

GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS UN SUCCÈS BÂTI SUR LE CONSEIL RH

Le partage de salariés mutualisés au sein d'un groupement d'employeurs séduit de plus en plus d'entreprises. À la veille de leurs trente années d'existence, ces pionniers de la flexicurité cherchent à se développer en pariant sur leur expertise RH, ainsi que sur un élargissement de leurs compétences et une meilleure représentation au niveau national.



Lentement mais sûrement, les groupements d'employeurs (GE) se multiplient en France. Selon les estimations du CRGE (Centre de ressources pour les groupements d'employeurs) Poitou-Charentes, qui joue le rôle d'observatoire national des GE, leur nombre est passé, entre 2008 et 2013, de 4 500 à 6 000, ce qui représente environ 40 000 salariés aujourd'hui. Les trois quarts sont des groupements agricoles, acteurs historiques du dispositif, mais leur part tend à diminuer au profit d'autres groupements monosectoriels (restauration, sport, logistique...) ou multisectoriels, qui emploient beaucoup plus de salariés : actuellement, la moitié des salariés des groupements travaille hors du secteur agricole. Comme le constatent Jean Dallchoux et Pierre Fadeuilhe dans leur ouvrage *Les Groupements d'employeurs* (1), ceux-ci « existent aujourd'hui dans la plupart des branches d'activités ». Et de citer les secteurs de la culture, des services à la personne, du sport, qui se sont saisis ces dernières années de ce dispositif.

Autre avantage : les entreprises sont libérées des contraintes administratives liées aux contrats de travail. Elles acquittent simplement une facture au groupement, correspondant à un taux horaire de mise à disposition ou à un coefficient de facturation, fixés par les adhérents. Les tarifs sont maîtrisés : les groupements, dans leur immense majorité, sont des associations à but non lucratif.

AU SOMMAIRE

- P.23 SOLUTIONS COMPÉTENCES**
Un GE et un Geiq mutualisent leurs moyens
- P.25 GE MER & VIE**
Surmonter la crise avec le temps partagé
- P.26 GE ILE DE NOIRMOUTIER**
Formations clé en main pour les adhérents et leurs salariés
- P.26 ENTRETIEN AVEC PIERRE FADEUILHE**
« Développer l'emploi partagé passé par la levée d'un obstacle fiscal »

Une activité de conseil reconnue

Mais les GE offrent davantage qu'une mise à disposition. Depuis 2005, ils peuvent apporter à leurs membres « aide ou conseil en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines », selon les termes du Code du travail (article L. 1253-1).

Recrutement, formation, conseils en matière de pilotage des RH... les équipes permanentes des groupements déclinent des prestations que leurs adhérents ne trouveraient pas ailleurs, en particulier les TPE. « Avec le GE, je dispose des mêmes services qu'une grande entreprise », estime Jean-Michel Robin, dirigeant d'une société de paysagisme de neuf salariés, adhérent au GE Ile de Noirmoutier, qui bénéficie de l'ingénierie de formation mise

en place par le groupement (lire p. 26). La formation des salariés est en particulier un point fort des groupements. « Les GE ont accompagné la qualification des emplois, y compris dans les emplois saisonniers », affirme France Joubert, vice-président du CRGE Poitou-Charentes.

Le conseil RH peut devenir un véritable outil de fidélisation, comme l'illustre Mathilde Poitevineau, directrice du Groupement d'employeurs aquitain (GEA), qui intervient dans les secteurs viticole et industriel : « J'ai signalé à nos adhérents assujettis à l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés qu'ils peuvent compter dans leurs propres effectifs les salariés handicapés du groupement pour le temps de mise à disposition chez eux. Très peu le savent et cela a évité à plusieurs petites structures de payer une taxe à l'Agefiph. » Pour elle, c'est ce type de conseil, fondé sur une très bonne connaissance des entreprises, qui explique la quasi-absence de turnover des adhérents depuis dix-huit ans que le groupement existe. Mieux : il vient de gagner 15 nouveaux adhérents début 2014 en ouvrant une nouvelle antenne à Saint-Émilion-Pomerol.

Moins cruciale pour les grandes entreprises adhérentes, dotées d'un service RH, l'expertise des grou-

Une sécurité pour l'employeur et pour le salarié

Pourquoi cet intérêt ? « Un recrutement simplifié et une gestion des ressources humaines adaptés aux besoins des entreprises », résume Cyrielle Berger, directrice du CRGE Poitou-Charentes. Les entreprises peuvent compter sur un personnel stable, puisqu'il est salarié du GE - majoritairement en CDI -, au moment où elles en ont besoin pour répondre à une variation d'activité. Souvent envisagée du côté des salariés, la sécurisation de l'emploi est tout aussi importante pour l'employeur, comme le souligne Jean-Yves Kerbourc'h, professeur de droit social à l'université de Nantes : « L'adhérent d'un groupement a besoin de sécuriser sa relation avec le salarié. En effectuant un maillage des emplois sur un territoire, le groupement offre une déprécarisation au salarié en même temps qu'une sécurité juridique à son adhérent. » Le groupement résout souvent les contraintes réglementaires liées au temps partiel. Dernier exemple en date : la loi sur le temps partiel de 24 heures minimum, dont certains groupements prennent argument pour gagner des adhérents. En temps partagé entre plusieurs entreprises, un salarié peut en effet continuer à travailler moins de 24 heures par semaine dans chacune de celles où il est mis à disposition.

L'ESSENTIEL

- 1** Grâce à la mutualisation des salariés, les adhérents des GE - entreprises, associations, collectivités locales - disposent d'un vivier de compétences disponibles selon leurs besoins.
- 2** Les groupements proposent des prestations RH très appréciées des adhérents, en particulier des TPE. Cette expertise RH leur permet de fidéliser leurs membres et de développer leur activité.
- 3** Mais les managers de groupements ont besoin de se professionnaliser dans d'autres domaines. Le secteur souffre aussi d'un éparpillement de ses instances représentatives. Plusieurs acteurs militent pour la constitution d'une branche professionnelle.

pements en matière de RH est cependant reconnue. « Ils utilisent les méthodes éprouvées dans les grandes entreprises », constate Gaëtan Masson, RRH de Saft, utilisateur d'un GE et d'un Gei à Châtellerault (lire p. 23). Certains groupements recrutent d'ailleurs d'anciens responsables d'agences d'intérim, qui contribuent à améliorer les pratiques (lire p. 25).

Vers l'homogénéisation des pratiques

Si, en trente ans, les groupements se sont largement professionnalisés, comme le souligne Pierre Fadeuilhe (lire l'entretien p. 26), les plus petits peuvent être confrontés à des problèmes de gestion ou de droit. Malgré un très faible nombre de contentieux prud'homaux, les spécialistes constatent beaucoup de failles juridiques dans les montages. C'est pour prévenir ces risques, mais aussi favoriser l'essor économique des groupements par

une homogénéisation des pratiques de gestion, juridiques, commerciales, que l'université de Nantes vient de créer le premier diplôme pluridisciplinaire pour les dirigeants de groupements (lire l'encadré ci-contre). La professionnalisation suffirait-elle à favoriser l'essor des groupements ? Il leur manque aujourd'hui une représentation politique. La seule instance représentative au niveau national est technique, c'est le CRGE Poitou-Charentes (dont un tiers des adhérents sont hors de la région), qui propose une veille technique, économique et juridique, et organise chaque année une rencontre nationale des GE. Il œuvre pour faire évoluer les dispositions législatives en faveur des GE, mais il n'est pas le seul interlocuteur des pouvoirs publics. Il existe de multiples associations (réunissant notamment des GE monosectoriels) et fédérations qui vont frapper à la porte du ministère en ordre dispersé. « Il

faudrait aujourd'hui un syndicat d'employeurs capable de constituer une branche professionnelle. C'est à partir du moment où l'intérim a fait cela qu'il s'est développé », observe Cyrielle Berger. C'est aussi l'avis d'Isabelle Le Faucheur, présidente du CRGE Pays

« **Le potentiel de développement existe, le nombre de salariés peut facilement être multiplié par deux. Mais ce développement sera plus qualitatif que quantitatif.** »

Jean-Yves Kerbourc'h, professeur de droit social

de la Loire, qui travaille actuellement à la constitution d'un syndicat professionnel de branche. À l'approche de leur trentième anniversaire, les choses bougent

donc pour les groupements d'employeurs. Pour la première fois, une étude va être lancée d'ici à la fin de l'année par la DGEFP (Direction générale de l'emploi et de la formation) sur les groupements, dans le cadre d'un contrat d'étude prospective. Il y a dix ans (2), le consultant Hervé Sérieyx estimait que « 100 000 emplois à terme dans les groupements d'employeurs ne constituent pas une cible inatteignable ». C'est aussi l'avis de Jean-Yves Kerbourc'h : « Le potentiel de développement existe, le nombre de salariés peut facilement être multiplié par deux. Mais ce développement sera plus qualitatif que quantitatif. Le groupement n'est pas un dispositif providentiel qui va permettre de résoudre le chômage, c'est un dispositif parmi d'autres qui résout les problèmes des entreprises. » ■

VIOLETTE QUEUNIET

- (1) Éditions Liaisons, 2008.
- (2) Dans *Coup de gueule en urgence*, éd. Eyrolles, 2004.

social pratique

La revue de des entreprises utile au quotidien



Inclus Mémorandum social
L'outil quotidien pratique des professionnels. L'ensemble de la réglementation sociale étayé par la jurisprudence la plus récente.

Social pratique Actualités
22 numéros par an + accès en ligne
Tous les 15 jours, l'information juridique dans un style clair et opérationnel.

Les suppléments de Social pratique
11 suppléments thématiques
Tous les mois, maîtrise de A à Z et mettez en œuvre un sujet majeur.
Sous la forme de Questions/Réponses, faites le tour complet et approfondi d'une problématique phare.

Rendez-vous sur www.wkf.fr pour passer votre commande ou recevoir un exemplaire GRATUIT.
Contacter le Service Clients
N° Indigo 0 825 08 08 00

À retourner à **Liaisons Sociales** par mail : marketingRH@wkf.fr
Service marketing - Case postale 722
1 rue Eugène et Armand Peugeot - 92856 Rueil-Malmaison cedex
N° Indigo 0 825 08 08 00
Code coupon : 002641040

Oui, je m'abonne à Social Pratique

Mon abonnement papier annuel comprend : 22 numéros de Social Pratique Actualités + 11 Suppléments de Social Pratique + le Mémorandum Social + les archives de Social Pratique en ligne + le Mémorandum Social en ligne*

Mon abonnement internet annuel comprend : l'intégralité des contenus ci-dessus online + les services et les outils du portail WK-RH ou WK-CE
* Dans la limite d'un accès par abonnement.

Social Pratique	Code	Prix HT	TVA	Prix TTC
<input type="checkbox"/> Papier	LR006	323,00 € 270,00 €	2,1%	275,67 €
<input type="checkbox"/> Internet	XPS06	341,00 €	20%	407,84 €
<input type="checkbox"/> Papier + Internet**	LR006 / XPO06	270,00 € + 108,00 €	2,1% 20%	405,27 €

** En souscrivant aux versions Papier et Internet simultanément, vous bénéficiez du tarif préférentiel sur la version Internet.

- Vous trouverez ci-joint mon règlement de € TTC par chèque à l'ordre de Wolters Kluwer France, je recevrai une facture acquittée.
- Je réglerai à réception de la facture.

Mme M.

Nom Prénom

Fonction Société

Adresse

CP Ville

Tél. Fax

E-mail
(indispensable pour recevoir les codes d'accès)

N° Siret
Code NAF (ou APE)

Siège Établissement

Nombre de salariés
à mon adresse :

Date et signature

Wolters Kluwer

Wolters Kluwer France, SAS au capital de 300 000 000 € - RCS Nanterre 450 061 306

Tous les éléments compris dans les abonnements sont individuellement et ne peuvent être vendus séparément. Les tarifs indiqués sont valables à partir du 01/01/2014. France de jour et d'étranger. Les tarifs indiqués au-dessus de la ligne de pointillés sont des tarifs de base. Les tarifs indiqués au-dessous de la ligne de pointillés sont des tarifs de base. Les tarifs indiqués au-dessous de la ligne de pointillés sont des tarifs de base. Les tarifs indiqués au-dessous de la ligne de pointillés sont des tarifs de base. Les tarifs indiqués au-dessous de la ligne de pointillés sont des tarifs de base. Les tarifs indiqués au-dessous de la ligne de pointillés sont des tarifs de base.

Images © Fotolia.com - WKF - Préparesse - VBANK - gSFR-ENT-101_01-14

UN DIPLÔME UNIVERSITAIRE POUR PROFESSIONNALISER LES MANAGERS DE GE

L'université de Nantes a créé cette année, en partenariat avec le CRGE Pays de la Loire, un diplôme universitaire (DU) Manager de groupement d'employeurs. De niveau bac + 3, il s'adresse aux directeurs, managers et administrateurs des groupements et il est accessible en formation continue. Ce DU est également ouvert aux adhérents de groupements. Son originalité : il est le premier cursus pluridisciplinaire proposé aux responsables de GE. « La plupart des directeurs de groupement sont issus d'une formation en RH. Ils ont besoin de se professionnaliser en finances, en gestion, en marketing... donc d'une

formation polyvalente. C'est ce que permet ce diplôme en décloisonnant les disciplines », explique Jean-Yves Kerbourc'h, responsable pédagogique du DU et professeur en droit social à l'université de Nantes. Au programme : contrôle de gestion, marketing, juridique, communication, RH, management et gestion des risques, stratégie, méthodologie de l'ingénierie de projet ; soit huit unités capitalisables (UC). Les cours sont dispensés majoritairement par des intervenants professionnels. 75 % de la formation (252 heures + 162 heures d'accompagnement tutoral) se déroule en ligne. Des séances en présentiel (neuf jours au total) sont

organisées à Paris, pour des raisons pratiques, puisque les participants viennent de toute la France. La première promotion a démarré en mars 2014 et compte huit participants. Un succès, puisque la limite était fixée à dix. Tous suivent le parcours complet qui mènera au diplôme. Le rythme d'obtention est souple : jusqu'à huit ans pour obtenir l'ensemble des UC. Il est également possible de ne suivre que quelques UC, dont l'obtention donne lieu à un certificat.

Coût de la formation : 3 788 euros. Le DU est éligible à la période de professionnalisation et pris en charge par Opcalia.

NOVA3+

➔ SOLUTIONS COMPÉTENCES

UN GE ET UN GEIQ MUTUALISENT LEURS MOYENS

Deux groupements d'employeurs de Poitou-Charentes ont uni leurs moyens et lancé leur "marque employeur". Objectif : gagner en visibilité et proposer aux entreprises et aux candidats un éventail de solutions RH adaptées à leurs besoins.

Des employeurs de l'industrie agroalimentaire ont créé à Châtelleraut, en 1998, un groupement local d'employeurs (GLE). En 2013, à l'initiative du GLE et d'industriels de la métallurgie, est né un Geiq (groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification). Aujourd'hui, c'est sous le nom de Solutions Compétences que les deux entités ont décidé de se présenter auprès des entreprises et des candidats des territoires où ils sont implantés (Châtelleraut, La Rochelle, Niort).

Gain de visibilité
« La marque employeur doit apporter une meilleure visibilité, tant auprès des candidats que

des employeurs : le GE et le Geiq, ça ne parle pas à grand monde. On passe beaucoup de temps à dire ce qu'on est », explique le directeur des deux organismes, Thierry Chevallereau. Mais l'objectif principal est de mieux répondre aux besoins des entreprises en matière de ressources humaines. « L'alliance des deux entités permet de proposer une solution adaptée à la contrainte de chaque entreprise. S'il s'agit d'un pic d'activité récurrent ou d'un besoin en ressource partagée, c'est le GLE qui est sollicité. Si l'entreprise est face à un métier en tension, on aura recours au Geiq. Nous pouvons également, même si c'est à la marge, effectuer des prestations de recrutement direct. »

La mutualisation des moyens se traduit par la fusion des équipes de permanents. Aujourd'hui, c'est une équipe étoffée de dix personnes qui décline une prestation RH en quatre étapes : l'identification des besoins de l'entreprise ; le recrutement ; la professionnalisation des salariés (à travers un parcours de formation qualifiante pour le Geiq, d'actions de formations courtes dans l'entreprise) ; la mise à disposition et l'accompagnement des salariés au sein des entreprises adhérentes.

« L'alliance des deux entités permet de proposer une solution adaptée à la contrainte de chaque entreprise. »

Thierry Chevallereau, directeur

« Le niveau, l'implication et la réactivité de l'équipe sont assez remarquables : il y a vraiment l'envie de coller le plus possible aux besoins et aux demandes de l'entreprise », constate Gaëtan

SOLUTIONS COMPÉTENCES

- **Activité** : multisectorielle (GLE) et industrie (Geiq).
- **Effectifs** : 140 salariés en ETP à temps partagé (GLE) ; 13 salariés (contrat pro, contrat d'apprentissage, emploi d'avenir) en 2013.
- **Chiffres d'affaires** : 5,3 millions d'euros (GLE) et 300 000 euros (Geiq) en 2013.

Masson, DRH de Saft - une entreprise adhérente - et trésorier du Geiq.

Cette réactivité repose aussi sur la possibilité qu'ont les entreprises de puiser à tout moment dans le vivier de compétences des deux groupements pour recruter en interne, contrairement à ce qui se pratique couramment (un délai minimal, souvent six mois, est nécessaire entre la première mise à disposition et l'embauche d'un salarié). La contrepartie : que Solutions Compétences soit informé très

en amont du recrutement pour lui permettre d'anticiper le remplacement d'un salarié.

Vers l'emploi interne

« Nous avons intégré les stratégies RH des grandes entreprises, qui sont nombreuses parmi nos adhérents : le centre de décision pour un recrutement n'est pas souvent local, il est même parfois

à l'international, ce qui peut être long mais nous laisse du temps, si nous sommes au courant, pour alimenter notre vivier en prévision d'un départ. Nous fonctionnons comme cela depuis le début et c'est ce qui a contribué à notre succès. Cela nous permet aussi de réaliser notre mission principale, qui est d'être une passerelle vers l'emploi interne de l'entre-

prise », indique Thierry Chevalereau. En 2013, 20 % des salariés ont ainsi été embauchés par des adhérents.

La sécurisation des emplois est d'ailleurs tout aussi importante pour les entreprises adhérentes. « Nous sommes à peu près sûrs de pouvoir retravailler avec un salarié six mois après la fin de sa mise en disposition, parce qu'il

est en CDI dans le groupement, et sans avoir à le former à nouveau. En plus, nous avons des gens extrêmement adaptables parce qu'ils sont en temps partagé », indique Gaëtan Masson, qui espère qu'avec la nouvelle marque employeur, d'autres entreprises « auront un peu plus le réflexe "groupement" ». ■

V. Q.

GE MER & VIE

SURMONTER LA CRISE AVEC LE TEMPS PARTAGÉ

Après une période critique qui s'est traduite par une baisse importante des CDI, le groupement vendéen mise sur ce qui fait sa spécificité, le temps partagé, pour fidéliser les adhérents.

Qui mieux qu'un ancien concurrent pour apprécier les qualités d'une entreprise ? Recruté en janvier 2014 comme directeur du groupement d'employeurs Mer & Vie, à Saint-Gilles-Croix-de-Vie, Marc Breffeil a dirigé auparavant plusieurs agences d'intérim, dont l'une dans le même bassin d'emploi : « Il était alors très difficile de se battre contre ce groupement, qui avait une image d'entreprise locale très forte », se souvient-il.

Mais la crise de 2008 a changé la donne. Les entreprises, y compris celles adhérant à Mer & Vie, ont gelé leurs recrutements. Le groupement s'est adapté en multipliant les mises à disposition à court terme. Résultat : une chute des CDI, de moins en moins de salariés en temps partagé et une image du groupement brouillée, l'assimilant peu ou prou à une ETT (entreprise de travail temporaire). Une erreur, selon Marc Breffeil. « Il faut au contraire marquer sa différence. Aujourd'hui, les ETT ont des impératifs de rentabilité qui les

conduisent à aller vite et à industrialiser leurs process. Notre valeur ajoutée, c'est la connaissance des salariés, de nos adhérents et du tissu économique. C'est là-dessus qu'il faut travailler. Mon objectif est de transformer les CDD en CDI, parce que c'est le temps partagé qui fait la spécificité du groupement. »

Fini le recrutement systématique à l'extérieur pour répondre à la demande d'une entreprise. À présent, la solution est d'abord recherchée parmi les salariés du groupement. Chaque salarié à temps partiel est reçu individuellement par le directeur ou la chargée de recrutement afin de connaître ses souhaits professionnels, ses compétences et mieux les « matcher » avec les demandes des entreprises.

Efforts de prospection

La consolidation des emplois passant par l'augmentation de la base d'adhérents, le nouveau directeur s'est livré à une analyse du territoire. Il concentre ses efforts de prospection sur 50 entreprises, qui représentent 80 % du potentiel d'activité.

Avec les entreprises adhérentes, le directeur et son équipe mettent à profit les méthodes de gestion acquises dans l'intérim pour soigner l'accompagnement et le suivi des salariés mis à disposition. Les entreprises apprécient. « Il a apporté du professionnalisme dans le reporting des heures travaillées et m'a alertée sur certaines évolutions de la législation sociale. C'est très sécurisant », estime Corinne Brenon, DRH

« Notre valeur ajoutée, c'est la connaissance des salariés, de nos adhérents et du tissu économique. »

Marc Breffeil, directeur

de NV Equipment, une entreprise de 90 personnes qui fabrique du matériel de protection pour bateaux.

La démarche de pérennisation des emplois du groupement présente aussi pour elle l'intérêt d'avoir des salariés plus impliqués, « avec lesquels on peut avancer de manière constructive ». Elle travaille d'ailleurs avec le groupement à l'insertion à terme de salariées sur des postes de piqueuses afin de remplacer des départs à la retraite prévus dans trois ans. « En attendant de pouvoir les intégrer, il est rassu-

GE MER & VIE

- Activité : multisectorielle (156 entreprises adhérentes).
- Effectif : 73 salariés ETP.
- Chiffre d'affaires 2013 : 2,5 millions d'euros.

rant d'avoir le groupement pour assurer la pérennité de leur emploi », apprécie la DRH.

En six mois, les efforts de l'équipe commencent à porter leurs fruits. Le turnover des salariés a nettement chuté : il faut aujourd'hui deux salariés pour faire un ETP, contre quatre en début d'année. Le temps moyen de mise à disposition a augmenté d'une semaine (cinq au lieu de quatre). Les entreprises sont plus fidèles. Certaines, qui ne faisaient plus appel au groupement, sont revenues. Et le taux de CDI est passé de 10 % à 15 %.

Marc Breffeil est loin de s'en contenter. Il peaufine de nouveaux outils de formation – une sensibilisation à l'implication dans l'entreprise, associée à une démarche sécurité –, réfléchit, avec l'aide du Centre de ressources des GE des Pays de la Loire, à la mise en place d'avantages sociaux pour les salariés... Son objectif : atteindre 50 % de CDI. « Dans l'idéal, il faudrait arriver à 100 %. Ce ne sera pas possible à cause de la très grande saisonnalité de l'activité locale tournée vers le tourisme et l'agroalimentaire, d'où un équilibre à 50 % de saisonniers. » Mais, d'ores et déjà, il a atteint un autre objectif : celui de redonner du sens à son métier, qu'il avait perdu ces dernières années. ■

V. Q.

➔ GE ILE DE NOIRMOUTIER

FORMATIONS CLÉ EN MAIN POUR LES AD

Le groupement d'employeurs de l'île de Noirmoutier a mis en place une prestation d'ingénierie de formation au profit de ses adhérents. Un service très apprécié par les TPE et qui a suscité de nouvelles adhésions.

Multisectoriel (c'est le premier du genre créé en France, en 1994), le GE Ile de Noirmoutier l'est autant pour répondre aux besoins des entreprises que des salariés. Sur ce territoire, les habitants ont l'habitude de changer d'activité s'ils veulent continuer à vivre sur l'île. Il n'est pas rare d'avoir deux ou trois métiers au cours de l'année : dans l'ostréiculture ou l'hôtellerie-restauration l'été, dans le bâtiment ou la sérigraphie l'hiver. Dans ce contexte, la formation est particulièrement importante pour permet-

tre aux salariés de s'adapter à chaque univers.

À force d'envoyer très régulièrement ses collaborateurs en formation, le groupement a acquis un certain savoir-faire dans l'analyse des besoins et une bonne connaissance des organismes. D'où l'idée de proposer ses services aux salariés des adhérents. « Dans beaucoup de TPE, les plans de formation sont payés mais pas souvent utilisés, faute de service du personnel. Leurs salariés constataient que ceux du groupement se formaient mais pas eux. Nous avons donc proposé aux chefs d'entreprise d'en-

voyer leurs propres salariés en formation en même temps que les nôtres », indique Karine Charvillat, directrice du GE Ile de Noirmoutier. Quand cela est possible, le groupement met à disposition des deux populations une salle de ses locaux dédiée à la formation. C'est le formateur de l'organisme qui se déplace,

« Dans beaucoup de TPE, les plans de formation sont payés mais pas souvent utilisés. »

Karine Charvillat, directrice

avec un tarif négocié (moins 10 % à 15 % en moyenne), puisque les stagiaires lui sont apportés sur un plateau. Pour l'entreprise – et pour le groupement –, cela évite les frais d'hôtel liés au déplacement sur le « continent ».

Afin de susciter le réflexe formation chez ses adhérents, le groupement a réalisé un catalogue de stages correspondant à leurs besoins, avec dates et programmes. Ils le reçoivent deux fois dans l'année. Quatorze formations sont proposées dans la logistique (permis cariste), la sécurité, la bureautique-informatique, la communication, le management, l'écoconduite. Même les chefs d'entreprise ont leur stage, intitulé Manager ubiquitaire, pour les aider à mieux utiliser les outils de la mobilité (agenda électronique...). Enfin, le groupement a mis en place des formations spécifiques dans les entreprises des adhérents, sur des métiers particuliers nécessitant l'utilisation d'une machine. Dans ce cas se joignent aux salariés du groupement ceux nouvellement embauchés par l'entreprise ou des intérimaires.

PIERRE FADEUILHE

MAÎTRE DE CONFÉRENCES EN DROIT PRIVÉ À L'INSTITUT NATIONAL POLYTECHNIQUE DE TOULOUSE (IPST-CNAM)

« Développer l'emploi partagé passe par la levée d'un obstacle fiscal »



E & C : Constatez-vous une professionnalisation des directeurs de groupements d'employeurs ?

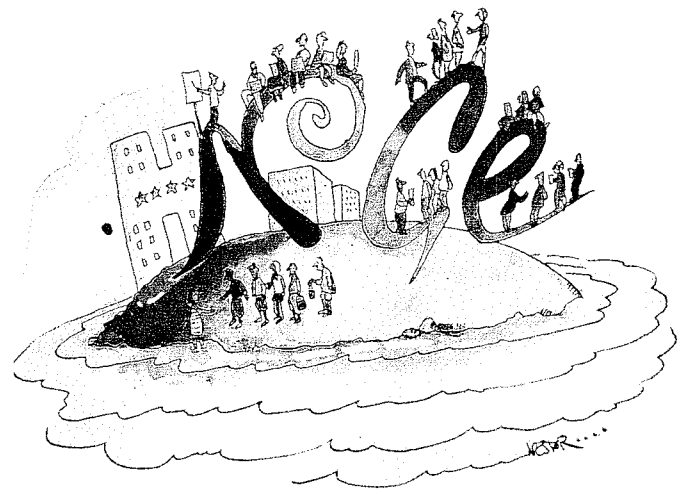
P. F. : Oui, le niveau de compétences a indéniablement augmenté. Je le constate au travers des interventions que je mène dans les groupements d'employeurs depuis 1999 et dans l'évolution des problématiques. Il y a dix ou quinze ans, deux questions revenaient le plus souvent : celle de la responsabilité solidaire – le fait que les entreprises adhérentes sont responsables des dettes sociales et salariales du groupement – et celle

du risque concurrentiel que peut faire courir un salarié qui travaille dans deux ou trois entreprises. Aujourd'hui, ce genre de questions a totalement disparu, du moins chez les directeurs qui ont une certaine ancienneté et maîtrisent maintenant très bien tous les éléments d'un groupement. J'ajoute que la professionnalisation concerne aussi les conseils d'administration. La majorité des membres connaissent bien le dispositif. Quand, en plus, le directeur financier d'une grande entreprise siège au bureau, le niveau de discussion change fortement.

E & C : Quels sont aujourd'hui leurs sujets de préoccupation ?

P. F. : La capacité des entreprises à maintenir leur engagement dans la durée. Dans un contexte économique difficile, les entreprises adhérentes ont plus de difficultés à s'engager sur des CDI. Aujourd'hui, le CDI est donc plus difficile à atteindre, même si cela reste l'objectif des groupements d'employeurs. C'est d'ailleurs plus attractif financièrement : lorsque le coefficient de facturation reste le même pour un CDD ou un CDI, il est plus rentable de recourir au CDI, puisqu'il n'y a pas de prime de précarité à verser.

GEANTS ET LEURS SALARIÉS



C'est ainsi qu'en 2013, les adhérents ont envoyé 30 salariés en formation avec 15 salariés du groupement. « Cela démocratise la formation au niveau des collaborateurs du terrain. Mes sa-

lariés ont 40 à 45 ans, sont responsables d'une famille. Les envoyer une semaine en formation à Nantes ou ailleurs pose des problèmes. Là, il s'agit de deux ou trois jours *in situ*, dans un cadre

qu'ils maîtrisent bien », constate Jean-Michel Pinel, directeur d'une TPE d'horticulture de neuf salariés, qui en a déjà envoyé plusieurs en formation par le biais du groupement (stages en informatique et secourisme en milieu professionnel).

Une diversification bienvenue

Le groupement fait rémunérer ses prestations aux adhérents (location de salle, ingénierie) mais, comme les tarifs avec l'organisme sont négociés, le coût final n'est pas plus élevé que si l'entreprise avait dû gérer le départ en formation en direct.

Ces nouveaux revenus sont d'ailleurs les bienvenus dans une situation économique difficile. « Nous sommes dépendants de l'activité de nos adhérents. Notre compétence RH en formation nous permet de diversifier notre

activité en dehors de la mise à disposition », estime Karine Charvillat. De nouveaux adhérents sont même venus uniquement pour bénéficier de la prestation formation, en attendant de recourir à un salarié du GE. Au-delà de l'aspect financier, la directrice du GE voit dans le développement de la formation un moyen de sécuriser ses propres collaborateurs : « Lorsqu'on les envoie dans une entreprise qui est soucieuse de ses salariés, on sait quelle le sera aussi pour les nôtres. » ■

V. Q

GE ILE DE NOIRMOUTIER

- **Activité** : multisectorielle (80 adhérents).
- **Effectif** : 60 salariés ETP, dont 30 en CDI.
- **Chiffre d'affaires 2013** : 1,6 million d'euros.

E & C : Les groupements d'employeurs proposent, avec le temps partagé, une réponse à la précarisation des emplois. Pourquoi ce modèle ne s'est-il pas davantage généralisé ?

P. F. : Cela paraît, au premier abord, être LA solution. Mais elle est très compliquée à mettre en œuvre. Un groupement d'employeurs ne crée pas d'emplois : il mutualise différentes demandes de ses adhérents. Il faut arriver à trouver deux ou trois entreprises avec des saisonnalités différentes sur un même bassin d'emploi pour proposer un poste à un salarié, qui va s'adapter à ces deux ou trois entreprises et le transformer en CDI. Cela représente une telle conjonction de difficultés que je suis toujours étonné quand un CDI est créé ! C'est pour cette raison que les groupements d'employeurs n'arriveront jamais aux mêmes chiffres que l'intérim : ils n'ont pas les mêmes objectifs et ne sont d'ailleurs pas concurrents.

Autre caractéristique : le groupement d'employeurs est un dispositif de bassin

d'emploi. Son aire géographique est limitée et se situe surtout en zone rurale. Il n'y a pas de GE dans les grandes villes. Une entreprise adhère à un groupement lorsqu'elle est dans un secteur en tension, quand elle ne trouve pas la main-d'œuvre facilement. C'est pourquoi les GE les plus importants se trouvent souvent dans des bassins où, sans un groupement, aucun emploi n'aurait été créé.

E & C : Quelles seraient les pistes de développement des groupements d'employeurs ?

P. F. : La possibilité de constituer des groupements mixtes – avec des adhérents soumis à la TVA et d'autres non soumis à la TVA – serait un véritable gage de développement. C'est impossible aujourd'hui pour des raisons fiscales, ce qui conduit à avoir sur un même bassin d'emploi deux groupements, un pour chaque type d'adhérents. Or, dans les territoires où sont implantés les GE, on voit bien qu'il y a une demande de mutualisation des emplois entre le secteur associatif

et le secteur marchand. Seul un groupement mixte pourrait jouer pleinement son rôle en matière d'aménagement du temps de travail. Un salarié pourrait faire par exemple 10 heures à la mairie, 15 heures dans une association et le complément dans une TPE locale. Les groupements se battent aujourd'hui pour lever cet obstacle fiscal. Plus généralement, c'est sur les petites structures que se situe l'axe de développement des groupements, pas sur les grandes entreprises, qui n'en ont qu'un besoin ponctuel. L'autre axe de développement est l'élaboration d'une convention collective. L'avenir des groupements passe par là, parce qu'un secteur n'est véritablement reconnu que lorsqu'il a une convention collective. Mais, pour ce faire, il faut qu'il y ait un syndicat de groupements d'employeurs représentatif, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui.

PROPOS RECUEILLIS PAR VIOLETTE QUEUNIER

* Coauteur des Groupements d'employeurs, éd. Liaisons, 2008.