

P REMIÈRES SYNTHÈSES

LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS EN 1995

Un dispositif qui favorise la consolidation des emplois

Il existe aujourd'hui environ 100 groupements d'employeurs qui emploient près de 1 800 salariés dans les secteurs non agricoles, auxquels il faut ajouter 800 groupements agricoles, regroupant 2 000 salariés. La loi du 25 juillet 1985, modifiée par la loi quinquennale sur l'emploi de décembre 1993, permet aux petites et moyennes entreprises de s'associer pour l'embauche de salariés qu'elles n'auraient pas, seules, la possibilité d'employer. Les groupements se classent en trois catégories selon leur objectif au moment de la création, ceux (environ un tiers) dont l'objectif est l'emploi partagé d'un ou de plusieurs salariés pour une activité permanente, ceux qui se sont formés pour permettre aux entreprises de mieux s'adapter aux fluctuations de leur activité (une dizaine), et ceux qui ont pour mission de construire des parcours d'insertion et de qualification adaptés à des publics plus fragiles (une quarantaine).

Le dispositif des groupements d'employeurs a été institué par la loi n°85-772 du 25 juillet 1985. Il permet aux petites et moyennes entreprises de se regrouper, et, en créant une association, d'embaucher une main-d'oeuvre qu'elles n'auraient pas, seules, la possibilité d'employer. Les salariés du groupement sont mis à la disposition des personnes physiques ou morales adhérentes. Ce dispositif vise à favoriser la stabilité d'emploi des salariés : un seul employeur, un statut salarial unique, un seul contrat de travail, plus attractif que les formules qui les lient à plusieurs employeurs par une multiplication de contrats de travail à temps partiel, ou à durée déterminée.

En raison du peu de succès initialement rencontré par cette formule, certaines dispositions ont été assouplies par la loi quinquennale du 20 décembre 1993.



Ainsi, alors que les groupements n'étaient initialement ouverts qu'aux entreprises de moins de 100 salariés, ce seuil a été relevé à 300 salariés; de même une entreprise peut désormais adhérer à deux groupements d'employeurs. Par ailleurs, lorsque les membres du groupement entrent dans le champ d'application d'une même convention collective, une simple notification à la Direction départementale du travail suffit. Sinon une déclaration est nécessaire.

En outre, la loi quinquennale a créé des "groupements locaux d'employeurs" (GLE), qui ne peuvent être constitués qu'à l'intérieur de zones territoriales définies ("éligibles à la prime d'aménagement du territoire au titre des projets industriels, ou aux programmes d'aménagement concerté des territoires ruraux") et dont les conditions d'adhésion sont plus souples (pas de seuil d'effectifs, possibilité d'être membres de plusieurs GLE sans limitation de nombre).

Il faut enfin mentionner d'une part les GEIQ (Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification), dont la mission première est l'insertion de personnes exclues du monde du travail, d'autre part les groupements d'employeurs agricoles qui, bénéficiant d'allègements fiscaux spécifiques, se sont rapidement développés (encadré 1).

On dénombre aujourd'hui environ 100 groupements d'employeurs dans le secteur non agricole, qui emploient environ 1 800 salariés, auxquels il faut ajouter 800 groupements agricoles employant 2 000 salariés. Ces groupements d'employeurs sont très divers, mais peuvent être

Encadré 1

L'ENQUÊTE MENÉE EN 1995

Les informations dont dispose le Ministère du travail et des affaires sociales concernant les Groupements d'Employeurs proviennent des déclarations obligatoires lors de leur constitution. Elles sont relativement limitées, et surtout ne permettent pas d'en effectuer un suivi régulier.

Le Ministère souhaitait donc faire le bilan du dispositif et identifier les potentialités de développement. Il a confié cette étude, effectuée au cours du dernier trimestre 1995, à la Société GESTE.

Elle a été réalisée à partir de dossiers d'informations disponibles dans les directions départementales du travail (DDTEFP), d'enquêtes réalisées auprès d'une vingtaine de groupements d'employeurs, ainsi que d'entretiens avec divers organismes administratifs (Ministère du travail et des affaires sociales, Ministère de l'agriculture, DDTEFP, Inspections du travail de l'agriculture) et des responsables d'institutions.

Bien que les groupements d'employeurs agricoles aient été hors du champ de l'étude, les facteurs qui peuvent expliquer pourquoi ces derniers ont eu un développement plus important que les groupements du régime général ont été étudiés.

COMBIEN D'EMPLOIS AU SEIN DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS ?

Les seules données existantes sur les groupements d'employeurs sont celles dont disposent les DDTEFP, fournies au moment de leur création : mais elles se réduisent souvent à des informations minimales, et ne sont pas actualisées.

Les données présentées ci-dessous résultent donc d'estimations réalisées sur la base des enquêtes menées.

Les emplois concernés par les groupements d'employeurs qui emploient un salarié en temps partagé sont probablement des emplois nouveaux, mais peu nombreux, parce que ces groupements associent surtout des PME et de toutes petites entreprises. Les groupements qui se sont formés pour s'adapter à des fluctuations d'activité intègrent un plus grand nombre de postes, mais la majorité d'entre eux ne sont généralement pas des emplois nouveaux, mais plutôt des emplois « stabilisés ». Les emplois créés par les GEIQ sont des emplois nouveaux sous contrat à durée déterminée, destinés à des personnes en situation d'exclusion.

Les groupements d'employeurs : ordre de grandeur

Type	Nombre de groupements	Nombre d'emplois concernés	Commentaires
Secteur agricole	800	2 000 à 3 000	Pour partie emplois nouveaux, pour partie emplois stabilisés
Emploi à temps partagé de salariés	35	50	Plutôt emplois nouveaux
Régulation des fluctuations d'activité	10	1 200	Plutôt emplois stabilisés
Parcours d'insertion, ou de réinsertion	40	500	Plutôt emplois nouveaux
Total (agricoles + non agricoles) *	800 + 100	2 500 + 1 800	

* - On peut estimer actuellement le nombre de groupements d'employeurs (non agricoles) à une centaine, employant environ 1 800 salariés.

classés en trois types principaux selon leur objectif au moment de la création : environ le tiers des groupements d'employeurs ont pour objectif l'emploi partagé d'un ou de plusieurs salariés par les entreprises adhérentes, une dizaine se sont formés pour permettre aux entreprises de mieux s'adapter aux fluctuations de leur activité, et une quarantaine ont pour mission de construire des parcours d'insertion et de qualification adaptés à des publics plus fragiles (encadré 1).

Les groupements employant des salariés à temps partagé

Une première catégorie de groupements d'employeurs a pour objectif de faciliter l'emploi partagé de salariés par des entreprises qui, pour diverses raisons, ne peuvent ou ne souhaitent pas procéder directement à une embauche à temps partiel.

Ce dispositif permet aux employeurs de disposer de compétences dont ils ont un besoin régulier, mais pour des tâches ponctuelles de durée généralement assez brève; il facilite les procédures administratives de gestion qui sont toutes effectuées au niveau du groupement d'employeurs et non dans chacune des entreprises adhérentes. Il permet à des entreprises, principalement de taille petite ou moyenne, ou à des artisans, souvent réticents à embaucher par manque de moyens financiers ou de perspectives stables de développement, de disposer de prestations spécifiques, qu'ils auraient du mal à concrétiser dans un emploi à plein temps. Certaines de ces prestations sont traditionnelles, comme celles de comptables ou d'informaticiens,

Des salariés à temps partagé : un comptable, un qualitatif, des gestionnaires

Ce groupement d'employeurs du centre de la France regroupe une quinzaine d'entreprises du secteur de la réparation automobile. Il s'agit essentiellement d'artisans ayant 2 ou 3 salariés, la plus importante de ces entreprises ne dépassant pas 10 salariés. Elles ont décidé de se constituer en groupement d'employeurs pour embaucher un comptable. Ce seul salarié du groupement, employé sous contrat à durée indéterminée à temps plein, répartit ainsi son temps entre les diverses entreprises adhérentes, qui n'ont besoin que ponctuellement du service d'un comptable (le groupement n'a pas de local spécifique); c'est lui qui traite les problèmes administratifs, de gestion, notamment l'établissement des feuilles de paye.

Dans cette région du nord-est fortement industrialisée, sont implantés quelques très importants donneurs d'ordre industriels locaux et un grand nombre de PME sous-traitantes, dont la plupart ont moins de 20 salariés. Sous la forte pression des donneurs d'ordre visant à ce que leurs sous-traitants s'engagent dans une démarche qualité, la Chambre de Commerce et d'Industrie locale s'est fortement investie pour favoriser l'embauche de qualitatifs par des entreprises regroupées dans des groupements d'employeurs. C'est ainsi qu'ont été créés 6 groupements d'employeurs dans le département concerné. Chacun d'entre eux rassemble 3 ou 4 PMI, qui se sont entendues pour partager un qualitatif. Ce dernier est embauché par le groupement sous contrat à durée indéterminée, à plein temps; il est prévu que son activité s'achève lorsque les entreprises auront satisfait à la norme ISO 9002 (théoriquement au bout de trois ans).

Ce groupement d'employeurs implanté dans le sud-est emploie 3 salariés (un temps plein et deux temps partiel) pour 35 adhérents de petite taille opérant dans des activités très différentes, comme des associations culturelles et sportives, un GIE, des PME de secteurs divers (activité juridique, comptabilité, informatique, artisans du bâtiment, chimie...). Il a été créé pour assurer des services administratifs comme le secrétariat, la comptabilité, puis son activité s'est progressivement étendue à des prestations de gestion, sociales, fiscales ou encore informatiques auprès de petites entreprises qui, sur ces postes, ne pouvaient embaucher à temps plein ou à temps partiel. Les promoteurs de ce groupement estiment qu'il a permis la consolidation et l'expansion de petites entreprises, en leur offrant la possibilité de partager des salariés sur des prestations administratives. Ce groupement d'entreprises complémentaires a par ailleurs favorisé le développement d'un réseau commun de clientèle ainsi que des liens de solidarité qui peuvent se concrétiser, par exemple, par des prêts réciproques d'équipement.

d'autres par contre sont moins classiques, celles de qualitatifs par exemple.

Pour les salariés, la formule est intéressante : leur emploi est plus stable. Confrontés à plusieurs offres d'emploi à temps partiel, ils peuvent bénéficier d'un seul contrat de travail, qui peut être à plein temps, et ils n'ont donc qu'un seul employeur, et qu'une seule feuille de paye.

Les groupements destinés à faire face aux fluctuations d'activité

Une deuxième catégorie de groupements répond à une préoccupation sensiblement différente des précédents : ils ont pour but de faciliter la gestion des fluctuations d'activité des entreprises, que ces fluctuations soient cycliques et prévisibles car souvent liées à une activité saison-

nière, ou au contraire imprévisibles car dépendantes de variations aléatoires de la demande.

Cette démarche suppose, pour être efficace, que les volumes d'emplois concernés soient suffisamment conséquents. Les groupements de ce type fédèrent des entreprises dont la taille est sensiblement plus importante, souvent par exemple de 100 à 200 salariés.

Pour répondre à ces besoins, les entreprises concernées, parmi lesquelles un nombre assez important relèvent de l'activité agricole ou agro-alimentaire (comme l'horticulture, l'arboriculture, les cultures pépinières, les conserveries, le commerce...), emploient en général des saisonniers ou proposent des postes d'emploi temporaires, pour la durée de la mission.

La création d'un groupement d'employeurs par des entreprises rencontrant ce type de problèmes d'ajustement, mais avec des variations d'activité qui n'interviennent pas au même moment de l'année, est un moyen de lisser l'impact de ces fluctuations. Le groupement d'employeurs mettra les salariés à la disposition des partenaires, en fonction de leurs besoins et les salariés auront la possibilité alors de bénéficier de contrats permanents. Les entreprises pourront mieux fidéliser leur main-d'oeuvre saisonnière et rentabiliser ainsi les coûts de formation ou d'adaptation aux postes de travail. Elles seront en mesure, de cette façon, d'adopter une politique de formation plus volontariste et de favoriser la stabilisation des emplois.

Les salariés, de leur côté, bénéficient d'une perspective d'emplois plus réguliers et plus sta-

S'adapter aux fluctuations d'activité : un groupement de 36 entreprises dans l'agro-alimentaire, et de 4 entreprises dans le secteur de la sécurité

Cette importante coopérative agricole du sud de la France de 300 salariés permanents employait régulièrement, de septembre à novembre, une centaine de travailleurs saisonniers. Chaque année, elle était confrontée à un problème de qualification de cette main-d'oeuvre nouvelle. Elle souhaitait stabiliser et fidéliser la majorité de ces salariés, pour les retrouver, les plus nombreux possibles, d'une année sur l'autre, en vue d'une meilleure qualification et d'une économie de formation. Une pré-étude de faisabilité, à laquelle a participé la Chambre de Commerce, a été menée au niveau du bassin d'emploi. Elle a permis d'identifier d'autres entreprises ayant ce type de préoccupation et d'estimer les possibilités de complémentarités quantitatives et qualitatives liées aux cycles respectifs des unes et des autres, afin de permettre des ajustements et un lissage global. L'étude ayant démontré une réelle demande, un groupement d'employeurs a été créé, rassemblant 36 entreprises locales (exploitants agricoles, industriels de l'agro-alimentaire, abattoirs...). Ce groupement emploie l'équivalent de 80 personnes à temps plein, dont une quarantaine sous contrat à durée indéterminée.

L'activité des entreprises du secteur de la sécurité se caractérise par d'importantes fluctuations peu prévisibles, ce qui rend très difficile la planification des charges de travail. Par ailleurs, le secteur - composé principalement de petites entreprises - est soumis à une concurrence intense, notamment sur les prix. Ceci explique l'importante rotation du personnel dans le secteur et la difficulté des professionnels à trouver une main-d'oeuvre stable et suffisamment qualifiée. Pour répondre à ces préoccupations (trouver du personnel adapté, répondre à des demandes aléatoires), quatre entreprises d'Ile-de-France (l'une de 200 salariés, et trois de 10 à 30 salariés), ainsi qu'un centre de formation spécialisé dans la sécurité, ont créé un groupement d'employeurs. Les salariés sont embauchés sous CDI à temps partiel, sans que le volume horaire de travail soit précisé, compte tenu des difficultés à prévoir les volumes d'activité. Depuis la création du groupement d'employeurs, une centaine de contrats de travail ont été créés. Actuellement environ 40 salariés sont employés par le groupement d'employeurs, et les stagiaires sortis du centre de formation sont préférentiellement embauchés.

bles. Ils peuvent en outre acquérir une meilleure qualification, même s'ils ne travaillent pas toute l'année pour la même entreprise.

Les groupements spécialisés dans les parcours d'insertion ou de réinsertion

La troisième catégorie de groupements, que l'on appelle des GEIQ ou Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification, a pour objectif particulier de construire des parcours d'insertion et de qualifica-

tion adaptés à des personnes fragilisées face à l'emploi, comme les jeunes demandeurs d'emploi non qualifiés, les chômeurs de longue durée (CLD), les bénéficiaires du Revenu Minimum d'Insertion (RMI)...

Ce dispositif permet d'organiser une alternance continue entre des séquences de travail en entreprise et des séquences de formation, mieux adaptées aux besoins réels des entreprises et du marché du travail que les formations traditionnelles. Embauché en contrat à durée détermi-

née de longue durée (6, 12 ou 18 mois), la personne, souvent un jeune, bénéficie d'un accompagnement social par un tuteur spécialement formé, et sa situation de «qualification en alternance» facilite son intégration dans l'entreprise. Les emplois concernés sont des contrats de travail aidés qui allient formation et emploi (Contrat de Qualification (CQ), Contrat de Retour à l'Emploi (CRE), Contrat Initiative Emploi (CIE), voire Contrat d'Orientation (CO)...).

Actuellement, les groupements d'employeurs existants rassemblent des entreprises qui peuvent, soit appartenir à une même branche professionnelle (il s'agit essentiellement du seul secteur du bâtiment), soit être implantées dans un même bassin d'emploi en étant alors d'origine sectorielle diverse. La taille des entreprises peut varier de quelques centaines à plusieurs milliers.

Une démarche volontariste qui nécessite souvent une étude préalable

Quel qu'en soit le type - groupement d'employeurs classique, GEIQ ou groupement agricole - la création d'un groupement résulte, en général, d'une démarche volontariste, dans laquelle la présence d'un " leader ", d'un fédérateur, est indispensable pour donner l'impulsion initiale : sensibiliser et prendre conscience du besoin, mettre en relation les divers partenaires, apporter un appui technique et administratif aux démarches de création. Ce sont souvent des responsables d'entreprise, des partenaires institutionnels, comme la Chambre de

Se spécialiser dans l'insertion : employer des jeunes en formation pour un CAP «exploitant d'installations industrielles», privilégier les emplois de proximité

Ces 13 entreprises de secteurs industriels différents (agro-alimentaire, plasturgie, verrerie, automobile...) emploient des jeunes préparant un CAP «Exploitant d'installations industrielles». La validation de ce diplôme est interprofessionnelle et permet la reconnaissance de compétences transversales : le parcours implique deux expériences professionnelles distinctes en entreprise. De même, ailleurs, plusieurs pôles sont en voie de constitution au niveau local pour qualifier des jeunes autour d'entreprises industrielles de tailles et de branches très diverses. Ces jeunes n'ont pas vocation à travailler principalement dans les entreprises où ils obtiennent leur qualification. L'idée est plutôt qu'une construction interprofessionnelle de qualification validée par un diplôme augmente considérablement leurs chances d'insertion professionnelle dans le bassin d'emploi.

Ce GEIQ a été créé par un syndicat intercommunal à la suite d'une enquête réalisée auprès de 35 entreprises de deux cantons ruraux. Il regroupe 5 employeurs et emploie 2 salariés sur des qualifications spécifiques à chaque entreprise.

La formule du GEIQ est apparue comme satisfaisante au sein d'un dispositif plus complet comprenant :

- des «emplois verts» : une équipe d'insertion composée de 10 CES mis à disposition par le Conseil Général pour des travaux en espace naturel et patrimoine public et encadrés par un chef d'équipe;

- un soutien aux emplois de proximité par la stabilisation des services fournis aux collectivités locales et associations dans une structure de multi-téléservice (6 secrétaires à temps partiel équivalent à 1,5 emplois à temps plein).

Commerce, et même dans certains cas des salariés qui prennent l'initiative de proposer à divers employeurs potentiels de se regrouper.

Si la création d'un groupement d'employeurs ne soulève pas de difficulté administrative particulière, les conditions économiques de création sont très variables. Les groupements, dont l'objectif est le partage d'emplois à temps partiel, ne concernent, la plupart du temps, qu'un faible nombre de salariés et ne nécessitent pas d'étude préalable. La situation est en revanche différente pour les groupements dont l'objectif est la régulation des fluctuations d'activité : une étude spécifique lourde d'identification des entreprises, suivie d'une analyse des emplois susceptibles

d'être concernés par des possibilités effectives d'ajustements, est nécessaire. Ainsi, dans le cas d'un des groupements interrogés, l'étude préalable à la création a duré 6 mois. De la même façon, la durée de constitution d'un GEIQ peut varier entre 6 mois et 12 mois.

La gestion des groupements qui emploient un ou des salariés partageant leur temps entre plusieurs entreprises est légère : le salarié lui-même se charge souvent de l'ensemble des formalités, en particulier, lorsqu'il s'agit d'un comptable, dans le prolongement naturel de ses fonctions. Cette gestion peut également être assurée par rotation entre les différents membres adhérents. Quelle que soit l'organisation retenue, les coûts de gestion sont,

dans tous les cas de figure, modiques.

Les coûts de gestion des autres types de groupement sont sensiblement plus lourds. Ceux qui régulent les fluctuations d'activité doivent gérer des effectifs plus importants et surtout assurer de façon permanente l'organisation prévisionnelle des plannings de travail des salariés. Les groupements spécialisés dans l'insertion doivent, en outre, prendre en charge l'accompagnement pédagogique et social, et l'insertion professionnelle ultérieure de ceux qu'ils emploient.

La possibilité de prestations complémentaires

Le climat de confiance, la volonté effective de participer à l'association, apparaissent comme des facteurs essentiels du succès d'un groupement. L'adhésion commune au projet et la volonté de partenariat entre les entreprises sont partagées par de nombreux groupements d'employeurs, quels que soient leur type et leur objet.

Cette cohésion d'ensemble, s'appuyant sur l'existence d'une structure commune, peut conduire le groupement à élargir les simples opérations de gestion courante de l'association. Ainsi, après quelque temps de fonctionnement, l'association peut être amenée à sortir de son cadre initial pour apporter à ses adhérents des prestations complémentaires. A ce titre, les groupements d'employeurs peuvent jouer un rôle de renforcement du tissu écono-

mique local et contribuer à créer des liens de solidarité nouveaux.

Ainsi, un groupement d'employeurs du secteur de la sécurité apporte à ses adhérents deux prestations complémentaires : d'une part, il amortit les fluctuations d'activité par la mise à disposition de certains salariés des entreprises adhérentes auprès d'autres entreprises du groupement, et facilite l'embauche stable au sein de ces entreprises des salariés du groupement; il prend d'autre part en charge la formation des salariés, et contribue à entretenir pour l'ensemble des adhérents, un vivier de personnel qualifié.

Autre exemple : la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI), qui a impulsé la création de groupements pour l'embauche de qualifiés, joue, au travers du groupement, un rôle d'assistance technique : sensibilisation des entreprises à la démarche qualité, impulsion au partenariat, aide aux démarches de création (démarches administratives, mais aussi procédures d'embauche du qualifié), support financier, suivi de l'avancement de la démarche qualité au sein de chaque entreprise. Ces prestations occupent à mi-temps un responsable de la CCI.

Enfin, les groupements mettent parfois en place pour leurs membres une assistance à la gestion des ressources humaines, notamment aide à l'embauche de la main-d'oeuvre, recherche de candidats, sélection et accompagnement social.

Des avantages incontestables, avec quelques risques de dérive

Les groupements d'employeurs rendent possibles la multiactivité, le partage du travail entre plusieurs employeurs, une plus grande souplesse de gestion des entreprises, et facilitent l'alternance de périodes de formation et d'activité. Ils paraissent donc adaptés à des mutations du travail et de l'activité qui sont sans doute appelées à se développer dans l'avenir.

Dans ce cadre ils ont pour avantage de stabiliser les emplois de durée brève et d'améliorer la qualification et la formation des personnes en situation d'insertion. Ils permettent, par ailleurs, de favoriser les partenariats entre les acteurs locaux et le fonctionnement en "réseau" des entreprises adhérentes.

Des risques de dérive peuvent toutefois exister. Certaines entreprises pourraient être tentées d'utiliser ce dispositif pour effectuer du prêt de main-d'oeuvre dans un cadre moins contraignant que celui des entreprises de travail intérimaire. Les groupements ont fréquemment recours à des contrats à durée limitée, malgré l'objectif de stabilisation des emplois. La transparence des structures et des conditions de gestion des contrats pourrait ainsi devenir l'un des garants d'un développement réussi du dispositif.

F. BEAUJOLIN, M. LEYGUES,
J. LION (GESTE).

PREMIERES INFORMATIONS et PREMIERES SYNTHESSES sont éditées par le Ministère du travail et des affaires sociales, Direction de l'animation de la recherche des études et des statistiques (DARES) 20 bis rue d'Estrées 75700 Paris 07 SP. Tél. : (1) 44.38.22.60. Télécopie (1) 44.38.24.43. Directeur de la publication : Claude Seibel.

Secrétariat de rédaction : Jean-Yves Rognant et Catherine Demaison. Maquettistes : Daniel Lepesant et Guy Barbut. Conception graphique : Ministère du travail et des affaires sociales. Flashage : AMC, Paris. Impression : Ecoprint, Pontcarré et JC DM-BUDY, Paris. Reprographie : DARES. Abonnements : la documentation Française, 124 rue Henri Barbusse 93308 Aubervilliers cedex. Tél. : (1) 48.39.56.00. Télécopie : (1) 48.39.56.01 - PREMIERES INFORMATIONS et PREMIERES SYNTHESSES : 1 an (100 n°) : 600 F - Europe : 685 F - Autres pays : 915 F. Publicité : Ministère du travail et des affaires sociales. Dépôt légal : à parution. Numéro de commission paritaire : en cours.