **prospection** de nouveaux adhérents et plus largement **difficulté à investir** (faute de réserves ou de capacité à emprunter),
- **concurrence** d'autres formes de prêt de main d'œuvre ou d'intermédiation.
- Le régime de **TVA** applicable est un frein pour un tiers environ des GE, tout comme le principe de responsabilité solidaire.



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

Freins et leviers pour le développement

Les leviers de développement



Le facteur **fondamental**

Le **développement du volume de MAD** jusqu'à, a minima, **l'atteinte d'un seuil critique** permettant de financer l'équipe permanente. Pour cela, il faut :

- Des **besoins des employeurs** sur le territoire ou dans le secteur, révélés par un **travail de prospection** de l'équipe du GE

Avec quelques leviers:

- contexte économique favorable au GE (peut être une conjoncture économique mauvaise impliquant le passage à temps partiel sur certains emplois);
- contexte réglementaire favorable : les GE ont eu des attentes sur le temps partiel 24H, mais les effets auraient été limités par les dérogations; la généralisation des clauses d'insertion a été favorable aux GEIQ
- La **qualité de l'offre** de service : rigueur, qualité des mises en relation, proximité et réponse aux besoins exprimés par les employeurs (qui font du GE un acteur **légitime** pour les employeurs)

Les facteurs **complémentaires**

- La **diversification de l'offre**

... vers la recherche de toujours plus de **qualité** (outils, zoom accompagnement, professionnalisation, ...)

... vers plusieurs **fonctions** : consolidation et médiation recrutement, mais aussi formation, insertion, animation territoriale, GPECT, voire intérim)

... éventuellement vers des **secteurs / territoires/ métiers autres**

*... Mais une **difficulté parfois à "financer"** cet investissement de diversification nécessaire, dans un contexte où le GE n'en est plus au démarrage)*

- Des **mécanismes de gestion** pour sécuriser le GE face à la responsabilité solidaire: paiement d'un acompte, paiement de la MAD par avance
- Le maintien, par la pratique (visites d'entreprise, modes de gouvernance) d'une **proximité** réelle aux **employeurs** parties prenantes du GE, lien qui fait la spécificité du GE par rapport aux autres acteurs MAD/ médiation.

Freins et leviers pour le développement ... dépendent du profil de GE



- Le GE **tiers employeur** proposant essentiellement des mises à dispositions courtes et non successives aura des charges de gestion lourdes et sera exposé à la **concurrence** d'autres acteurs (notamment l'intérim).
- Le GE **employeur de synthèse** sera plus soumis à la difficulté de convaincre de nouveaux employeurs pour assurer un **maillage**.
- Le GE employeur de **transition** sera plus exposé à la **concurrence** d'autres intermédiaires de l'emploi s'il n'apporte pas une réelle valeur ajoutée dans l'aide au recrutement ou médiation à l'emploi.
- Le GE **animateur** territorial sera également potentiellement exposé aux **positionnements d'autres acteurs** territoriaux potentiellement légitimes....



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE
DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI,
DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE
ET DU DIALOGUE SOCIAL

Pour conclure

LES AQUIS

L'étude a permis de dresser un portrait statistique et un panorama de la diversité des GE et de leurs éléments constitutifs. **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 à leur développement ont en large partie pu être objectivés.

LES ENJEUX

Les enjeux commencent à se préciser :

- **faire connaître** pour susciter des initiatives de GE et pour
- **faire venir les entreprises** aux GE,
- faire émerger une **structuration** pertinente des acteurs au service du développement des GE,
- **faciliter les investissements** de prospection et de diversification au profit du développement et de la pérennisation des GE,
- fluidifier les **mécanismes de gestion** autant que faire se peut,
- organiser une **observation** en continu des GE et de leurs effets sur l'emploi et le développement.

Il reste, dans les préconisations, à préciser les enjeux et à **engager la phase opérationnelle**:

Quelles ressources et dynamiques institutionnelles mobiliser au service du développement des GE comme acteurs des dynamiques de l'emploi et du développement?



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE
DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI,
DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE
ET DU DIALOGUE SOCIAL

Merci de votre attention