

## SOMMAIRE

Pages

**AVIS adopté par le Conseil économique et social au  
cours de sa séance du mercredi 27 novembre 2002 I - 1**

INTRODUCTION .....	3
<b>CHAPITRE I - LA FORMULE DU GROUPEMENT D'EMPLOYEURS PEUT AVOIR DES EFFETS POSITIFS SUR LE DÉVELOPPEMENT LOCAL ET L'EMPLOI .....</b>	<b>5</b>
<b>I - UNE SOLUTION ORIGINALE RELATIVEMENT PEU         UTILISÉE .....</b>	<b>5</b>
<b>II - UNE RÉPONSE PRAGMATIQUE À CERTAINS DES         BESOINS DES ENTREPRISES.....</b>	<b>5</b>
<b>III - UN OBJECTIF DE STABILISATION D'EMPLOIS         SALARIÉS ET DE SUIVI DES PARCOURS         PROFESSIONNELS .....</b>	<b>6</b>
<b>IV - L'UNE DES RÉPONSES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES         DE PROXIMITÉ .....</b>	<b>6</b>
<b>V - UN DISPOSITIF SE HEURTANT À CERTAINES         INCERTITUDES.....</b>	<b>7</b>
<b>CHAPITRE II - APPORTER DES RÉPONSES ADAPTÉES ET NOVATRICES AUX CARENCES DU DISPOSITIF ACTUEL POUR EN FAVORISER LA RECONNAISSANCE ET ASSURER UN MEILLEUR STATUT DES SALARIÉS.....</b>	<b>9</b>
<b>I - REVISITER L'ENVIRONNEMENT JURIDIQUE AU         PROFIT DES STRUCTURES ET DES SALARIÉS.....</b>	<b>10</b>
A - REPENSER LA NOTION MÊME DE GROUPEMENT D'EMPLOYEURS ET PRENDRE EN COMPTE SA SPÉCIFICITÉ SUR LE PLAN FINANCIER ET FISCAL .....	10
B - FAVORISER LA MISE EN PLACE D'UN STATUT ADAPTÉ DES SALARIÉS DU GROUPEMENT D'EMPLOYEURS .....	12
<b>II - AMÉLIORER LA CONNAISSANCE DES GROUPEMENTS         D'EMPLOYEURS POUR OPTIMISER LEUR ACTION AU         BÉNÉFICE DE L'EMPLOI ET DE LA CROISSANCE.....</b>	<b>14</b>
A - MIEUX CONNAÎTRE LES EXPÉRIENCES DU TERRAIN POUR ALIMENTER UNE RÉLEXION GLOBALE AU PLAN NATIONAL.....	14

B - ASSURER UNE BONNE COMPRÉHENSION DU DISPOSITIF PAR L'ENSEMBLE DES ACTEURS .....	15
C - ENCOURAGER LA LABELLISATION ; SOUTENIR ET ACCOMPAGNER LA MISE EN OEUVRE ET L'APPLICATION SUR LE TERRAIN.....	17
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>19</b>
<b>ANNEXE A L'AVIS .....</b>	<b>21</b>
SCRUTIN .....	21
DÉCLARATIONS DES GROUPES .....	23
<b>RAPPORT présenté au nom de la section du travail par M. Jean-Marcel Bichat, rapporteur.....</b>	<b>II - 1</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>5</b>
<b>I - LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS : UN CADRE LÉGAL UNIQUE AU SERVICE DE RÉALITÉS PARTICULIÈRES.....</b>	<b>7</b>
A - LE GROUPEMENT D'EMPLOYEURS SE PRÉSENTE COMME L'UNE DES NOMBREUSES FORMES D'ADAPTATION DE L'EMPLOI AUX BESOINS DES ENTREPRISES .....	7
1. L'intérim .....	7
2. Le portage salarial.....	8
3. La mise à disposition de personnels.....	9
4. Le multi-salariat .....	9
B - LE CADRE LÉGAL ET RÉGLEMENTAIRE DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS .....	10
1. Le cadre juridique initial et ses évolutions ultérieures .....	11
2. Les finalités des groupements d'employeurs .....	12
3. La place des groupements d'employeurs dans le spectre des modes d'organisation du travail et de l'emploi .....	13
C - LES TROIS PRINCIPALES FORMES DE GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS ET LEURS MODES DE REPRÉSENTATION .....	13
1. Les groupements d'employeurs agricoles .....	13
2. Les groupements d'employeurs (hors agriculture et insertion).....	15
3. Les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) .....	16
4. Des formes émergentes de groupements d'employeurs .....	17
5. Des expériences conduites dans les pays membres de l'Union européenne .....	18
<b>II - ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS .....</b>	<b>19</b>
A - STATUT JURIDIQUE DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS ET RÈGLES DE FONCTIONNEMENT .....	19

1. Le statut juridique du groupement d'employeurs .....	19
2. Solidarité financière et responsabilité sociale des groupements ....	21
3. Règlement intérieur et fonctionnement des GE .....	22
<b>B - CONDITIONS DE CRÉATION ET DE PÉRENNISATION DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS .....</b>	<b>22</b>
1. Eléments déclencheurs et recherche d'alliance entre entreprises d'un même bassin d'emplois .....	22
2. Les conditions de réussite .....	27
3. Freins et difficultés .....	31
<b>C - STATUT ET DROITS DU SALARIÉ .....</b>	<b>36</b>
1. Le contrat de travail .....	36
2. La rémunération .....	38
3. La convention collective .....	39
4. Les conditions générales d'exécution du travail .....	40
<b>III - FORCES ET FAIBLESSES DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS .....</b>	<b>42</b>
<b>A - L'UNE DES RÉPONSES AUX BESOINS DE MUTUALISATION DES ENTREPRISES .....</b>	<b>42</b>
1. Des besoins permanents à temps partiel et des besoins saisonniers à temps complet .....	42
2. Une réponse à des besoins moins immédiatement perceptibles .....	44
3. La fidélisation d'un personnel compétent .....	45
4. Un apport appréciable pour le fonctionnement des bassins d'emploi .....	45
<b>B - L'UNE DES RÉPONSES AUX BESOINS D'EMPLOI DES SALARIÉS .....</b>	<b>46</b>
1. Les contrats utilisés .....	46
2. Le partage du temps d'activité des salariés .....	48
3. La formation .....	49
4. La création d'emplois .....	50
<b>C - UN CERTAIN NOMBRE D'INTERROGATIONS DEMEURENT .....</b>	<b>51</b>
1. Les « bonnes pratiques » .....	51
2. La convention collective .....	52
3. Le rôle des Institutions représentatives du personnel .....	54
4. Le principe de responsabilité solidaire .....	55
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>57</b>
<b>TABLE DES SIGLES .....</b>	<b>59</b>

## **AVIS**

**adopté par le Conseil économique et social  
au cours de sa séance du mercredi 27 novembre 2002**



Le 9 mai 2000, le Bureau du Conseil économique et social a confié à la section du travail la préparation d'un rapport et d'un projet d'avis sur « *Les groupements d'employeurs : un outil pour la croissance et l'emploi ?* »<sup>1</sup>.

La section a désigné M. Jean-Marcel Bichat comme rapporteur.

## INTRODUCTION

Une grande diversité de formules juridiques, alternatives ou complémentaires au regard du modèle de l'emploi à durée indéterminée à temps plein dans une seule entreprise, ont été progressivement ouvertes ces vingt dernières années, destinées à favoriser l'adéquation du volume de travail à l'activité productive et à répondre à des besoins ponctuels de qualifications spécifiques, tout en veillant à garantir les droits sociaux des salariés.

Les groupements d'employeurs, initiés par la loi en 1985, représentent à ce titre l'une des formes juridiquement stabilisées d'organisation du travail en temps partagé, visant à répondre aux besoins des entreprises en personnels tout en contribuant à une certaine déprécarisation de l'emploi.

La philosophie du dispositif étudié s'inscrit dans une démarche d'innovation sociale au bénéfice d'une diversité d'acteurs, au premier rang desquels figurent les entreprises et les salariés. Au travers d'un objet exclusif visant à mettre à disposition d'entreprises adhérentes des salariés liés au groupement par un contrat de travail, la loi de 1985 ambitionne en effet de croiser les intérêts des employeurs et des salariés en produisant des effets positifs sur les bassins d'emploi et le tissu économique et social local.

Phénomène marginal du point de vue du nombre de salariés et d'entreprises concernés, les groupements d'employeurs sont encore relativement méconnus. Leur caractère novateur et les expérimentations que suscite le dispositif, par la mise en mouvement d'acteurs locaux peu enclins par nature à la coopération, tout autant que la mise en valeur du territoire qu'il porte en germe et les effets qu'il peut avoir localement sur la croissance et l'emploi, ont justifié qu'un examen attentif lui soit consacré par notre Assemblée.

Au terme de l'analyse, notre Assemblée recommande, en s'appuyant sur l'expérience tirée de près de vingt années de fonctionnement du système dans des domaines aussi différents que l'agriculture, le commerce et l'industrie ou encore l'insertion et l'économie sociale (coopératives, mutuelles, associations), que soit engagée une nouvelle étape de la réflexion, visant à lever les obstacles et les incertitudes qui freinent encore aujourd'hui sa mise en œuvre.

---

<sup>1</sup> L'ensemble du projet d'avis a été adopté au scrutin public par 109 voix contre 20 et 29 abstentions (voir résultat du scrutin en annexe).



## **CHAPITRE I**

### **LA FORMULE DU GROUPEMENT D'EMPLOYEURS PEUT AVOIR DES EFFETS POSITIFS SUR LE DÉVELOPPEMENT LOCAL ET L'EMPLOI**

#### **I - UNE SOLUTION ORIGINALE RELATIVEMENT PEU UTILISÉE**

La formule des groupements d'employeurs, issue d'expérimentations conduites dans l'agriculture, apparaît comme un outil novateur de la politique publique de l'emploi. Force est néanmoins de constater son caractère relativement méconnu, ainsi qu'en atteste la faiblesse du nombre total d'entreprises concernées et de salariés couverts, oscillant entre 15 et 20 000 sans que l'on dispose à ce jour de données chiffrées plus précises. Examinée sur longue période, cette formule, qui s'est plus particulièrement développée dans l'agriculture, ne s'est pas déployée, comme elle aurait pu le faire, dans d'autres domaines professionnels.

#### **II - UNE RÉPONSE PRAGMATIQUE À CERTAINS DES BESOINS DES ENTREPRISES**

Les groupements d'employeurs visent, dans un contexte de mutations économiques et d'adaptation permanente des structures productives aux contraintes des marchés, à apporter une réponse pragmatique aux besoins qu'expriment certaines entreprises, s'agissant notamment de la variation de la charge de travail, des questions d'organisation du travail ou de compétences spécialisées nécessaires au développement de l'activité productive.

Cette forme de gestion permet d'adapter la demande de main d'œuvre aux besoins précis de l'entreprise. Le système s'avère dans ses principes et ses règles particulièrement adapté au tissu des très petites entreprises, pour lesquelles la création d'emplois à temps plein ne représente pas, dans certains domaines d'activité, la solution la plus appropriée.

Au-delà, la mise en commun et l'externalisation de certaines fonctions de gestion des ressources humaines et de gestion de la paye semblent constituer pour les petites structures adhérentes un facteur favorisant le développement des entreprises et l'emploi des salariés.

Le regroupement au sein d'une structure commune de type associatif d'une diversité d'entreprises acceptant de mutualiser leurs besoins est également propice à la mise en œuvre de projets « dormants » de réorganisation ou d'embauche, ceci pouvant à terme se révéler favorable au développement de l'activité et à celui de l'emploi.

Les groupements apparaissent ainsi comme un lieu de formalisation de coopérations pré-existantes, d'expérimentation de techniques ou de savoir-faire, de capitalisation et de diffusion de pratiques professionnelles, comme en atteste

l'expérience conduite dans le secteur sanitaire et social associatif. Ce secteur mobilise en effet la formule des groupements d'employeurs, par l'emploi en temps partagé de qualifiés, pour enrichir la réflexion conduite dans le cadre de leurs démarches Qualité.

### **III - UN OBJECTIF DE STABILISATION D'EMPLOIS SALARIÉS ET DE SUIVI DES PARCOURS PROFESSIONNELS**

Les groupements d'employeurs constituent, par ailleurs, l'une des réponses possibles, dans des territoires déterminés, à l'aspiration des salariés à une plus grande stabilité et sécurité d'emploi. Les emplois pourvus par le biais de groupements correspondent en effet à la reconstitution de « fragments d'emploi » le plus souvent marqués par la précarité ou l'instabilité de leur régime juridique antérieur. Pour les salariés, le fait d'être titulaire d'un contrat de travail au sein d'un groupement d'employeurs permet de bénéficier d'une stabilité supérieure, rendue possible par la dimension collective du groupement.

Par ailleurs, l'exécution du contrat de travail au sein de deux ou trois entreprises peut être de nature à enrichir les compétences du salarié par la diversité des expériences et des tâches accomplies.

Au surplus, les efforts déployés en matière de gestion et de suivi collectif et personnalisé des salariés employés par ces structures, constituent l'un de ses atouts majeurs. Les groupements mettent en effet en place, pour des entreprises qui sont le plus souvent de taille moyenne ou petite, des dispositifs relativement fins de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La plupart des entreprises qui adhèrent aux groupements ne seraient en effet pas en mesure d'instaurer ou de faire vivre par elles-mêmes de tels systèmes de gestion de la formation et de l'emploi. La définition de parcours individualisés et le suivi de plans individuels et collectifs de formation et d'adaptation à l'emploi peuvent donc être présentés comme une forte valeur ajoutée, et ce d'autant plus que le groupement aura su développer une véritable politique sociale.

### **IV - L'UNE DES RÉPONSES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES DE PROXIMITÉ**

L'apport de la formule en tant que réponse de proximité, au niveau des bassins d'emplois et dans des zones géographiques déterminées, est par ailleurs souvent pertinente. Les groupements existants offrent en effet aux salariés qu'ils emploient une alternative à une mobilité géographique imposée par la désertification des zones rurales. Le dispositif apparaît dès lors comme un instrument potentiel de dynamisation des zones d'activité et d'emploi, vitalisant le partenariat entre les entreprises, les pouvoirs publics, les collectivités territoriales, les organisations syndicales et professionnelles.

Les groupements d'employeurs peuvent constituer de ce point de vue une opportunité pour le développement des relations économiques et sociales au niveau local tout comme à celui des régions. En effet, les conditions de travail et d'emploi des salariés, les règles de bon usage des groupements ou encore le suivi du fonctionnement de ces derniers sont autant d'occasions d'initier ou de donner

un contenu concret à des pratiques paritaires émergentes ou installées au niveau d'inter-groupements, au sein de branches territoriales ou au niveau interprofessionnel territorial. En témoignent notamment les initiatives conduites dans le Nord-Pas-de-Calais ou dans la région Poitou-Charentes.

## **V - UN DISPOSITIF SE HEURTANT À CERTAINES INCERTITUDES**

A la lueur des éléments qui précèdent, les groupements d'employeurs peuvent être présentés comme l'un des instruments de la politique de l'emploi permettant à des salariés d'accéder, de retrouver ou de stabiliser leur emploi. Néanmoins, la formule fait l'objet de réserves et d'interrogations de la part de certains des acteurs potentiels impliqués dans sa création. Ces réticences, plus prégnantes au niveau national qu'au plan local, méritent donc d'être prises en considération.

L'une des incertitudes majeures tient sans nul doute aux risques de dérives éventuelles et à l'utilisation détournée du dispositif. En effet, si juridiquement, les groupements se distinguent à la fois des entreprises de travail temporaire et des opérations de prêt de main d'œuvre à but lucratif, en pratique, des similitudes dans le fonctionnement de ces différents systèmes peuvent entraîner des confusions et conduire à une application en marge de la légalité.

De façon générale, la question reste posée des principes de fonctionnement et des « bonnes pratiques » portés par les organisations professionnelles constituées pour fédérer les groupements. On est fondé à se demander comment faire en sorte que ces principes soient pleinement assurés, et que les dérives soient évitées, par la mise en place d'un suivi et d'un contrôle effectif de ces structures.

Sur un autre plan, de nombreuses incertitudes pèsent sur la détermination de la convention collective de branche applicable. Si les groupements monosectoriels ne posent *a priori* pas de difficultés majeures à cet égard, il n'en va pas de même des groupements multisectoriels, au sein desquels le choix de la convention applicable constitue un enjeu fort, qui se heurte à l'absence de critères précis et hiérarchisés permettant d'apprécier l'activité principale et d'assurer une plus grande pertinence du dispositif conventionnel retenu.

Une autre difficulté a trait aux évolutions de l'activité des groupements, qui peuvent conduire à l'inadaptation de la convention collective retenue au stade de la création du groupement. Enfin, un dernier problème tient à l'impossibilité par nature de la convention collective de branche retenue à prendre en compte et à traiter des questions spécifiques de fonctionnement des groupements et, en particulier, des conditions de travail et d'emploi de ses salariés.

Dans la perspective d'un développement de l'usage des groupements et d'une bonne application du dispositif, il convient d'apporter des réponses à un certain nombre de questions juridiques qui restent en suspens.

Il en est ainsi par exemple des conditions d'embauche et de la durée de la période d'essai au sein de différentes entreprises ayant recours à un même salarié. En effet, dans la mesure où le salarié est lié au groupement, son unique employeur, il ne saurait être admis qu'il soit soumis à une multiplicité de périodes d'essai au sein des entreprises utilisatrices.

De même, la prise en compte des temps et des frais de déplacement entre une diversité de lieux de travail mérite d'être précisément définie. Plus généralement, les conditions d'emploi et de travail des salariés doivent faire l'objet de dispositions particulières, notamment en ce qui concerne l'accès à la formation professionnelle, à l'intéressement et à la participation ou encore aux régimes de prévoyance. En outre, il apparaît souhaitable de permettre une représentation effective des intérêts individuels et collectifs des salariés compte tenu des spécificités de la relation de travail.

Un second registre d'interrogations a trait aux conditions dans lesquelles s'exerce la responsabilité financière entre les entreprises adhérentes aux groupements. Sans mettre en cause le bien-fondé de cette solidarité, de nature à conférer une stabilité et une pérennité aux groupements créés, dans l'hypothèse de la défaillance momentanée ou permanente de l'une des structures associées, il apparaît néanmoins nécessaire de mieux articuler juridiquement et dans la pratique ce principe de solidarité avec les conditions de déclenchement de l'assurance pour la garantie des salaires.

Enfin, on observe que la particularité du système, s'agissant des régimes fiscaux auxquels sont assujetties les entreprises adhérentes, est actuellement insuffisamment prise en compte par la législation fiscale, qui opte pour un alignement des entreprises formant la réalité du groupement sur le régime fiscal le plus contraignant applicable à l'un de ses membres.

A l'issue de l'analyse, il apparaît nécessaire, au regard du caractère innovant et pragmatique des groupements d'employeurs et de l'effet potentiel de leur démultiplication en termes de déprécarisation de l'emploi et de réponses aux besoins des entreprises, d'envisager un certain nombre de réformes ou d'ajustements du dispositif, comme un préalable à une meilleure reconnaissance et diffusion de son usage.

## CHAPITRE II

### **APPORTER DES RÉPONSES ADAPTÉES ET NOVATRICES AUX CARENCES DU DISPOSITIF ACTUEL POUR EN FAVORISER LA RECONNAISSANCE ET ASSURER UN MEILLEUR STATUT DES SALARIÉS**

Si les groupements d'employeurs représentent une formule originale, de nature à répondre dans un certain nombre de cas à des besoins spécifiques en termes d'emplois et de croiser les intérêts des employeurs et des salariés, il apparaît cependant que ce dispositif demeure, près de vingt ans après sa création, peu ou mal connu et suscite encore des interrogations et des incertitudes.

Les groupements d'employeurs ne semblent pas bénéficier en outre d'un environnement juridique permettant de régler de manière adaptée les différentes questions tenant tant au statut des groupements et des entreprises adhérentes qu'à celui des salariés.

Par ailleurs, une meilleure connaissance du dispositif, que ce soit en termes de modalités de création ou de fonctionnement d'un groupement, ou de résultats d'expériences conduites sur le terrain, concourrait utilement à l'amélioration de l'action des groupements au sein des bassins d'emplois, et leur contribution, toutes choses égales par ailleurs, à la croissance et à la création ou au maintien d'emplois au plan local.

Notre Assemblée considère ainsi qu'il est souhaitable, dans un premier temps, d'apporter quelques adaptations ou ajustements au cadre juridique actuel afin d'en pallier les carences qui se sont révélées depuis sa création. Il importe ainsi de garantir aux salariés mis à disposition des entreprises utilisatrices le bénéfice d'une véritable couverture conventionnelle, tenant compte de leurs conditions particulières d'emploi et de travail. Il apparaît également nécessaire de redéfinir les modalités financières et fiscales qui régissent les groupements.

Les propositions visent, dans un second temps, à assurer une meilleure connaissance du dispositif tant par les acteurs que par les services de l'Etat ; à cet égard, les expériences du terrain pourraient valablement alimenter une réflexion globale au plan national. Par ailleurs, une bonne compréhension du dispositif serait de nature à lever les réticences qui demeurent face à un dispositif peu connu et à éviter les risques de dérive éventuels. C'est la raison pour laquelle il est utile d'encourager et de renforcer la mise en place de véritables chartes impliquant le respect d'une certaine éthique.

## **I - REVISITER L'ENVIRONNEMENT JURIDIQUE AU PROFIT DES STRUCTURES ET DES SALARIÉS**

### **A - REPENSER LA NOTION MÊME DE GROUPEMENT D'EMPLOYEURS ET PRENDRE EN COMPTE SA SPÉCIFICITÉ SUR LE PLAN FINANCIER ET FISCAL**

Un certain nombre d'obstacles d'ordre juridique constituent des freins à la création et au fonctionnement des groupements d'employeurs, et peuvent être avancés comme l'une des explications de la faible mobilisation du dispositif. Il convient dès lors d'apporter quelques modifications à la législation sociale et fiscale.

- Préciser les conditions de la responsabilité solidaire

Les membres du groupement sont solidairement responsables de ses dettes à l'égard des salariés et des organismes créanciers de cotisations obligatoires.

Ce principe apporte aux salariés la garantie de percevoir leur rémunération ; par ailleurs, il apparaît comme un élément fédérateur tendant à impliquer véritablement les entreprises à la vie et au fonctionnement du groupement. Cependant, la responsabilité solidaire s'exerce de façon pleine et entière, c'est à dire que l'ensemble des entreprises du groupement, qu'elles soient ou non utilisatrices des services des salariés, sont responsables en totalité des dettes du groupement d'employeurs.

Notre Assemblée considère qu'il pourrait être valablement envisagé de fixer une règle qui pourrait tempérer, pour chacune des entreprises, sa part de responsabilité solidaire, par exemple, en fonction du nombre d'heures de mise à disposition de personnels, dans la mesure où le recours aux services offerts par le groupement diffère selon les besoins de chaque entreprise.

- Articuler l'Assurance pour la garantie des salaires (AGS) avec la responsabilité solidaire

Le principe de responsabilité solidaire se cumule avec l'obligation, pour le groupement d'employeurs, de cotiser à l'AGS. En l'état actuel des dispositions en vigueur, les GE ne peuvent prétendre aux prestations de l'AGS pour leurs salariés que dans le cas où ils sont eux-mêmes défaillants. En revanche, ils ne peuvent en bénéficier en cas de défaillance de l'une des entreprises membres du groupement en raison du principe de solidarité financière en vigueur au sein des entreprises du groupement.

Par conséquent, en cas de défaillance d'une entreprise adhérente, l'AGS ne jouera pas pour les salariés du GE mis à disposition de cette entreprise dans la mesure où c'est le groupement qui est juridiquement le seul employeur de ces salariés.

Le Conseil économique et social estime donc qu'il est nécessaire de réfléchir à une adaptation de la réglementation aux particularités des groupements d'employeurs. La réflexion engagée devrait permettre l'articulation de l'obligation de cotisations à l'AGS et le bénéfice de ses prestations, afin de donner son plein effet à l'assurance souscrite. Elle ne saurait évidemment porter atteinte au respect du principe de responsabilité financière des entreprises adhérentes.

- Eviter ou compenser la perte d'avantages fiscaux pour les entreprises adhérentes au groupement

Le groupement peut réunir des entreprises à statut différent et qui, à ce titre, bénéficient de règles fiscales particulières. Or, l'adhésion au groupement peut entraîner la perte de ces avantages. Ainsi, l'assujettissement à la TVA est automatique pour toutes les entreprises du groupement dès lors que l'une d'entre-elles y est soumise, peu importe que le groupement soit constitué d'adhérents assujettis ou non assujettis. De la même façon, les exonérations ou allègements de charges dont bénéficient certaines entreprises peuvent disparaître du fait de leur adhésion au groupement dans la mesure où les organismes fiscaux considèrent la structure dans sa globalité.

Il suffit donc aujourd'hui qu'une seule des entreprises membres du groupement soit assujettie à une charge fiscale pour que le groupement d'employeurs, dans son ensemble, soit de fait fiscalisé. Cette règle, tendant à aligner automatiquement le régime fiscal du groupement sur le niveau le plus élevé, peut conduire une entreprise, exonérée de la TVA, de la taxe d'apprentissage ou de la taxe professionnelle, à renoncer à sa démarche d'adhésion au groupement.

Notre Assemblée considère dès lors qu'il convient de tenir compte de la diversité des régimes fiscaux des entreprises composant un groupement.

Il ne saurait évidemment être question d'étendre à l'ensemble des entreprises d'un groupement, les avantages fiscaux ou les allègements de charges dont bénéficie une seule d'entre elles. En revanche, il apparaît assez légitime que chacune des entreprises adhérentes puisse conserver son régime fiscal d'origine. Le groupement serait alors amené à établir des facturations différenciées pour les mises à disposition de salariés, selon les règles fiscales applicables à l'entreprise utilisatrice.

- Réexaminer la pertinence de la fixation d'un seuil d'effectifs

Depuis la seconde loi précitée relative aux 35 heures, toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, peuvent constituer un groupement ou y adhérer, sous réserve, pour celles employant 300 salariés et plus, de la conclusion d'un accord d'entreprise.

On peut s'interroger sur la pertinence de la participation des grandes entreprises à ce dispositif, celui-ci ayant à l'origine vocation à répondre à des besoins en termes de partage de personnels au sein de petites structures ne pouvant isolément envisager l'embauche d'un salarié.

Il apparaît toutefois que la participation de grandes structures à un groupement peut présenter un intérêt pour les petites entreprises adhérentes à ce groupement. En effet, leur taille constitue un vivier de ressources plus facilement mobilisables permettant de construire des emplois à temps plein en complétant les contrats à temps partiel ; elle permet également aux petites entreprises de s'attacher certaines compétences auxquelles, seules, elles n'auraient pas eu recours.

En conséquence, notre Assemblée considère qu'une réflexion doit être engagée quand à la taille des entreprises (rappelons que les lois antérieures fixaient des plafonds). En toute hypothèse, le Conseil estime nécessaire de prévoir des mesures adaptées de mise en œuvre, de suivi et de contrôle, afin de garantir une utilisation transparente du dispositif pour que celui-ci serve effectivement les objectifs affichés lors de leur création, notamment la déprécarisation de l'emploi.

Au nombre de ces mesures, l'accord d'entreprise conclu en application de la loi du 19 janvier 2000 pourrait valablement définir les modalités selon lesquelles il sera fait appel aux salariés du groupement ainsi que celles permettant d'agir contre le travail précaire dans les entreprises utilisatrices.

- Délimiter le champ d'action géographique des groupements

Les groupements d'employeurs sont destinés à répondre à des besoins locaux des entreprises ; leurs actions doivent par conséquent s'inscrire sur un territoire donné. Aucune règle particulière ne pouvant être prescrite compte tenu de la diversité des situations locales et des réalités géographiques, la délimitation de cette implantation doit faire l'objet de réflexions au sein même du groupement d'employeurs.

Il convient également, afin d'éviter que ces structures ne s'avèrent défavorables aux salariés, de veiller à prendre en compte les temps et les frais de déplacement des personnels.

Aussi, le Conseil économique et social considère qu'il importe, afin de favoriser leur pérennisation et de fidéliser leurs salariés, que ces structures limitent, dès leur création, leur champ d'action à un périmètre géographique restreint.

#### B - FAVORISER LA MISE EN PLACE D'UN STATUT ADAPTÉ DES SALARIÉS DU GROUPEMENT D'EMPLOYEURS

Si l'environnement juridique des groupements d'employeurs doit faire l'objet d'adaptations permettant une meilleure prise en compte des particularités auxquelles ils sont exposés, la relation de travail des salariés doit tout autant être mieux encadrée afin de leur apporter un certain nombre de garanties sociales et leur reconnaître un véritable statut.

- Fixer des règles plus précises en matière de choix de la convention collective de branche applicable

La loi fixe l'obligation pour tout groupement d'appliquer un régime conventionnel existant. Si l'application de ce principe dans les groupements constitués d'entreprises exerçant la même activité principale ne soulève pas de difficultés particulières, il en va autrement des groupements pluri-sectoriels, non seulement au moment de l'option pour une convention collective, mais également au stade de son application.

En effet, la loi laisse toute latitude aux employeurs du groupement quant au choix de la convention collective, sous la seule réserve qu'elle soit adaptée aux classifications, aux niveaux d'emplois des salariés ou à l'activité des différents employeurs du groupement, l'inspecteur du travail se prononçant toutefois sur

l'adaptation du dispositif retenu. Faute de critères précis et hiérarchisés, le choix peut se porter sur une convention collective ne correspondant que partiellement aux conditions d'emploi des salariés du groupement dans des secteurs trop éloignés en termes d'activité et/ou de métiers et ne permettant pas de régler les problèmes rencontrés tant par les entreprises que par les salariés, l'issue résidant dans le choix d'une solution par défaut.

Dès lors, le Conseil considère qu'il appartient aux partenaires sociaux de préciser les règles d'utilisation des critères facilitant le choix de la convention collective de branche applicable aux groupements d'employeurs pluri-sectoriels.

Dans ce cadre, le caractère plus ou moins favorable d'une convention, notion difficilement appréciable et sur laquelle il est difficile de se prononcer, ne paraît pas devoir être privilégié.

Le Conseil estime donc qu'il serait souhaitable dans ce cas de figure de retenir soit la convention à laquelle la majorité des membres est soumis, soit celle correspondant à l'activité dominante du groupement. La détermination de l'activité dominante serait effectuée selon les règles classiques de la jurisprudence, en fonction du plus grand nombre de salariés pour les entreprises industrielles, ou du chiffre d'affaires le plus important pour les entreprises commerciales ; elle peut également être conduite en fonction du plus grand volume d'heures de mise à disposition.

- Faciliter le changement de la convention collective applicable

Des modifications importantes dans la composition du groupement peuvent rendre inadaptée la convention collective choisie initialement. Seul l'article R. 127-5 du Code du travail fait état d'une nouvelle déclaration du groupement à l'inspecteur du travail « *lorsqu'il se propose de changer de convention collective* », sans préciser les conditions ni les règles pratiques de cette modification.

Si le Conseil estime que, dès lors, la possibilité de modifier la convention collective choisie est ouverte, il n'en demeure pas moins qu'une disposition plus explicite serait souhaitable afin d'inviter le groupement à réexaminer le choix opéré initialement, en cas de modification substantielle de sa composition mettant en cause la détermination de l'activité dominante.

- Favoriser la négociation, au niveau national, d'un accord conventionnel constituant un socle minimum pour l'ensemble des groupements d'employeurs

Il apparaît nécessaire de prendre en compte, au-delà de la convention collective de branche choisie lors de la création du groupement, les contraintes que connaissent les salariés des groupements d'employeurs mis à disposition des entreprises utilisatrices.

C'est la raison pour laquelle notre Assemblée préconise de fixer des règles minimales communes applicables à l'ensemble des salariés des groupements prenant en compte les spécificités de leurs conditions d'emplois, quel que soit le secteur au sein duquel ils sont appelés à travailler.

Dès lors, les partenaires sociaux devraient être invités à négocier sur ces thèmes, afin que les salariés des groupements bénéficient d'un véritable statut conventionnel. Une première réunion pourrait valablement être organisée à l'initiative du ministre chargé du travail, associant la FFGE, le CNCE-GEIQ, la FNGEA et les partenaires sociaux. Des négociations communes à l'ensemble des trois secteurs concernés devraient être la voie de dialogue social privilégiée, nonobstant, toutefois, la possibilité de prévoir des dispositions plus adaptées en fonction des spécificités de ces secteurs, en tant que de besoin.

- Renforcer le statut des salariés des groupements d'employeurs

Cette négociation devrait, selon le Conseil, porter notamment sur :

- les conditions de travail et d'emploi, passant par la détermination d'un nombre maximum d'entreprises utilisatrices et la prise en compte des temps d'inoccupation ;
- la rémunération, l'adaptation aux différents emplois occupés ainsi que la reconnaissance financière de la compétence des salariés, en particulier s'agissant de leur polyvalence ;
- les temps de déplacement et la prise en charge des frais en résultant ;
- le bénéfice des actions de formation ;
- la prévention des risques professionnels ;
- le régime de prévoyance ;
- les modalités d'organisation et d'intervention des institutions représentatives du personnel.

## **II - AMÉLIORER LA CONNAISSANCE DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS POUR OPTIMISER LEUR ACTION AU BÉNÉFICE DE L'EMPLOI ET DE LA CROISSANCE**

### **A - MIEUX CONNAÎTRE LES EXPÉRIENCES DU TERRAIN POUR ALIMENTER UNE RÉFLEXION GLOBALE AU PLAN NATIONAL**

Il apparaît encore aujourd'hui que l'on dispose de peu de données quantitatives et qualitatives sur l'utilisation effective qui est faite du dispositif des groupements d'employeurs. Cette lacune constitue un frein au développement de la formule dans la mesure où elle contribue à entretenir un climat d'incertitude autour de celle-ci.

- Recueillir des données sur l'existant et réaliser un bilan

Pour pallier aux difficultés que rencontre le dispositif, il convient, dans un premier temps, de réaliser un bilan d'étape sur les presque vingt années d'existence des groupements d'employeurs, bilan qui permettra ensuite de conduire une réflexion globale au plan national. L'objectif est à la fois de sécuriser les points juridiques qui doivent l'être, d'apporter au système les correctifs nécessaires, et partant, d'assurer sur des bases renouvelées sa reconnaissance et la diffusion de sa pratique.

Ainsi, il convient de tirer les enseignements des quelques éléments de connaissance quantifiés disponibles ; mais au-delà, il s'agit d'améliorer la connaissance à la fois quantitative et qualitative du dispositif. Les groupements d'employeurs étant un outil d'utilisation locale, les expérimentations conduites sur le terrain doivent être analysées afin de rendre compte de la réalité de ces associations, et cela dans tous leurs domaines d'action - l'agriculture, les GEIQ, le secteur productif industriel et commercial, les services, l'économie solidaire et sociale -.

La méfiance à l'égard du dispositif ayant, en partie, pour origine cette carence d'information sur les groupements d'employeurs existants, la totalité des acteurs concernés - les partenaires sociaux d'une part, mais aussi les services de l'Etat et les fédérations professionnelles (FFGE, CNCE-GEIQ, FNGEA) - doivent être impliqués dans l'établissement de données précises.

Notre Assemblée, à la lumière de la réalité du fonctionnement en ce domaine du secteur agricole, reconnaît donc l'utilité d'observatoires au niveau le plus adapté (région, bassin d'emploi), associant les partenaires impliqués dans la vie des groupements, et d'une instance nationale chargée de recueillir et analyser les informations communiquées, composée des organisations patronales et syndicales et pilotée par les ministères en charge du travail et de l'agriculture.

- Engager sur cette base une réflexion au plan national

Une analyse plus qualitative mettant en évidence les chances de succès et les risques d'échecs lors de la création d'un groupement d'employeurs doit être réalisée au plan national tout en étant articulée avec le niveau déconcentré, associant la DRT et la DGEFP du ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité et le ministère de l'agriculture s'appuyant sur leur propre expérience dans la mise en place de groupements, et les éventuels autres départements ministériels concernés.

Par ailleurs, les réflexions doivent être menées de façon tripartite au niveau national. Sur la base de ce bilan et du rapport du Conseil économique et social, notre Assemblée propose que la CNNC, dans le cadre de la sous-commission des conventions et accords, soit chargée d'analyser le succès du dispositif et de recueillir les positions des acteurs de la négociation collective. De la même façon, la sous-commission agricole pourrait également être saisie dans cette perspective et les approches spécifiques aux deux secteurs éventuellement prises en considération s'agissant des règles touchant à la création, à la pérennisation et au fonctionnement des groupements d'employeurs.

#### B - ASSURER UNE BONNE COMPRÉHENSION DU DISPOSITIF PAR L'ENSEMBLE DES ACTEURS

La formule du groupement d'employeurs souffre d'un déficit de connaissance et partant, d'une mauvaise compréhension de ses finalités mêmes et de son fonctionnement qui sont autant d'obstacles à sa création ou dans l'application du dispositif.

- Assurer un même niveau d'information quels que soient les acteurs ou les secteurs concernés

Si les services départementaux du travail et de l'agriculture se sont aujourd'hui plutôt bien appropriés ce dispositif, il demeure que le degré de connaissance qu'ils en ont, et par voie de conséquence, leur rôle en termes d'informations et d'appui aux porteurs de projets qui les sollicitent varient en fonction de leur sensibilité et de leurs priorités par rapport aux moyens et au temps dont ils disposent. Il s'agit à cet égard d'éviter que des projets de création de groupement d'employeurs ne soient défavorablement accueillis du simple fait d'une suspicion résultant d'une mauvaise connaissance du dispositif par les agents de l'Etat eux-même, qui leur semble s'apparenter à des opérations de prêt de main d'œuvre à but lucratif.

C'est pourquoi il convient de veiller tout d'abord à ce que ces services appréhendent correctement ce dispositif et qu'ils en assurent par ailleurs une bonne information, de manière équivalente en tout point du territoire, et dans tous secteurs (agriculture, insertion et qualification, économie solidaire et sociale, industries, commerces et services) et au profit de tous les acteurs intervenant dans le champ des groupements (services de l'Etat concernés, chambres de commerce et d'industrie, chambres régionales de l'économie sociale, chambres des métiers, ANPE, organisations professionnelles...).

- Faciliter la mise en œuvre et le fonctionnement du groupement grâce à des outils d'information simples et accessibles

Notre Assemblée considère que la bonne application du dispositif se trouverait facilitée par des supports d'informations présentant les principales dispositions du système et les difficultés qui peuvent en résulter. A cet égard, il pourrait être envisagé de réactualiser la brochure élaborée par les services du ministère chargé du travail dans la collection Transparences et d'en assurer une large diffusion dans un certain nombre de sites (services de l'Etat concernés, chambres de commerce et d'industrie, chambres régionales de l'économie sociale, chambres des métiers, ANPE, organisations professionnelles...).

Dans le même ordre d'idées, le site internet du ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité et celui du ministère de l'agriculture pourraient présenter, au sein d'une rubrique particulière, certaines expériences innovantes, mettre en avant le respect de bonnes pratiques, recenser les divers organismes pouvant de près ou de loin, apporter un concours dans le cadre d'un projet de montage d'un groupement. Au-delà, ces sites pourraient être reliés à d'autres sites existant au plan local, apportant des réponses plus appropriées aux réalités économiques et sociales d'un territoire donné, et faciliter la mutualisation des expériences ainsi que la mise en relation avec des groupements d'employeurs déjà implantés, pouvant conduire à une forme de parrainage.

C - ENCOURAGER LA LABELLISATION ; SOUTENIR ET ACCOMPAGNER LA MISE EN OEUVRE ET L'APPLICATION SUR LE TERRAIN

Au-delà des efforts qui doivent être entrepris en vue d'une meilleure connaissance de la formule des groupements d'employeurs, il convient d'apporter aux entreprises potentiellement intéressées un certain nombre de mesures d'aides et d'accompagnement limitées dans le temps. Ces mesures, destinées à permettre la création d'un groupement dans des conditions optimales et d'assurer ses chances de réussite, doivent dans le même temps répondre aux attentes des salariés et aux risques de dérives.

- Encourager et renforcer les démarches de labellisation

La garantie de bonnes pratiques apparaît comme un moyen essentiel pour favoriser le développement des groupements d'employeurs tout en évitant qu'ils ne s'écartent de leur finalité : répondre aux besoins particuliers d'emplois des entreprises adhérentes et lutter contre la précarité. En effet, le risque existe que le dispositif soit détourné et préféré à l'intérim par des employeurs à la recherche de formules moins contraignantes et moins onéreuses.

C'est la raison pour laquelle notre Assemblée estime nécessaire d'encourager et de renforcer les démarches de labellisation, constituant de fait l'éthique de la profession. Il s'agit ainsi de garantir entre autres une politique sociale dynamique, voire innovante, des emplois de qualité et durables, un développement des compétences des salariés, dans le respect du devoir de réserve des salariés vis-à-vis de chacune des entreprises utilisatrices, voire dans certains cas du respect du secret professionnel.

La généralisation d'une procédure de labellisation, déjà mise en place par la FNGEA, le CNCE-GEIQ, et plus récemment par la FFGE, et impliquant le respect d'un certain nombre de critères qualitatifs, apparaît dès lors souhaitable.

Le Conseil considère sur ce point qu'il est souhaitable que la gestion paritaire de cette procédure, telle qu'elle se pratique dans le cadre des commissions paritaires régionales de l'emploi en agriculture, soit généralisée. Ce type de gestion devrait donc, sur la base des commissions qui fonctionnent d'ores et déjà, associer l'ensemble des partenaires sociaux et, le cas échéant, les services de l'Etat, et inclure un suivi ainsi que des modalités de contrôle adaptées, afin de donner ses pleins effets au label attribué.

- Accompagner la création de groupements d'employeurs

La création d'un groupement d'employeurs nécessite une importante phase de montage, d'estimation des besoins d'emplois, de recherches des partenaires potentiels, publics ou privés.

Une étude de faisabilité est effectuée dans certains cas, par exemple avec l'appui des chambres consulaires, ou commanditée auprès de cabinets privés, sans qu'elle soit réalisée de manière systématique alors même que son intérêt pour évaluer les chances de réussite du projet apparaissent indéniables. Par ailleurs, des initiatives ponctuelles sont prises par des conseils régionaux, des commissions paritaires pour l'emploi, pour attribuer des aides financières participant au développement de l'emploi, sous des formes diverses.

Au-delà, et sans vouloir ajouter à l'ensemble des aides publiques existantes auxquelles peuvent prétendre, à un titre ou à un autre, les groupements d'employeurs (aide à la création d'entreprise, aide à la création d'emploi, allègement de charges...), il apparaît intéressant d'envisager la possibilité de mobiliser les services de l'Etat (administration centrale et services déconcentrés du travail) dans le cadre de leurs missions de veille des expérimentations conduites sur le terrain et de conseils et d'appuis techniques aux entreprises.

A cet égard, le Conseil économique et social estime qu'il serait judicieux de mettre en place un appui logistique, technique et d'ingénierie (services de l'Etat concernés, chambres de commerce et d'industrie, chambres régionales de l'économie sociale, chambres des métiers, ANPE, organisations professionnelles...), en s'inspirant des actions menées par le Fonds pour l'amélioration des conditions de travail (FACT), permettant de promouvoir de meilleures conditions de travail et des emplois de qualité, en intégrant les questions d'organisation du travail au sein de l'entreprise, et plus généralement l'ensemble des relations de travail.

## CONCLUSION

Les groupements d'employeurs apparaissent comme un dispositif original, s'inscrivant dans une démarche d'innovation sociale portée par une grande diversité d'acteurs. Ils trouvent ainsi leur place dans les formes d'adaptation de l'emploi disponibles et permettent de répondre aux besoins des entreprises en personnels et qualifications précises et de prendre en compte les fluctuations d'activité, tout en contribuant à la construction d'emplois plus stables.

Ils s'avèrent également un outil intéressant pour l'aménagement du territoire, favorisant dans certains cas l'implantation ou le maintien de salariés et d'entreprises dans des zones géographiques menacées de désertification.

Après près de vingt ans d'existence, ce dispositif ne peut encore être présenté que comme le produit de la multiplication d'expériences singulières.

C'est pourquoi le Conseil s'est attaché à identifier les obstacles et les incertitudes qui freinent la reconnaissance de ce dispositif afin de revisiter son environnement juridique, tant au profit des entreprises qu'à celui des salariés. Notre Assemblée est par ailleurs convaincue que les moyens d'une meilleure connaissance ne peuvent qu'être de nature à optimiser l'action des groupements sur le territoire en matière de croissance et d'emploi, en s'appuyant sur l'expérience tirée de près de vingt années de fonctionnement.

C'est ainsi que pourront être mieux satisfaites à la fois les attentes des entreprises, et celles des salariés, en dotant cette forme de déprécarisation de l'emploi d'un véritable statut social et en faisant des différents partenaires impliqués dans ce dispositif (entreprises, organisations patronales et syndicales, chambres consulaires, collectivités territoriales, services de l'Etat...) des acteurs à part entière en mesure d'en appréhender le sujet et d'en assurer à la fois la mise en œuvre, le suivi et le contrôle des pratiques.

C'est à ces acteurs qu'il appartient désormais, à la lumière des réflexions menées par notre Assemblée, de faire vivre et optimiser cette formule originale.



## ANNEXE A L'AVIS

### SCRUTIN

#### Scrutin sur l'ensemble du projet d'avis

*Nombre de votants* ..... 158

*Ont voté pour* ..... 109

*Ont voté contre*..... 20

*Se sont abstenus*..... 29

#### **Le Conseil économique et social a adopté.**

#### **Ont voté pour : 109**

*Groupe de l'agriculture* - M. Szydłowski.

*Groupe des associations* - M. Bastide, Mmes Jacqueline Mengin, Mitrani.

*Groupe de la CFDT* - Mme Battut, MM. Boulrier, Bury, Denizard, Mme Lasnier, MM. Lorthiois, Mennecier, Moussy, Mmes Paulet, Pichenot, MM. Quintreau, Toulisse, Vandeweege.

*Groupe de la CFE-CGC* - MM. Bonissol, Chaffin, Fournier, t'Kint de Roodenbeke, Sappa, Mme Viguier, M. Walter.

*Groupe de la CFTC* - MM. Deleu, Naulin, Michel Picard, Mmes Prud'homme, Simon, M. Vivier.

*Groupe de la CGT* - M. Alezard, Mmes Bressol, Crosemarie, MM. Decisier, Demons, Mmes Geng, Hacquemand, MM. Larose, Le Duigou, Manjon, Masson, Muller, Rozet.

*Groupe de la CGT-FO* - MM. Bouchet, Caillat, Mme Hofman, MM. Mallet, Pinaud, Quentin, Reynaud.

*Groupe de la coopération* - Mme Attar, MM. Fosseprez, Jean Gautier, Grave, Segouin, Verdier.

*Groupe des entreprises publiques* - MM. Ailleret, Bailly, Mme Bouzitat, MM. Brunel, Careil, Chauvineau, Mme Cotta, MM. Martinand, Vial.

*Groupe des Français établis hors de France, de l'épargne et du logement* – MM. Dehaine, Gérard, Mme Rastoll.

*Groupe de la mutualité* - MM. Caniard, Chauvet, Davant, Ronat.

*Groupe de l'outre-mer* - M. Aboubacar, Mlle Berthelot, Mme Mélisse.

*Groupe des personnalités qualifiées* - MM. Bennahmias, Bichat, Brard, Mmes Braun-Hemmet, Brunet-Léchenault, MM. Cannac, Debout, Dechartre, Duharcourt, Mme Elgey, MM. Fiterman, Gentilini, Mmes Le Galiot-Barrey, Lindeperg, MM. Maffioli, Motroni, Pasty, Piazza-Alessandrini, Didier Robert, Schapira, Mme Steinberg, MM. Taddei, Teulade, Mme Wiewiorka.

*Groupe de l'UNAF* - MM. Bouis, Brin, Edouard, Guimet, Laune, Mmes Lebatard, Petit.

*Groupe de l'UNSA* - MM. Barbarant, Mairé, Masanet.

**Ont voté contre : 20**

*Groupe de l'agriculture* - MM. Baligand, Bastian, Bastide, de Beaumesnil, de Benoist, Bros, Carron, Cazaubon, Despey, Ducroquet, Ferré, Mme Gros, MM. Guyau, Marteau, Patria, Pinta, Rousseau, Sander, Vanier, Vasseur.

**Se sont abstenus : 29**

*Groupe de l'artisanat* - Mme Bourdeaux, MM. Buguet, Delmas, Gilles, Kneuss, Lardin, Perrin, Teilleux.

*Groupe des entreprises privées* - MM. Bernard Boisson, Cerruti, Chesnaud, Michel Franck, Pierre Gauthier, Ghigonis, Joly, Lebrun, Leenhardt, Marcon, Noury, Pellat-Finet, Pinet, Roubaud, Scherrer, Séguy, Tardy, Trépant, Veysset.

*Groupe des professions libérales* - MM. Chambonnaud, Guy Robert.

## DÉCLARATIONS DES GROUPES

### Groupe de l'agriculture

Les groupements d'employeurs représentent un dispositif, à la fois original et innovant. Il est particulièrement adapté aux contraintes de l'économie moderne. Ce n'est pas un hasard s'il est né d'expérimentations conduites au sein de l'agriculture. Le secteur agricole a toujours su, au cours de son histoire, faire appel à des formules de groupement pour l'aider dans son développement (ex : coopératives, mutuelles).

Au regard des évolutions importantes qui marquent notre secteur et de la diminution, non moins importante, de la démographie rurale, le groupement d'employeurs, ici encore, apporte une réponse intéressante. Il permet aux entreprises de disposer de personnels à temps partiel, qui seraient inaccessibles à plein temps, en même temps qu'il offre aux salariés un emploi stable. Il répond aux besoins des entreprises en qualification pointue ou très spécialisée en même temps qu'il assure aux salariés une expérience professionnelle diverse.

Le groupement d'employeurs est un outil juridique au service plus particulier des petites entreprises. Ce sont elles les plus concernées par cette formule qui permet de partager les responsabilités incombant à l'employeur. Devenir employeur de main d'œuvre est une étape que certains n'osent pas franchir. Se regrouper permet de maintenir l'emploi dans des zones où il tend à disparaître.

Le succès de cette formule en agriculture est réel. Le secteur compte l'essentiel des groupements créés. On dénombre en agriculture près de 4 000 groupements employant environ 13 000 personnes, quand l'ensemble des salariés concernés, tous secteurs professionnels confondus, oscille entre 15 et 20 000 personnes.

La croissance très rapide qu'a connue cette formule dans notre secteur, est largement liée à la réponse qu'elle a su apporter à une situation donnée, aux négociations ouvertes avec les partenaires sociaux mais aussi, à la transparence de la procédure. Vouloir créer un cadre national supplémentaire commun à l'ensemble des groupements reviendrait à nier cette caractéristique et à enfermer les groupements dans un statut rigide risquant de mettre en cause la dynamique que nous avons réussie à instaurer en agriculture.

Ajouter un cadre contractuel national supplémentaire reviendrait, par ailleurs, à multiplier les statuts des salariés dans les entreprises. Ne risque-t-on pas là de faire naître des discriminations injustes entre les personnes, voire d'entretenir des confusions inutiles ?

Au moment où nous cherchons tous à simplifier les procédures et les réglementations, est-ce bien utile d'alourdir les dispositifs existants par de nouvelles contraintes administratives ? Nous préférons des conventions par filières négociées, au cas par cas, qui tiennent compte de la spécificité réelle des métiers, sont soumises à la direction du travail dans chaque département et permettent d'aller au plus proche de la réalité du terrain.

Enfin, élargir les négociations à des organismes autres que les partenaires sociaux, n'est-ce pas implicitement remettre en cause leurs compétences ? Au reste, les organismes cités dans l'avis n'ont aucune légitimité juridique à participer à des négociations nationales concernant les groupements d'employeurs.

Pour toutes ces raisons, nous ne pouvons pas cautionner l'idée majeure de l'avis de créer un cadre conventionnel national supplémentaire. Cela viendrait à l'encontre d'un système déjà existant, négocié et accepté par les partenaires sociaux et qui fait la preuve de son efficacité depuis bientôt 20 ans.

### **Groupe de l'artisanat**

En créant en 1985 les groupements d'employeurs, le législateur pensait réellement apporter une formule juridique originale d'organisation du travail à temps partagé. Le bilan de l'avis fait apparaître l'intérêt de ce dispositif pour des entreprises relevant d'un même secteur d'activité ou d'une même zone géographique, dans la mesure où leurs besoins correspondent à une demande en main d'œuvre importante à certaines périodes de l'année ou à des compétences spécifiques qui peuvent être partagées entre plusieurs activités. Du côté des salariés, cette formule peut offrir une certaine déprécarisation de leur emploi, voire une valorisation des métiers liée à la diversité des tâches à accomplir, mais également, une ouverture à des dispositifs de gestion prévisionnelle de leurs carrières. Malgré ces considérations apparemment positives, le nombre d'entreprises concernées et de salariés couverts par ce dispositif est encore faible.

Les raisons invoquées tiendraient autant à l'insuffisante information faite dans les services de l'emploi qu'au nombre de rigidités et d'incertitudes liées au dispositif.

S'il est vrai que des efforts méritent d'être faits en matière de diffusion des expérimentations auprès des différents acteurs concernés, le groupe de l'artisanat est plus réservé sur certaines réponses apportées par l'avis aux carences du dispositif actuel pour en favoriser sa reconnaissance et optimiser son action au bénéfice de l'emploi et de la croissance.

S'agissant notamment des préconisations fiscales et sociales, il semble totalement injustifié et illogique de proposer d'un côté, le maintien des prérogatives fiscales des entreprises adhérant à un groupement et de l'autre, l'adhésion à un accord conventionnel du groupement hors du champ conventionnel des conventions collectives existantes. Cette pratique qui consiste à avoir deux poids deux mesures n'est pas acceptable et comporte un certain nombre de risques .

Au niveau des entreprises travaillant dans une même zone géographique sur des mêmes créneaux d'activités, ces propositions risquent de créer de véritables distorsions de concurrence, du fait de régimes fiscaux et de coûts de main d'œuvre différents suivant leur appartenance ou non à un groupement.

Pour les salariés, il est tout aussi anormal de trouver, au sein même d'une structure d'accueil, deux situations sociales différentes, suivant qu'ils sont salariés de l'entreprise ou salariés du groupement.

Enfin, il faut aussi être conscient que l'adoption d'un accord conventionnel spécifique au groupement d'employeur risque de perturber à terme l'équilibre conventionnel des branches professionnelles et surtout n'éviterait pas la requalification du personnel en fonction de l'activité exercée.

C'est pourquoi le groupe de l'artisanat estime qu'il eut été plus sage d'adopter le principe d'application intégrale de la règle fiscale et sociale de la branche à l'entreprise bénéficiaire de la mise à disposition de salariés. Cette solution simple aurait évité non seulement ces nombreux travers mais surtout n'aurait pas porté atteinte à la promotion de cette formule originale que l'avis souhaitait développer.

L'ensemble de ces remarques explique l'abstention de l'artisanat.

### **Groupe des associations**

Les rapport et avis qui nous sont présentés mettent bien en lumière l'apport des groupements d'employeurs à la vie économique et sociale. Ils soulignent combien cet apport pourrait être bien plus considérable.

Le groupement d'employeurs présente un intérêt majeur aussi bien pour des salariés que pour des employeurs :

- pour un salarié, il peut être un moyen de ne pas être au chômage, ou de passer d'un contrat à durée déterminée à un contrat à durée indéterminée ou encore d'un emploi à temps partiel à un emploi à plein temps ;
- du côté des employeurs, et dans divers secteurs, il ouvre une possibilité de trouver une main d'œuvre qualifiée pour accomplir certaines missions qui ne nécessitent pas un temps plein, en raison par exemple, de leur saisonnalité.

Créé par la loi du 25 juillet 1985 et légèrement modifié en 1987, en 1993, puis par la loi du 19 janvier 2000, le groupement d'employeurs est une association loi 1901.

Les groupements d'employeurs ont connu un développement assez rapide dans les exploitations agricoles, mais beaucoup plus lent dans d'autres secteurs. On peut cependant noter certaines zones géographiques, par exemple la percée régionale dans les entreprises industrielles du Nord Pas-de-Calais, les avancées dans le secteur des entreprises d'insertion, et, plus récemment, dans celui des entreprises d'économie sociale, en particulier dans les associations.

Il n'en reste pas moins que cette formule est encore très loin d'avoir produit tous les effets positifs que l'on peut en attendre. Les chiffres cités par le rapporteur sont éloquents !

Les raisons sont de deux ordres :

- d'abord, un manque d'information sur cette législation, aussi bien dans les organisations professionnelles que dans les services administratifs ;
- ensuite, des procédures qui ne facilitent pas toujours la mise en œuvre.

Le rapport et l'avis ont un triple intérêt :

- premièrement, identifier tous les facteurs qui ont freiné le développement du dispositif ;
- deuxièmement, proposer des mesures qui contribueraient à la fois à le faire mieux connaître et à en améliorer les modalités d'application ;
- troisièmement, proposer des garanties contre d'éventuelles dérives.

Le secteur des associations étant, comme il vient d'être rappelé, un champ où la progression devient très notable (en particulier dans les petites associations), notre groupe apprécie les analyses et les orientations de l'avis. Compte tenu de la diversité du monde associatif, deux points retiennent spécialement notre attention, la responsabilité solidaire et le choix de la convention collective.

Il faut préciser ce qui fonde les conditions de la responsabilité solidaire de tous les associés du groupement d'employeurs en cas de dépôt de bilan d'une des entreprises associées, et l'articulation de ce principe de solidarité avec « l'Assurance de garantie des salaires –AGS » pour les salariés en cas de faillite d'un groupement d'employeurs.

Comment se fera, dès la constitution du groupement d'employeurs, le choix de la convention collective applicable à ses salariés ? C'est une vraie question ! Vous préconisez de faciliter le changement de convention collective ou encore de faciliter la négociation, au niveau national, d'un accord conventionnel constituant un socle minimum pour l'ensemble des groupements d'employeurs. Sur ce dernier point, la réflexion est encore devant nous.

D'autres sujets mériteraient d'être eux aussi dans le cadre d'une phase ultérieure. L'avis propose d'accompagner la mise en œuvre et l'application sur le terrain en encourageant la labellisation. Nous sommes d'accord. D'autre part, et sans vouloir ajouter aux aides publiques à la création d'entreprises, il nous semble qu'une des difficultés d'un groupement d'employeurs naissant est de ne pas disposer d'un fonds de roulement, ce qui le fragilise dès le départ. Y remédier sera une des conditions du succès. Notons aussi une réalité d'un volume modeste mais que l'on ne peut ignorer : celle des travailleurs transfrontaliers, la frontière entre deux pays pouvant parfois traverser un bassin d'emploi.

Dès lors, de notre point de vue, cet avis peut contribuer à renforcer la dynamique qui fera du groupement d'employeurs un outil reconnu au service du développement local et de l'emploi. Le groupe a voté l'avis.

#### **Groupe de la CFDT**

L'avis a le mérite de rappeler des éléments sur l'état des lieux des groupements d'employeurs (GE). A l'origine, les GE ont été conçus, et sont toujours pertinents, pour les TPE. C'est dans le secteur de l'agriculture que la formule de GE a le mieux réussi, notamment dans les petites exploitations agricoles, car la pratique de mise en place de solidarités concrètes et de proximité est ancienne. Face à la difficulté de développer ce dispositif, le législateur, à deux reprises, a élargi la taille des entreprises concernées.

Aujourd'hui, les grandes entreprises peuvent intégrer cette formule dans leur gestion de l'emploi. Or, dans ce cas, la logique initiale du GE, qui est de faciliter l'emploi entre plusieurs petites entreprises (employant ou pas des salariés) est détournée de son sens.

Comme l'indique l'avis, les grandes ou moyennes entreprises ont intérêt à jouer l'emploi par le GE, dans une logique purement financière, car c'est la formule de gestion de personnel la moins coûteuse et la moins contraignante comparée au CDD et à l'intérim, garantissant des droits sociaux supérieurs aux salariés.

La CFDT a fait la proposition de ramener le seuil d'effectifs à 300 salariés.

Elle est également favorable au développement des GE comme formule incitative à l'emploi, y compris sur des qualifications nouvelles. Mais, au delà de la seule application de la convention collective retenue par le GE, cela suppose l'introduction de garanties sociales et de modes de représentation des salariés.

La CFDT soutient la proposition de négociation d'un accord collectif commun à l'ensemble des groupements d'employeurs car, faute d'encadrement social adapté, le développement de l'emploi par la formule du GE risque de développer une nouvelle forme de précarité de l'emploi.

La mise en place d'outils de promotion et d'accompagnement est nécessaire, comme le souligne l'avis.

Pour ces raisons, la CFDT a voté l'avis.

### **Groupe de la CFE-CGC**

Les défis de la création d'emplois, de la lutte contre la précarité et, paradoxalement, contre certaines pénuries de main-d'œuvre et de compétences, doivent amener à considérer plus que jamais les groupements d'employeurs comme une des voies pertinentes et incontournables.

La CFE-CGC est favorable au développement de cette forme d'ingénierie de la compétence que sont les groupements d'employeurs. Ils permettent, d'un côté, de mettre à la disposition des membres des compétences qu'ils ne peuvent occuper et rémunérer à temps plein et, d'un autre côté, de reconstituer pour un salarié un emploi à temps plein à partir de postes qui ne le sont pas. Cette forme d'emploi est particulièrement pertinente pour des petites structures en recherche de salariés hautement qualifiés.

Le groupe de la CFE-CGC souscrit à la proposition de revoir l'environnement juridique, notamment en matière fiscale ainsi qu'en matière de garantie de salaires. Sur ce dernier point, l'AGS étant une association gérée par les représentants des employeurs, l'entente entre les chefs d'entreprise devrait permettre d'aboutir rapidement aux nécessaires modifications de textes.

Le succès du dispositif passe également par une amélioration de la compréhension de celui-ci pour faire tomber la méfiance a priori qui existe sur cette forme d'association. Il faut informer le public de l'existence de cette forme associative, de ses atouts, sans occulter les nouveaux modes de fonctionnement qu'elle génère. Sur ce point, l'actualisation de documents édités par le ministère des Affaires sociales, de l'emploi et de la solidarité est déterminante. Mais

d'autres ministères pourraient aussi participer à cette information, par exemple, le ministère de l'Economie.

Cependant, dans cette démarche d'information, il importe de ne pas sous-estimer les exigences en termes de fonctionnement pour les entreprises adhérentes d'un groupement. La gestion prévisionnelle des emplois est une préoccupation primordiale pour le groupement. Pour que les employeurs et les salariés se retrouvent dans le succès de l'emploi des compétences, il est en effet indispensable que les membres du groupe sachent déterminer le plus en amont possible les besoins en personnel, en qualification et en volume de travail. Sur ce point d'ailleurs, les responsables de groupements ont une expérience qui pourrait bénéficier à des acteurs économiques plus « classiques ». Pour le groupe de la CFE-CGC, il paraît nécessaire de faciliter cette démarche de gestion prévisionnelle par l'accès à des appuis-conseils intégrant la problématique d'organisation et de coûts spécifiques aux groupements d'employeurs.

L'aspect de la formation des permanents des groupements d'employeurs ne doit pas non plus être occulté. Les permanents des groupements ont en charge de gérer au quotidien les relations entre tous les acteurs du groupement : les entreprises adhérentes entre elles, les salariés vis-à-vis du groupement, les adhérents et les salariés entre eux. La diversité des activités des membres, de leur culture, complexifie le travail de mutualisation. Il est déterminant pour la vie du groupement que ce dernier puisse disposer d'un personnel d'encadrement dans tous les sens du terme. C'est la raison pour laquelle la CFE-CGC pense qu'une aide, sous la forme d'une prise en charge partielle de l'embauche de salariés cadres affectés au fonctionnement du groupement, mérite d'être étudiée.

Enfin, notre groupe souscrit totalement à la proposition de laisser la négociation collective nationale interprofessionnelle définir un socle minimal applicable aux salariés des groupements d'employeurs. La CFE-CGC est prête à s'engager dans cette voie et même à aller plus loin, notamment à décliner cet accord national par une négociation collective territoriale appropriée au niveau local d'implantation du groupement.

Le groupe de la CFE-CGC a voté l'avis.

### **Groupe de la CFTC**

Alors que le contrat de travail à durée indéterminée demeure la référence préférée des salariés, d'autres formes d'organisation du travail et de l'emploi se développent dans notre pays. Certaines existent depuis longtemps, d'autres sont de création ou de développement plus récents : contrat à durée déterminée, intérim, portage salarial, multi-salariat (ou salariat à temps partagé), voire (au risque du marchandage) sous-traitance et mise à disposition de personnels.

De façon encore modeste (moins de 20 000 emplois à ce jour), les groupements d'employeurs participent, depuis une petite vingtaine d'années, à l'effort national d'adaptation de l'emploi aux besoins de l'activité économique.

L'idée est d'organiser un service de proximité pour une collectivité d'employeurs identifiés, dans l'agriculture dans un grand nombre de cas.

En dépit des craintes qu'une telle formule peut présenter *a priori*, en termes de précarité et d'instabilité de l'emploi et en termes d'affaiblissement possible des garanties collectives, la CFTC porte un regard intéressé sur l'emploi généré dans le cadre des groupements d'employeurs.

Le projet d'avis présenté manifeste le souhait de voir se développer cette formule, tout en apportant des réponses à certaines carences actuelles. Le groupe de la CFTC souscrit à cette approche pragmatique et prudente du rapporteur.

Le développement de l'information devrait permettre à la formule de bénéficier aux petites entreprises qui ne sont pas forcément, à ce jour, en situation de la connaître. La pratique de la labellisation, dans le cadre des professions, participe aussi à une action de promotion des groupements d'employeurs.

La CFTC porte une attention particulière au renforcement du statut des salariés concernés et souscrit aux préconisations du rapporteur, notamment en ce qui concerne le choix de la convention collective applicable et l'installation, par la négociation entre partenaires sociaux, de règles minimales applicables à l'ensemble des salariés des groupements d'employeurs.

Cette négociation entre partenaires sociaux doit permettre de mieux prendre en compte les avis spécifiques des instances représentatives des groupements d'employeurs et des salariés concernés. C'est à ce titre que le groupe de la CFTC a déposé deux amendements.

La spécificité de la formule des groupements d'employeurs ne doit pas constituer, à nos yeux, un argument susceptible de développer des dispositions juridiques, financières ou fiscales par trop particulières.

Le risque serait alors, avec l'intention de bien faire, de créer pour les groupements d'employeurs un statut juridique, social ou fiscal extérieur aux règles générales d'organisation du marché du travail.

Pour la CFTC, les groupements d'employeurs doivent permettre le développement d'une réelle politique sociale, notamment dans les très petites entreprises, assurant des conditions d'emploi, de travail et de représentation favorables aux salariés. L'adaptation de l'emploi offerte par les groupements d'employeurs pourrait ainsi se développer.

La CFTC a voté l'avis.

### **Groupe de la CGT**

La CGT est convaincue que l'emploi permanent à plein temps n'est pas un concept dépassé. Pour nous, il n'est pas écrit que nous devrions revenir à la précarité généralisée du début de l'ère industrielle.

Au bout de dix-sept années d'existence les groupements d'employeurs en sont toujours à leurs balbutiements, ils ont peu d'influence sur l'emploi stable. Leur bilan est d'autant plus décevant que, dans l'agriculture où ils sont le plus implantés, deux tiers des emplois sont des contrats à durée déterminée.

Peu d'employeurs s'impliquent dans cette structure, ce qui montre que le nombre de patrons réellement décidés à agir contre la précarité de l'emploi est limité. Même le bénéfice de la collaboration de salariés compétents, expérimentés, polyvalents et disponibles offerte par les groupements d'employeurs ne les séduit pas. A l'évidence, il conviendrait d'examiner sérieusement les obstacles au développement des groupements d'employeurs.

La réticence des salariés à s'engager dans l'aventure existe aussi. Elle est moins empreinte d'égoïsme. A les écouter, nous constatons qu'entre les déclarations d'intentions de la fédération des groupements, le contenu des articles du Code du travail et leur vie quotidienne il y a parfois de sérieux décalages.

Le choix de la convention collective est un de leurs soucis prioritaires et l'avis traite de cette question dans le détail. Ses recommandations sont de nature à permettre des choix plus pertinents, et plus en relations avec les aspirations des salariés.

Ces salariés, disponibles, capables de s'adapter aux situations professionnelles diverses, générant une productivité particulière du fait de leur connaissance de l'entreprise reçoivent peu de chose en retour. Il serait logique qu'ils bénéficient d'une reconnaissance financière adéquate.

Le problème des déplacements nous préoccupe car ils s'effectuent aux frais du salarié et sur son temps personnel. Comme les bassins d'emplois ont parfois des dimensions spatiales étonnantes, cela pèse lourd. Quant aux salariés qui circulent dans un périmètre restreint c'est souvent parce qu'ils travaillent dans un grand nombre d'entreprises. A ce propos, la CGT regrette que l'avis ne recommande pas de limiter l'intervention simultanée du salarié à deux ou trois entreprises.

Par ailleurs, nous estimons que l'entrée de très grandes entreprises dans les groupements d'employeurs influe sur le concept de départ particulièrement adapté aux petites entreprises. A notre sens leur participation renforce le besoin de vie transparente des groupements d'employeurs et nécessite un suivi et un contrôle afin de garantir les objectifs initiaux quant à la qualité de l'emploi.

Les groupements d'employeurs devraient contribuer à renforcer la masse des emplois permanents. Pour y parvenir, il convient de modifier quelques règles actuelles. La labellisation existante montre ses limites parce qu'elle fut conçue pour remplacer les règles d'une convention collective nationale. Pour la CGT, elle ne peut en aucun cas être un substitut aux accords conventionnels et régir les droits des salariés.

La négociation d'un accord national établissant un socle minimum de droits applicables à tous les salariés des groupements d'employeurs constituera un des meilleurs éléments de valorisation de cette institution. Comme le souhaite la CGT, cela permettra d'instaurer un statut du salarié digne de ce nom. En donnant une place notable aux droits des salariés, cet avis rééquilibre les textes existants ce qui contribuera à renforcer l'efficacité des groupements et leur rayonnement au profit de l'emploi stable.

Le groupe de la CGT a voté le projet d'avis.

### **Groupe de la CGT-FO**

Tout d'abord, le groupe de la CGT-Force ouvrière remercie le rapporteur d'avoir attiré l'attention du Conseil économique et social sur les groupements d'employeurs (GE). Ce système ne contribue encore que très modestement au développement global de l'emploi en France en raison de la méconnaissance des ses apports, mais également parce que son usage est toujours géographiquement cantonné et n'est visible, la plupart du temps, que localement. En outre, ses spécificités économiques et sociales limitent la mise en œuvre de cet instrument. Pour autant, le groupement d'employeurs est sans conteste une solution originale en matière d'emploi.

Pour le groupe de la CGT-Force ouvrière, il ressort nettement qu'une des conditions du développement de l'outil groupement d'employeurs passe par sa publicité. Il semble aussi très important de veiller à ce que la solution GE ne devienne pas un vrai problème pour ses praticiens que sont les entreprises et leurs salariés malgré les actions de labellisation et de conformation aux bonnes pratiques produites par les fédérations nationales des groupements d'employeurs.

Et si nous avons perçu parfaitement les souhaits émis par monsieur le rapporteur en matière d'assouplissements financiers et fiscaux pour les GE, le groupe de la CGT-Force ouvrière compte bien rappeler dans ce débat qu'il y a lieu de prendre en compte pareillement les attentes des salariés des GE et de soutenir l'amélioration de leur statut particulier, sachant que les services du ministère de l'Emploi pourraient utilement participer à cette construction.

Ainsi, entre les différentes conventions collectives correspondant aux divers champs d'intervention et d'activités d'un GE, nous pensons que c'est celle qui serait choisie par les représentants du personnel de celui-ci, comme la plus favorable en termes de salaires et de conditions de travail, qui devrait être appliquée à l'ensemble des salariés du groupement. Le groupe FO considère que, simultanément, le droit syndical aurait à être encouragé et développé sur le terrain, par exemple par le moyen d'un accord national pour tout le secteur couvert par les groupements d'employeurs, contracté entre les organisations syndicales de salariés et d'employeurs.

De la même manière, des accords nationaux complémentaires pourraient préciser les principes d'indemnisation spécifique des temps et les frais de déplacement engagés par les salariés des groupements, tout comme pourrait être définie la politique particulière de santé et de prévoyance les concernant.

Similairement, pourrait être mutualisée au plan national tout ou partie de la contribution à la formation professionnelle, de façon à rassembler suffisamment de moyens pour financer un maximum de stages qualifiants pour les personnels des groupements.

Ainsi seraient réunies, selon notre groupe, les conditions pratiques d'un ajustement équilibré entre les intérêts des entreprises groupées entre elles et ceux des salariés qu'ils emploient, le caractère parcellisé des activités du GE ne devant pas conduire à précariser ou à dévaluer leurs contrats de travail collectif et individuel.

Le groupe FO considère que le projet d'avis formule des préconisations allant dans la voie d'un progrès pour les travailleurs concernés. Dès lors, nous observons qu'il deviendra possible, pour des interlocuteurs sociaux qui se respectent, de concrétiser ces nouveaux droits et mieux, de les faire avancer.

En conclusion, le groupe de la CGT-Force ouvrière approuvera le projet d'avis, à moins, bien entendu, que des amendements viennent en dénaturer la teneur.

### **Groupe de la coopération**

Le groupe de la coopération se sent particulièrement concerné par cet avis car la constitution d'un groupement d'employeurs relève bien d'une démarche « *coopérative* » :

- elle cherche à concilier au mieux les intérêts des entrepreneurs et ceux des salariés en mettant en place un système de mutualisation des ressources ;
- elle constitue un outil d'aménagement du territoire en apportant une réponse de proximité à des besoins économiques et sociaux au niveau local. Et ce notamment dans les zones rurales car elle permet de fixer dans ces territoires des emplois et ainsi de répondre aux besoins spécifiques de main d'œuvre, généralement de petites entreprises.

L'avis souligne combien les coopératives agricoles, notamment les Coopératives d'utilisation de matériels agricoles (CUMA), ont contribué au développement des groupements d'employeurs. Les CUMA, qui bénéficient en effet d'une expérience certaine en matière de mise en commun de moyens, sont fréquemment à l'initiative de la création de ces groupements. Ainsi lorsque les besoins en main d'œuvre des adhérents deviennent importants, il peut se révéler nécessaire de créer un groupement d'employeurs. Il en est de même pour des projets regroupant différents acteurs économiques locaux tels que des agriculteurs, des artisans, des collectivités locales,... Cette participation des CUMA aux groupements d'employeurs est un moyen incontestable d'encourager les formes d'emploi partagé.

Pour optimiser l'action des groupements d'employeurs au bénéfice de l'emploi et de la croissance, il convient en effet de chercher à conserver une certaine souplesse dans une démarche qui constitue une réponse pragmatique aux besoins des entreprises. Et ce, tout en assurant des garanties aux salariés employés dans ces groupements. Le renforcement des démarches de labellisation qui garantissent les bonnes pratiques nous semblent aller dans ce sens.

Enfin, il convient de favoriser la mise en place des groupements d'employeurs en levant certains obstacles juridiques et fiscaux : par exemple, et comme cela est souligné dans le rapport, la présence d'une CUMA dans un groupement d'employeurs fait perdre à ce dernier le bénéfice de l'exonération de la taxe d'apprentissage et de la taxe professionnelle alors que les CUMA en sont elles-même exonérées.

Si les groupements d'employeurs demeurent peu importants du point de vue du nombre de salariés et d'entreprises concernés, il n'en demeure par moins qu'il constitue un outil essentiel de développement local particulièrement en milieu rural où compte tenu des caractéristiques tant géographiques que professionnelles, certains emplois ne pourront être créés que par le regroupement des employeurs potentiels.

Le groupe de la coopération votera le projet d'avis.

### **Groupe des entreprises privées**

Le groupe approuve et salue l'analyse développée dans ce rapport, basée sur une étude approfondie d'éléments concrets, de terrain, montrant bien l'intérêt de la formule du groupement d'employeurs. En revanche, il ne peut souscrire aux propositions de l'avis qui nous paraissent aller à l'encontre du but qui devrait être recherché de faire du groupement d'employeurs un outil de développement de l'emploi et de la croissance.

Dans cet avis, il y a deux volets très différents qui font contraste. D'un côté, un volet positif. En premier lieu une définition du groupement d'employeurs tout à fait pertinente : « ils visent dans un contexte de mutations économiques et d'adaptation permanente des structures productives aux contraintes des marchés à apporter une réponse pragmatique aux besoins qu'expriment certaines entreprises ». De plus, il permet de répondre « aux aspirations des salariés à une plus grande stabilité et sécurité d'emploi » et contribue « à enrichir leurs compétences par la diversité des expériences et des tâches accomplies ». C'est donc, tant pour le salarié que pour l'entreprise, une formule « gagnant/gagnant » .

Il y a ensuite beaucoup d'observations très intéressantes et riches d'enseignements sur les moyens de diffuser la formule. Celle par exemple selon laquelle leur développement s'opère plus facilement dans les départements où existe déjà un groupement d'employeurs. Dans ce cas, il est précisé fort justement que « les employeurs constatent alors par eux-mêmes les effets bénéfiques de ce type de structures ».

Les exemples étrangers cités sont aussi très instructifs et peuvent contribuer à répondre à des situations très différentes :

- la partie orientale de l'Allemagne où le chômage est très important et où l'objectif est d'éviter une détérioration plus grave de l'emploi ;
- le Danemark dont le taux de chômage est très bas : l'objectif est alors de faire face à des pénuries de main-d'œuvre.

A l'inverse, le côté négatif est évident. Incertitudes, carences, obstacles, réserves, interrogations, réticences, dérives, risques, déficit, mauvaise compréhension, détournement... L'avis contient plusieurs termes à connotation négative dont certains sont utilisés à plusieurs reprises. Ils donnent une impression tout à fait fâcheuse et entretiennent la suspicion sur le groupement d'employeurs, en parfaite contradiction avec le constat positif fait par ailleurs, notamment dans le rapport.

Quels sont les points de désaccord ? Si les « groupements d'employeurs représentent une des formes juridiquement stabilisées d'organisation du travail en temps partagé » comme cela est indiqué dans l'introduction, pourquoi vouloir les revisiter ? La voie juridique est mauvaise, il faut choisir la voie de la mobilisation. Pour nous, les réformes, les ajustements du cadre juridique ne sont pas des préalables à la diffusion de l'usage des groupements d'employeurs.

De même, comment s'expliquer qu'après avoir constaté, sur le terrain, que la participation des grandes structures présente un intérêt pour les petites entreprises, qu'elles constituent un vivier de ressources permettant aux groupements de s'attacher des compétences auxquelles, seules, elles n'auraient pas recours, comment s'expliquer qu'on veuille contrôler, réglementer l'intervention des grosses PME ou des grandes entreprises et presque regretter que le législateur ait abandonné l'introduction pure et simple pour les entreprises de plus de 300 salariés ?

Il est clair que les présupposés théoriques l'emportent ici sur les données concrètes observées sur le terrain.

Pourquoi, concernant le choix de la convention collective, vouloir que la loi fixe des règles plus précises alors que le droit s'applique sous le contrôle de l'inspecteur du travail ? Pourquoi vouloir faire intervenir le ministre du travail dans les rapports sociaux ? Pourquoi enfin limiter le champ territorial des groupements d'employeurs ?

Nous sommes d'accord pour mieux connaître les expériences de terrain, moins pour alimenter une réflexion nationale que pour diffuser les réalisations. Nous sommes favorables à ce que l'on encourage et renforce les démarches de labellisation, gage d'une politique sociale innovante et garantissant le développement des compétences des salariés.

Mais au-delà, pourquoi instaurer de nouvelles limites, de nouvelles contraintes, de nouvelles rigidités alors que notre objectif commun doit être le développement de l'emploi et - ce point est essentiel - l'amélioration de la croissance ? Le groupement d'employeurs a une portée certes limitée mais son développement peut concourir à augmenter la production de richesses.

Se mobiliser tous sur la croissance est absolument indispensable si on veut limiter les déficits de nos systèmes sociaux dont on voit que, tels qu'ils fonctionnent actuellement, ils ne s'équilibrent qu'avec une croissance supérieure à 3 %.

Le groupe des entreprises privées s'est abstenu.

### **Groupe de la mutualité**

La mutualisation est une formule qui rend de nombreux services dans de multiples champs de la vie sociale ! Elle démontre quotidiennement que la solidarité constitue une alternative efficace aux lois d'airain qui imposent partout la guerre concurrentielle.

Le projet d'avis fait apparaître clairement les principaux axes d'amélioration d'un dispositif dont le fonctionnement expérimental s'est avéré positif pour le développement local et l'emploi d'une part, pour les salariés et les

petites entreprises d'autre part. Le groupe de la mutualité précise à cet égard que certaines mutuelles, comme de nombreuses autres entreprises de l'économie sociale, se sont engagées dans ces expériences.

Au plan juridique, la responsabilité conjointe et solidaire que subissent les entreprises adhérentes, rappelle les premiers balbutiements de certaines entreprises d'économie sociale, où la solidarité n'était pas clairement liée à l'apport de chacun. Il est normal que la responsabilité sur l'ensemble d'une activité se mesure aux apports de chacun.

De même, le principe de la contrainte fiscale maximum est injuste et de nature à ralentir le développement de la formule du groupement. Il serait conforme à la plus stricte équité de permettre à chaque entreprise adhérente de conserver son régime fiscal propre.

Quant à la possibilité pour une grande entreprise d'adhérer à un groupement, la mutualité estime que cette porte ouverte ne doit pas conduire à une sorte de système dominateur permettant de déguiser des formules d'intérim ou de sous-traitance de main d'œuvre. L'économie sociale, pour éviter la domination du plus fort sur les plus faibles, s'efforce de régler ce type de problème dans le cadre des prises de décision démocratiques de l'entreprise, s'appuyant sur une large concertation.

L'appel à l'organisation de négociations entre partenaires sociaux pour la création d'un véritable statut conventionnel relève du bon sens car il permettrait de tenir compte des conditions particulières de travail, de mise en œuvre de la prévoyance sociale, de formation des salariés employés dans ces groupements.

Etablir des données précises sur ce phénomène avec l'implication de tous les partenaires concernés, faire connaître les expérimentations qui ne dépassent pas, en général, une notoriété locale, renforcer l'information sur les finalités et le fonctionnement des groupements sont autant de propositions qui emportent l'adhésion du groupe de la mutualité. La création d'un fonds pour l'aide au démarrage et le suivi des groupements d'employeurs, paraît enfin opportune au groupe de la mutualité pour promouvoir cette forme nouvelle de solidarité.

En revanche, le groupe de la mutualité s'interroge sur la multiplication des chartes qui traduisent plus souvent un affaiblissement général des choix et des comportements éthiques de la société moderne, qu'une affirmation positive de la volonté des partenaires de respecter des règles de bonne conduite. Mieux vaut laisser le soin à des dispositions législatives ou conventionnelles adaptées, telles que celles qui ressortent des propositions de l'avis, de définir des limites aux dérives possibles, et à la loi celui de sanctionner ces dérives.

Sous cette réserve, le groupe de la mutualité a approuvé le projet d'avis.

### **Groupe de l'Outre-mer**

Les handicaps connus des économies d'Outre-mer : isolement, enclavement, étroitesse du marché, coût des approvisionnements, coût des salaires, images dégradées, faibles qualifications de la main d'œuvre, tension sociale etc... fragilisent les entreprises et l'emploi et n'incitent pas à y entreprendre, naturellement.

Pourtant, ces économies connaissent une grande vitalité avec un taux de croissance, de création d'emplois, et d'entreprises, très nettement supérieur à la moyenne nationale.

A titre d'exemple, pour la Guadeloupe, l'INSEE comptait en 1999, trois cents créations d'entreprises et plus de 36 000 entreprises déclarées.

Le problème est celui de la précarité des emplois créés et de la grande fragilité des entreprises qui connaissent, dans les 2 ans de leur création, un taux de mortalité supérieur à 60 %.

Dès lors, outre l'action nécessaire sur l'environnement pour compenser et tempérer les handicaps, outre les aides à l'entreprise et à l'emploi sous forme d'exonérations fiscales et de charges sociales, qu'il faut conforter et inscrire dans la durée, se pose la question des outils.

Des outils qui doivent mobiliser les acteurs du territoire, accompagner, mutualiser, encadrer, donner de la rationalité, diffuser du savoir, initier du dialogue, construire des emplois, évaluer, contrôler, l'objectif étant la pérennisation.

Cette question des outils se pose avec d'autant plus d'acuité que le taux de chômage moyen dans les DOM est de l'ordre de 25 %, que beaucoup d'entrepreneurs sont des accidentés du marché de l'emploi, des « jobeurs » venus à l'entreprise par nécessité et confrontés à une absence de métier et de culture de la gestion.

Le groupement d'employeurs apparaît dans ce contexte comme une réponse possible, particulièrement adaptée aux caractéristiques des économies d'Outre-mer offrant, par la mutualisation à ses adhérents, l'occasion d'accéder à des compétences qu'ils ne pourraient pas payer seuls, aux salariés l'opportunité d'aller vers la professionnalisation et la déprécarisation d'emplois, et aux acteurs publics, et privés, celle de se mobiliser.

Bien que paraissant particulièrement adapté aux caractéristiques des économies d'Outre-mer, où les TPE constituent plus de 95 % du total des entreprises, le recours au groupement d'employeurs reste l'exception.

Il n'y a donc pas de recul permettant de tirer des enseignements.

Pendant, les premières expériences récentes faites en Guyane avec le GEIQ dans la pêche et en Guadeloupe font apparaître des attentes qui confortent le groupement comme une réponse aux besoins des économies locales fragilisées et des entreprises, ainsi qu'aux attentes des salariés.

Spécialement, le groupement induit une nouvelle approche de leurs entreprises, et apporte une capacité de négociation dans les relations avec les banques, les fournisseurs et les partenaires institutionnels.

Naturellement, il convient que les précautions que met en avant l'avis soient bien observées ; les questions d'éligibilité à l'AGS, d'avantages fiscaux par rapport à la TVA, de taille des entreprises sont bien évidemment cruciales. Le rattachement à une convention collective nationale ou, à défaut, la négociation d'accords conventionnels définissant un socle minimum, constitueront autant de garde-fous utiles à la protection des salariés, qui eux-

mêmes devront être bien informés des caractéristiques de la structure dans laquelle ils s'engageront.

Pour toutes ces raisons, le Groupe de l'Outre-mer souscrit aux conclusions de l'avis qu'il a voté. Cet avis contribuera à lever les obstacles au développement, obstacles qui résident principalement dans la mauvaise connaissance du dispositif et dans des dispositions juridiques relatives à la solidarité financière des membres et aux assurances qui pour l'heure sont effectivement de nature à alimenter des réticences.

### **Groupe des personnalités qualifiées**

**M. Debout :** « Permettez-moi, M. le rapporteur, de vous faire un aveu : avant que vous n'engagiez ce travail je ne connaissais rien aux groupements d'employeurs et même je crois que j'ignorais leur existence, sauf peut-être dans le secteur agricole. Votre travail, l'implication de la section, de son président, de ses administratrices, les nombreuses auditions, aussi les déplacements que nous avons pu faire, m'ont convaincu qu'il s'agissait là d'une formule tout à fait intéressante et qu'il fallait sûrement développer. Je ne vais pas reprendre tout ce que vous avez excellemment exposé tout à l'heure et qui est parfaitement décrit dans le rapport et dans le projet d'avis. Je vais simplement me permettre d'insister rapidement sur quatre points.

D'abord - et d'autres orateurs l'ont rappelé avant moi - le groupement d'employeurs peut et doit être une formule gagnant-gagnant, gagnant pour les entreprises, gagnant pour l'emploi et aussi gagnant pour les salariés. Je crois que votre projet d'avis s'inscrit parfaitement dans cette logique des gagnants-gagnants. Je retiens dans vos propos, dans les propositions, l'équilibre, l'aspect pragmatique et donc le souci effectivement de ne pas remettre en cause l'équilibre du gagnant-gagnant. C'est pourquoi je n'ai pas trouvé dans votre écriture et dans ces propositions une quelconque teinture idéologique, mais peut-être que l'idéologie peut se trouver non pas dans l'écriture mais dans les lectures. Je souscris aussi, M. le rapporteur, à ce que vous avez dit concernant les seuils des entreprises, car je crois qu'il faut être prudent sur cette question. Il y a des aspects qui peuvent être préoccupants mais il y a des aspects positifs et je pense que votre démarche est bonne.

Deuxième aspect : je crois que les groupements d'employeurs peuvent répondre à certaines attentes spécifiques venant des salariés. Je pense particulièrement à certains publics en difficulté et je crois, paradoxalement peut-être, que c'est parfois plus facile pour quelqu'un qui retrouve le chemin de l'emploi après une période de difficultés d'avoir plusieurs employeurs que d'en avoir un seul. Je crois aussi - et nous en avons rencontré lors des auditions - que certains salariés trouvent plus de richesses, plus d'ouvertures à avoir plusieurs employeurs qu'à en avoir un seul. Enfin, je crois que cette formule permet à certains de faire partager une compétence très spécifique à plusieurs entreprises. De ce point de vue, là aussi cette formule, évidemment encadrée dans les propositions que vous avez faites, peut être parfaitement utile.

La troisième idée, c'est de rappeler - et vous l'avez fait - que le groupement d'employeurs a un statut associatif et je voudrais insister sur quelque chose qui m'a paru évident lorsque nous avons rencontré certains de ces groupements, à savoir qu'il faut une implication des acteurs du groupement d'employeurs. Il n'y a pas de groupement d'employeurs sans qu'il y ait de projets. Et tout dépend de la dynamique de ces porteurs de projets, y compris de leur éthique personnelle. S'il n'y a pas ces acteurs-là, je crois que la formule ne trouve pas son essor. Vous avez raison aussi d'insister sur la nécessité de faciliter la participation des acteurs, et notamment au moment de la création des groupements d'employeurs.

Enfin, et ce sera la dernière approche, vous insistez sur l'aspect de proximité. Evidemment, cette formule est d'abord une formule de proximité. Elle doit se développer dans la proximité, avec et par les acteurs de la proximité. C'est pourquoi je suggère, qu'avant cette rencontre nationale que vous proposez, il puisse y avoir - on parle beaucoup de décentralisation en ce moment dans notre pays - dans chaque région, une journée « Bilan et Perspectives » des groupements d'entreprises qui pourrait rassembler à la fois des conseils régionaux et des comités économiques et sociaux régionaux de façon à donner une nouvelle pulsion locale sur cette formule qui, vous le voyez, de mon point de vue, est à développer.

Pour toutes ces raisons, vous aurez compris que moi-même, mais je pense beaucoup de mes collègues du groupe des personnalités qualifiées, vont voter favorablement votre projet d'avis. »

### **Groupe des professions libérales**

Plus de 20 ans après leur création, les groupements d'employeurs restent largement méconnus. C'est pourquoi le groupe des professions libérales salue l'initiative du rapporteur d'avoir tenté de rendre plus compréhensible cette formule qui couvre aujourd'hui entre 15 et 20 000 salariés. Expérimentée essentiellement dans l'agriculture, elle est particulièrement adaptée aux très petites entreprises.

Ce dispositif permet à des entreprises de se regrouper pour une embauche mutualisée de salariés. Il peut aussi offrir aux salariés une alternative à la mobilité géographique imposée par la désertification des zones rurales. Et chacun sait que les professions libérales sont très sensibles à tout ce qui peut redonner vie à nos campagnes.

Cependant, les professions libérales sont perplexes devant le peu de succès rencontré par cette formule et sceptiques quant à son adaptation à leurs conditions d'exercice. En effet, le secret professionnel auquel sont tenus les acteurs de l'entreprise (dans son intérêt) ne peut se comparer au secret professionnel qui lie un professionnel libéral à son patient ou à son client, et qui est à la base des relations de respect et de confiance qui s'instaurent entre eux dans une société démocratique.

Dans le cas du groupement d'employeurs dans un même secteur d'activité, le travail à temps partagé rend difficile le respect du secret professionnel, exigence fondamentale des professions libérales. Dans le cas où le groupement d'employeurs s'opère dans un but purement géographique (réponse à la

désertification des zones rurales) et couvre plusieurs secteurs professionnels... se pose alors le problème de la formation du personnel nécessitant un haut niveau de qualification. Les emplois des entreprises libérales sont des emplois qualifiés, nécessitant une formation spécifique qui empêche la mise à disposition immédiate de ces emplois. Ils ne sont pas interchangeables.

Le groupe des professions libérales entend aussi insister sur les carences du dispositif actuel certes soulignées dans l'avis, mais qui ne trouvent pas de réponse. Dans le cas de figure interprofessionnel, par exemple de quelle couverture sociale l'employé pourra-t-il se prévaloir ? La couverture sociale d'une profession libérale à une autre est différente, certaines situations sont plus avantageuses que d'autres. Que faut-il faire ?

Même difficulté, lorsqu'il s'agit de se référer à une convention collective. Garantir, comme le préconise l'avis, une couverture conventionnelle adaptée, notamment pour les groupements multisectoriels, ne peut retenir notre approbation. A nos yeux, le risque est grand qu'elle soit plus avantageuse que celle de l'entreprise libérale recruteur. Vous introduisez alors une discrimination entre deux employés... selon qu'il est ou pas employé par le groupement d'employeurs. Cela va à l'encontre du souhait du rapporteur de développer les groupements d'employeurs en réponse à des besoins spécifiques de certaines TPE. On en voit tout de suite l'effet pervers... l'entreprise recruteur plutôt que d'adopter la convention collective du groupement d'employeurs préférera s'abstenir.

Il faut reconnaître que les professions libérales ont partiellement trouvé une réponse en constituant entre elles, une Société civile de moyens (SCM). Elles mettent alors en commun tout ou partie de moyens matériels et humains pour assurer l'activité libérale (droit au bail, les murs, le secrétariat, l'accueil...), mais en aucun cas en commun des emplois techniques.

Le groupe des professions libérales tient également à rappeler que le groupement d'employeurs ne saurait devenir une réponse à l'intérim. Le groupement d'employeurs n'étant pas adapté aux conditions d'exercice des professions libérales, le groupe des professions libérales s'est abstenu.

### **Groupe de l'UNAF**

L'avis et le rapport présentés par notre collègue Jean-Marcel Bichat concernant « *les groupements d'employeurs : un outil pour la croissance et l'emploi ?* », ont été l'occasion de mettre sous les projecteurs de l'actualité une forme juridique originale de l'organisation du travail, en soulignant ses avantages et ses limites. Créé depuis vingt ans, cet outil ne semble pas jouer son rôle d'aiguillon pour le développement de l'économie au regard du nombre restreint de salariés et d'employeurs concernés par ce dispositif. Il est sans doute victime d'un manque chronique de communication entre les partenaires sociaux et les pouvoirs publics.

Les groupements d'employeurs visent d'une part, dans un contexte de mutations économiques et d'adaptation permanente des structures productives aux contraintes du marché, à apporter une réponse pragmatique à la variation de la charge de travail des entreprises ; d'autre part, ils répondent aux aspirations des salariés à une plus grande stabilité et sécurité de l'emploi.

Le groupe de l'UNAF est réceptif à l'argumentaire économique contenu dans le groupement d'employeurs, car il facilite la création d'emplois stables là où, sans lui, la logique du travail à temps partiel s'imposerait. Le groupement d'employeurs fait reculer la précarité et l'instabilité en permettant la reconstitution d'un seul emploi et en recréant un dialogue salariés/employeurs avec un seul interlocuteur. L'UNAF est attachée à l'objectif prioritaire de recul de la précarité de l'emploi, car derrière chaque salarié, bien souvent il y a une famille, première victime des mauvaises conditions de travail. Avoir une multiplicité d'employeurs constitue un frein à une vie familiale harmonieuse, par exemple pour l'obtention d'un logement ou d'un crédit. A cet égard et pour éviter aux familles ces situations déstabilisantes, le groupement d'employeurs est une bonne réponse, car il sécurise, stabilise et permet de faire des projets.

L'UNAF se prononce donc en faveur du développement des groupements d'employeurs sous réserve que ceux-ci restent cohérents et respectent un certain nombre de conditions, à savoir :

- l'application de la convention collective de la branche (pour un même métier ou une activité proche) ;
- la définition d'un périmètre restreint d'activité du groupement, afin d'éviter une disproportion entre temps de trajet et temps de travail ;
- l'assurance d'une responsabilité financière des entreprises, afin de rendre pérenne la garantie des salaires.

Le groupe de l'UNAF approuve enfin la préconisation de l'avis de mettre en place un appui logistique, technique et d'ingénierie avec les Chambres de commerce et d'industrie, et tous les services de l'Etat, afin de promouvoir de meilleures conditions de travail et des emplois de qualité. S'agissant de la pertinence de la fixation d'un seuil d'effectifs pour participer à un groupement d'employeurs, l'UNAF souligne le risque de fragilisation de certains emplois par la préconisation de mesures d'élargissement trop laxistes. C'est par exemple le cas lorsque de grandes entreprises externalisent des services, localisant ainsi ces emplois dans de petites structures, ce qui se traduit par la perte d'avantages sociaux dont les salariés bénéficient dans la grande entreprise. Il paraît donc raisonnable de limiter le développement des groupements d'employeurs aux très petites entreprises qui n'ont pas la possibilité de créer des emplois à plein temps.

Retenant dans la conclusion de l'avis l'engagement de promouvoir le groupement d'employeurs comme un outil de déprécarisation de l'emploi et de promotion d'un véritable statut social, le groupe de l'UNAF a exprimé un vote favorable.

### **Groupe de l'UNSA**

Le développement local, la lutte contre l'emploi précaire, l'insertion par la qualification dans l'activité productive, la création d'emplois nouveaux, sont autant d'objectifs de l'avis que l'UNSA partage. La croissance et l'emploi ont besoin de tous les bons outils disponibles pour porter dans un même mouvement le développement économique et le progrès social.

L'expérience des groupements d'employeurs, qui n'a pas encore vingt ans d'âge doit être considérée très positivement.

L'avis pose bien la problématique et fait des propositions de réponses adaptées.

Il s'agit d'abord de donner un cadre juridique stable à l'exercice d'emplois multiples. Il ne s'agit pas d'ajouter à la liste des contrats de travail précaires existants dont le recours doit rester limité. Par conséquent, il est nécessaire de lever les incertitudes et d'éviter les confusions possibles avec d'autres formes d'adaptation de l'emploi aux besoins des entreprises.

C'est pourquoi l'UNSA pense qu'il faut élaborer des règles communes aux entreprises utilisatrices. De l'expérience, il faut passer à la consolidation et faire en sorte que les groupements d'employeurs se développent là où ils seront utiles et dans le rôle qui est le leur. Cette démarche peut d'abord s'appuyer sur la négociation et le contrat.

Lorsque nous préconisons la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, nous pensons que le groupement d'employeurs peut apporter une réelle contribution à la mise en commun de ces emplois et de ces compétences au service des entreprises et des salariés, sur un champ géographique délimité.

L'économie de marché n'exclut pas la coopération et le partenariat. Cette idée s'impose encore plus lorsqu'il s'agit de l'économie sociale. Maintenant, les groupements d'employeurs doivent s'insérer dans une conception novatrice du contrat collectif de travail.

Nous souhaitons qu'un certain nombre de garanties trouvent place dans une véritable couverture conventionnelle : la formation professionnelle, certains aspects des conditions de travail, la prévoyance, le mode de représentation de ces salariés constituent les principaux chapitres de ces droits et garanties qu'il faut concevoir de manière transversale et qui doivent se croiser et se compléter avec l'organisation verticale des conventions collectives de branche.

Cette innovation pourrait permettre d'explorer concrètement ces formes nouvelles que pourrait prendre le contrat collectif de travail en conciliant les droits et la protection des salariés avec certains besoins de mobilité maîtrisée. Cela donnerait tout son sens à la proposition de charte éthique que l'avis veut encourager. En effet dans ce domaine, comme dans bien d'autres, la vertu gagne toujours à être un peu organisée.

En conclusion, l'UNSA souhaite vivement que les préconisations judicieuses et novatrices de l'avis puissent le plus rapidement possible se concrétiser. Par conséquent, elle a émis un vote favorable.



## **RAPPORT**

**présenté au nom de la section du travail  
par M. Jean-Marcel Bichat, rapporteur**



Le 9 mai 2000, le Bureau du Conseil économique et social a confié à la section du travail la préparation d'un rapport et d'un projet d'avis sur « *Les groupements d'employeurs : un outil pour la croissance et l'emploi ?* ».

La section a désigné M. Jean-Marcel Bichat comme rapporteur.

En vue de parfaire son information, la section a successivement entendu :

- M. Hervé Sérieyx, vice-président de la fédération française des groupements d'employeurs ;
- M. Michel Desurmont, délégué général de la fédération française des groupements d'employeurs ;
- M. Laurent Duclos, chargé de mission au service des affaires sociales du Commissariat général au Plan ;
- M. Olivier Mériaux, chargé de recherches à la fondation nationale des sciences politiques à Grenoble ;
- M. Christian Dubreuil, directeur des exploitations, de la politique sociale et de l'emploi au ministère de l'agriculture et de la pêche ;
- M. Jean Dalichoux, secrétaire général du comité de coordination et d'évaluation des Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification ;
- M. Jean-Michel Crandal, chef du bureau du contrat de travail à la direction des relations du travail au ministère des Affaires sociales, du travail et de la solidarité ;
- Mme Elisabeth Frichet-Thirion, chef de la mission promotion de l'emploi à la délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle au ministère des Affaires sociales, du travail et de la solidarité, accompagné de M. Richard Sabaté ;
- M. Claude Cochonneau, président de la fédération nationale des groupements d'employeurs agricoles.

Le rapporteur a, par ailleurs, rencontré de nombreuses personnalités qui ont bien voulu lui faire part de leurs réflexions sur ce sujet.

La section et son rapporteur tiennent à exprimer à tous leurs remerciements pour leur apport aux travaux.

\*  
\*       \*  
\*



## INTRODUCTION

A compter des années quatre-vingt sont apparues en France des formes nouvelles d'organisation du travail et de l'emploi, progressivement intégrées par les entreprises comme instruments de gestion. De nombreuses possibilités juridiques ont ainsi été ouvertes par la loi, destinées à favoriser l'adéquation du volume de travail à l'activité productive, ainsi qu'à répondre à des besoins, parfois précis et ponctuels, de qualifications. Parmi les formules d'ajustement de l'emploi aux besoins, deux formes de relations contractuelles sont plus volontiers mobilisées par les entreprises : le Contrat à durée déterminée (CDD) et le travail intérimaire.

Des modes particuliers d'utilisation du personnel se sont également développés, tels que le temps partiel, et plus particulièrement sa variante annualisée. De nouvelles organisations du travail ont émergé, à l'instar des équipes de suppléance ou des équipes chevauchantes, qui permettent de prolonger les temps d'utilisation des équipements productifs ou d'augmenter l'amplitude, sur la journée et l'année, des temps d'ouverture des services au public.

Sous l'angle du salariat, on peut observer que le Contrat à durée indéterminée (CDI) à temps plein, liant le salarié à une entreprise pour la majeure partie, voire la totalité de sa vie active, prédominant dans la période des « trente glorieuses », connaît depuis le milieu des années soixante-dix, et plus encore depuis les années quatre-vingt, un certain nombre de vicissitudes. Bien qu'il demeure important si l'on se réfère au nombre de salariés couverts, l'usage du CDI décline en effet régulièrement dans les pratiques des entreprises.

On observe parallèlement une multiplication de formes de travail atypique ainsi qu'une croissance du nombre de salariés régis par ces contrats, en parallèle à une diversification des modes d'organisation du travail et de l'emploi mis en œuvre.

Pour autant, le modèle d'un emploi stable dans l'espace et le temps, bien qu'il soit de plus en plus fréquemment contredit par les faits, n'en demeure pas moins une référence juridique, tout autant d'ailleurs que sociologique. Le contrat à durée indéterminée joue à cet égard dans le débat public sur l'emploi un rôle de figure centrale, autour de laquelle semble s'articuler la multiplicité de nouvelles formes d'organisation de l'emploi et des statuts qui les régissent.

C'est dans ce contexte que les groupements d'employeurs, prenant appui sur les expérimentations préalables conduites dans le secteur agricole, notamment par la fédération agroalimentaire de la CFDT, naissent en 1985. La naissance des Groupements d'employeurs (GE) marque à cette époque la volonté gouvernementale de doter la politique de l'emploi d'un outil supplémentaire et novateur, mobilisable au double profit des entreprises et des salariés, dans l'espace géographique des territoires et de leurs bassins d'emploi. L'outil nouvellement créé vise à permettre aux entreprises aux effectifs *a priori* les plus faibles, présentant des besoins de compétences à temps partiel sur un territoire donné, de se regrouper pour mutualiser et assurer en commun la gestion d'une

partie des personnels dont elles requièrent les compétences. Le dispositif légal et réglementaire vise également à favoriser la déprécarisation de l'emploi, les salariés, recrutés et employés à titre « permanent » par le groupement, trouvant ou retrouvant dans cette forme d'activité de nouveaux repères salariaux allant dans le sens d'une plus grande stabilité de l'emploi.

Examinés par grandes masses en regard des quelque 600 000 travailleurs intérimaires<sup>1</sup>, des 900 000 salariés employés sur des CDD, ou encore des 10 000 personnes ayant recours au portage salarial, les groupements d'employeurs peuvent être considérés comme un phénomène relativement marginal puisqu'ils ne concernent qu'entre 15 et 20 000 salariés, employés d'ailleurs principalement dans le domaine de l'agriculture. Toutefois, le caractère volontaire et novateur de la formule, les expérimentations qu'elle suscite, la mise en mouvement des acteurs locaux dans le champ de l'innovation sociale, tout autant que la mise en valeur du territoire, méritent qu'un examen attentif leur soit consacré. Il convient de noter que la majorité des partenaires sociaux se sont intéressés à cette formule ; néanmoins aujourd'hui, leur développement reste plutôt le fait d'expériences locales, aucun accompagnement de leur part n'ayant été mis en place jusqu'ici au plan national.

Le présent rapport vise à établir l'état des lieux de cette forme d'emploi, à ce jour encore mal connue et relativement peu étudiée. Il s'appuie sur les données chiffrées disponibles ainsi que sur le point de vue des acteurs qui interviennent dans le périmètre de ces groupements. En préalable à l'étude des trois principaux champs dans lesquels se déploient les groupements d'employeurs, un rappel du cadre général dans lequel ils s'inscrivent, et notamment des formes majeures d'organisation du travail et de l'emploi, apparaît nécessaire. Au terme de la présentation du dispositif, mis en perspective par rapport à son inspiration initiale, le rapport entend porter plus précisément le regard, d'une part, sur la capacité des groupements d'employeurs, plus de quinze ans après leur création, à favoriser le développement d'emplois stables assortis de garanties sociales ne conduisant pas pour les salariés à une régression de leurs conditions de travail, et d'autre part, sur leur utilité en tant qu'outil économique susceptible de développer l'emploi au sein des bassins d'emploi.

---

<sup>1</sup> Source : DARES, septembre 2002 ; premières synthèses évalue à 600 000 le nombre d'intérimaires en équivalent emplois à temps plein en 2001.

## **I - LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS : UN CADRE LÉGAL UNIQUE AU SERVICE DE RÉALITÉS PARTICULIÈRES**

A - LE GROUPEMENT D'EMPLOYEURS SE PRÉSENTE COMME L'UNE DES NOMBREUSES FORMES D'ADAPTATION DE L'EMPLOI AUX BESOINS DES ENTREPRISES

Le recours à des formes d'organisation du travail et de l'emploi particuliers n'est pas nouveau. L'organisation de chaînes de sous-traitance, le prêt de main d'œuvre, la diversification des formes du salariat, la coexistence sur les sites de travail de personnels issus de sociétés et parfois de filières distinctes et couverts par des statuts conventionnels différents sont devenus fréquents dans les modes de gestion des entreprises, reportant sur des tiers qui ne sont pas toujours clairement identifiables, au sein de réseaux de filiales, de donneurs d'ordres et de sous-traitants, d'entreprises d'intérim, la responsabilité de l'emploi.

A ce titre, des salariés d'entreprises extérieures interviennent soit dans des sociétés qui leur confient leurs services généraux, soit au cœur même de leur production, parfois durablement.

Cette situation contribue à brouiller tant les frontières de l'entreprise que la détermination précise de l'employeur. Le développement simultané et rapide de ces formules durant la dernière décennie marque à cet égard un changement très profond des formes d'organisation de la production et de la gestion de l'emploi. Les notions d'entreprises et d'employeurs ne se superposent plus nécessairement d'un point de vue juridique.

Les années quatre-vingt ont en effet été marquées par la diversification des formes de contrats du travail, les modes d'organisation du travail et de l'emploi, ainsi que par la complexification croissante des structures des entreprises, la perspective étant de favoriser l'ajustement du volume de la main d'œuvre aux besoins de l'économie française et de ses entreprises. L'intérim, le contrat à durée déterminée ou encore le contrat de travail intermittent ont constitué les premiers outils développés dans un cadre légal et conventionnel, à destination des entreprises. Il faut noter que, dans la pratique, ce cadre a pu être dépassé et donné lieu à des abus.

C'est dans cette même période qu'a été ouverte la faculté pour les personnes physiques ou morales de se regrouper sous forme associative en Groupement d'employeurs (GE) pour employer des salariés au service des entreprises adhérentes. Avant de présenter les contours juridiques des groupements d'employeurs, il convient de situer rapidement le GE au regard des modalités d'emplois dont les caractéristiques s'en rapprochent le plus.

### **1. L'intérim**

L'organisation du travail dans les entreprises de travail intérimaire présente des analogies ainsi que des problématiques communes avec les groupements d'employeurs, toutes proportions gardées cependant puisque le secteur du travail temporaire occupe aujourd'hui 600 000 salariés en équivalent temps plein, lorsque les groupements d'employeurs n'en totalisent que 15 à 20 000.

Les textes législatifs et réglementaires précisent les conditions dans lesquelles la conclusion d'un contrat de travail temporaire est autorisée. Les cas de recours sont strictement et limitativement énumérés. Ils visent l'exécution d'une tâche précise et temporaire, la mission. Un tel contrat ne peut avoir ni pour objet ni pour effet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise utilisatrice.

Le salarié sous contrat de travail temporaire est un salarié embauché et rémunéré par une entreprise de travail temporaire qui le met à disposition d'une entreprise utilisatrice pour une durée limitée. La mission prend fin à la date fixée ou, en cas de terme imprécis, lorsque survient l'événement qui a justifié la mise à disposition du salarié.

Le recours à l'intérim est possible pour le remplacement d'un salarié absent, l'attente de la prise de fonction d'un nouveau salarié, les travaux saisonniers, les emplois d'usage, ou encore des travaux urgents dont l'exécution immédiate est nécessaire pour prévenir des dangers imminents. Des durées maximales autorisées sont prévues, qui doivent figurer sur le contrat de travail.

Les droits individuels du salarié intérimaire sont calés sur ceux des salariés de l'entreprise utilisatrice pour la durée de la mission. Au-delà, des indemnités et des mesures particulières sont prévues pour compenser la précarité de l'emploi (indemnité de fin de mission, indemnité compensatrice de congés payés, formation renforcée à la sécurité).

S'agissant de ses droits collectifs, le salarié intérimaire les exerce dans l'entreprise de travail temporaire et peut également se faire représenter dans l'entreprise utilisatrice.

## **2. Le portage salarial**

Le portage salarial qui se présente comme une forme d'emploi atypique, a été développé au début des années quatre-vingt-dix, ne bénéficiant d'aucun encadrement légal particulier. La formule est née du constat que des cadres privés d'emplois se heurtaient à des difficultés de réemploi. Le portage salarial s'est ainsi présenté initialement comme un moyen de lutte contre le chômage des cadres et une alternative à la création d'entreprises, dont les statistiques montrent qu'elles connaissent un nombre de disparitions très élevé dans les années qui suivent leur création.

Ce système constitue l'un des moyens pour les entreprises de satisfaire leurs besoins de compétences externes spécialisées. S'agissant des travailleurs, la formule leur permet de prétendre à une protection sociale réelle puisqu'ils obtiennent le statut de salarié de la société de portage, et à ce titre cotisent aux Assedic. Ils se voient déchargés des démarches administratives et comptables, qui sont pris en charge par la société elle-même (facturations, encaissements, déclarations à l'Urssaf, retraites...).

Ce statut social est un hybride entre le travail indépendant et le travail salarié, les travailleurs étant rémunérés en fonction des missions qu'ils obtiennent mais supportant l'aléa des périodes d'inactivité.

Ces sociétés se sont essentiellement développées dans les métiers du conseil et de l'expertise, ouvrant à certains cadres quinquagénaires au chômage des voies de reconversion. Ce système, encore récent et pour lequel toutes les questions juridiques n'ont pas encore été tranchées, représente approximativement l'équivalent en emplois à temps plein de 10 000 salariés.

### **3. La mise à disposition de personnels**

Il est légalement possible de placer du personnel à disposition d'entreprises tierces, sans nécessairement emprunter le cadre juridique de l'intérim. Cette formule est néanmoins strictement réglementée, les prêts de main d'œuvre qualifiés d'illicites étant sanctionnés au titre de la prohibition du marchandage. Ainsi, l'article L. 125-1 du Code du travail interdit « *toute opération à but lucratif de fourniture de main-d'œuvre qui a pour effet de causer un préjudice au salarié qu'elle concerne, ou d'é luder l'application des dispositions de la loi, de règlement ou d'un accord collectif* ». Depuis 1972, ces opérations sont distinctes du travail temporaire, celles ayant pour objet exclusif le prêt de main d'œuvre à but lucratif étant prohibées. La sous-traitance licite se distingue du prêt de main d'œuvre illicite par la nature de l'autorité sous laquelle le salarié est placé. La situation de sous-traitance est réalisée dès lors qu'est remplie la condition selon laquelle le travailleur reçoit ses ordres de l'organisme prêteur, et non de l'entreprise utilisatrice.

### **4. Le multi-salariat**

Le multi-salariat mérite en dernier lieu d'être cité, en ce qu'il correspond à l'exercice de plusieurs fonctions en qualité de salarié, auprès de diverses entreprises dont les horaires sont calculés en temps partiel. En apparence proche de la formule du groupement d'employeurs, le multi-salariat s'en distingue sur deux points essentiels. D'une part, à l'instar du portage salarial, il fait reposer, sur le seul salarié la charge et l'aléa des missions qui composent son emploi ; d'autre part, le salarié ne dispose d'aucune structure support unifiée, lui permettant, par exemple, de réaliser un parcours professionnel.

Le salarié est donc lié par une série de contrats de travail avec ses différents employeurs. C'est un salarié à part entière des entreprises, ni intérimaire, ni consultant. On parle aujourd'hui de « temps partagé ». Le salarié peut en effet exercer ses différentes fonctions, soit, de façon successive, soit pour décrire cette forme de salariat, de façon simultanée.

De manière analogue au portage salarial, le système est tout d'abord né de la volonté de cadres sans emploi ou éprouvant des difficultés à trouver un emploi stable à temps plein de « partager » leurs compétences entre plusieurs entreprises. Un certain nombre de Petites et moyennes entreprises (PME) et entreprises artisanales ont progressivement perçu l'intérêt de la formule, qui répond à des besoins spécifiques en termes de flexibilité et de gains de productivité.

Un travailleur en temps partagé peut, en outre, cumuler le statut de travailleur indépendant et être salarié en temps partagé dans une entreprise ou plusieurs entreprises. Cette évolution réglementaire apparue fin 1995 permet au travailleur indépendant de mettre en sommeil son activité au profit du salariat,

pour une période définie par lui-même, puis de reprendre son activité d'indépendant. Cette disposition lui évite ce faisant de payer deux fois les charges sociales.

Le régime de protection sociale du salarié dépend de son activité principale, c'est à dire celle pour laquelle il a signé son premier contrat.

Il faut néanmoins noter que la législation ne prévoit pas spécifiquement le multi-salariat. Par défaut, c'est donc la législation sur le temps partiel qui s'applique, la limite étant le non dépassement de la durée légale du travail. La formule est donc confrontée à de nombreuses difficultés : les cotisations employeurs sont versées à des caisses de retraites distinctes ; le salarié risque de ne pas toucher ses indemnités d'allocation chômage s'il perd un de ses emplois, la détermination de la convention collective soulève des difficultés...

D'un strict point de vue légal, tout ou partie de la finalité des groupements d'employeurs peut être réalisée en sollicitant des formes juridiques autres que celles du GE. La diversité des formules juridiques existantes ou émergentes permet en effet de satisfaire les besoins de main d'œuvre des entreprises, qu'ils soient durables ou limités dans le temps. Il en va ainsi des contrats à durée indéterminée et du travail intérimaire, ou encore du recours à des sociétés spécialisées de prestations de service et de la mise à disposition de personnels. L'usage de la formule des groupements d'employeurs résulte de ce point de vue d'une volonté explicite et délibérée d'entreprises de se regrouper, pour réfléchir et mettre en œuvre de manière collective tout ou partie des solutions adaptées aux problèmes d'ajustement de l'emploi aux nécessités de leur activité.

#### B - LE CADRE LÉGAL ET RÉGLEMENTAIRE DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS

Les entreprises agricoles, commerciales, industrielles et artisanales sont aujourd'hui confrontées, dans des conditions qui diffèrent selon les secteurs concernés, aux exigences d'une concurrence croissante, notamment induite par l'ouverture des marchés et l'internationalisation des échanges.

Dans ce contexte de mutation de l'économie du travail, où le modèle de l'emploi en contrat à durée indéterminée laisse progressivement place à de nouvelles formes d'emploi, un double constat peut être fait.

D'une part, les PME et entreprises artisanales hésitent souvent à recruter un salarié, alors même que le volume de leur activité justifierait un emploi supplémentaire à temps partiel, ou encore pour permettre une réduction de la durée du travail de leurs salariés permanents qui ne compromettra pas le fonctionnement de l'entreprise.

D'autre part, certaines branches professionnelles, telles que celles de l'agriculture, ont des besoins récurrents de main d'œuvre autres que saisonnières, pour lesquels le recours à des CDD ou à du travail temporaire ne suffisent pas à apporter de réponses totalement satisfaisantes.

### 1. Le cadre juridique initial et ses évolutions ultérieures

C'est dans ce contexte que le législateur a créé les groupements d'employeurs en 1985. Il a ainsi permis aux PME et aux entreprises artisanales d'utiliser, en fonction de leurs besoins, les services de salariés embauchés par une association *ad hoc*, tout en luttant contre la précarité de l'emploi. En effet, les PME et les entreprises artisanales n'ont pas toujours, compte tenu des démarches administratives que cela suppose, la possibilité ou la capacité de créer les emplois, à temps plein ou à temps partiel, correspondant à leurs besoins. La formule de la mise en commun d'emplois au sein de groupements d'employeurs permet de renforcer ponctuellement ou selon une chronicité prévisible, les capacités de production et d'intervention des entreprises, de sélectionner et de fidéliser au sein du GE des salariés dont les compétences et les qualifications sont recherchées par les entreprises adhérentes, de gérer en commun les personnels recrutés, et de résoudre à l'échelon du territoire la question du remplacement de salariés en cas d'absence plus ou moins prolongée et prévisible.

La loi du 25 juillet 1985<sup>1</sup> a fixé le cadre juridique de cette nouvelle modalité d'organisation de l'emploi, à l'origine largement inspirée des pratiques du secteur agricole en matière de mise en commun, au sein de coopératives, de machines et matériels agricoles.

Conçu initialement pour permettre le regroupement de petites entreprises en vue de l'embauche d'un ou deux salariés, le dispositif était à l'origine assez limité : seules les entreprises de moins de onze salariés pouvaient adhérer à un - et un seul - groupement d'employeurs. Le seuil des entreprises a été relevé en 1987 pour permettre aux sociétés employant jusqu'à cent salariés d'avoir recours à cette formule.

La loi quinquennale de 1993<sup>2</sup> a apporté plusieurs modifications supplémentaires significatives. Elle a d'une part ouvert le champ aux entreprises de moins de trois cents salariés, leur permettant d'adhérer à deux groupements au maximum, et d'autre part distingué un type particulier de structure, supprimé depuis lors par la loi du 19 janvier 2000 : les Groupements locaux d'employeurs (GLE). Ces groupements, qui continuent de fonctionner dès lors qu'ils ont été constitués avant le vote de la loi Aubry II, bénéficiaient de conditions d'adhésion plus souples ; en particulier, les entreprises candidates n'étaient pas soumises à des contraintes d'effectifs, ni limitées quant au nombre de GLE auxquels elles pouvaient adhérer. Les GLE devaient se situer dans une zone territoriale définie, et étaient éligibles aux primes d'aménagement du territoire au titre des projets industriels ainsi qu'aux programmes d'aménagement concerté des territoires ruraux.

La loi n° 2000-37 du 19 janvier 2000 est venue lever définitivement la condition relative au seuil d'effectif permettant d'adhérer à un groupement d'employeurs, subordonnant toutefois l'adhésion des entreprises de plus de trois cents salariés à la conclusion d'un accord d'entreprise définissant les garanties

---

<sup>1</sup> Loi n° 85-772 du 25 juillet 1985.

<sup>2</sup> Loi quinquennale sur l'emploi, le travail et la formation du 20 décembre 1993.

accordées aux salariés du groupement. Au titre des modifications du régime juridique des GE, on notera enfin qu'il n'existe désormais plus de limitation du nombre d'entreprises pouvant adhérer à un GE. En revanche, une entreprise continue à ne pouvoir adhérer qu'à deux GE au maximum.

Ces modifications successives relatives à la taille des entreprises composant le GE modifient de fait la philosophie initiale du dispositif, à l'origine réservé aux seules PME et entreprises artisanales dans un but de mutualisation de leurs ressources humaines.

En revanche, parmi les principes arrêtés en 1985 et demeurant inchangés, figure la forme juridique du GE. C'est en effet dans le seul cadre d'une association à but non lucratif régie par la loi de 1901 que peut être constitué le groupement, et ce, quel que soit l'effectif des entreprises qui le composent.

## **2. Les finalités des groupements d'employeurs**

Tel que défini par les articles L. 127-1 à L. 127-7 du Code du travail, l'objet exclusif des groupements d'employeurs est précisément de mettre à la disposition de ses membres des salariés liés au groupement par un contrat de travail. Plusieurs situations sont plus particulièrement visées :

- le partage à temps partiel de salariés qualifiés<sup>1</sup> ;
- l'utilisation successive d'un ou plusieurs salariés, pour effectuer des travaux saisonniers se situant à des époques différentes de l'année ;
- le bénéfice occasionnel d'appoint de main d'œuvre pour renforcer l'effectif de salariés existant, afin de faire face à des besoins échelonnés dans le temps en sollicitant la compétence d'un travailleur bénéficiant du statut de salarié du groupement ;
- le maintien de la permanence de l'emploi d'un salarié sur plusieurs entreprises, dans l'hypothèse de licenciement économique et de risque de précarisation du statut de certains salariés ;
- la transformation des emplois précaires en emplois permanents en mettant à la disposition des adhérents les services de salariés expérimentés.

Au-delà des dispositions réglementaires, le GE peut être défini comme une entreprise dont le champ d'action est son bassin d'emploi, et dont le métier est de construire des emplois à temps plein à partir de « *morceaux d'emplois* », pour reprendre l'expression utilisée par la Fédération française des groupements d'employeurs (FFGE).

Cette fédération nationale caractérise également les GE par la possibilité qu'ils offrent à une pluralité d'employeurs présents dans un bassin d'emploi de s'associer pour partager durablement du personnel. Le cœur du métier du GE, et pour ainsi dire son objet social, est précisément d'assurer la gestion de compétences partagées et des salariés qui en disposent.

---

<sup>1</sup> Sachant que les salariés employés par les GE ne disposent pas nécessairement d'une qualification précise.

### **3. La place des groupements d'employeurs dans le spectre des modes d'organisation du travail et de l'emploi**

Analysé tant du point de vue de la forme du contrat que des garanties qu'il énonce pour les salariés dans la relation de travail, le groupement d'employeurs présente la particularité d'organiser la mise à disposition de personnels, d'une entreprise gestionnaire remplissant la fonction d'employeur - le groupement - vers une série limitative d'entreprises adhérentes au groupement. Le groupement échappe ainsi, par la seule volonté des acteurs, à une « simple » mise à disposition de personnels dans le cadre légal de droit commun.

De la même façon, le groupement d'employeurs ne peut être assimilé, dans les principes qui le fondent, à une activité de prestation de services, dans la mesure où il se borne à organiser la mise à disposition de personnels qualifiés, dans le cadre d'une répartition spatiale et temporelle de l'activité de ces salariés au sein de leurs entreprises d'affectation. Il se différencie ainsi de la prestation de services, dans le cadre de laquelle la compétence de l'individu ne constitue que l'un des éléments de la prestation aux côtés de la technicité et des moyens logistiques de l'entreprise.

Le GE n'a donc pas vocation à répondre aux besoins permanents et à temps plein de l'entreprise, car ces besoins sont normalement satisfaits par des contrats de travail à durée indéterminée conclus directement par l'entreprise. Le GE ne répond pas davantage aux besoins occasionnels ou aléatoires, car ces besoins sont du ressort soit du travail temporaire, soit d'un contrat à durée déterminée.

#### **C - LES TROIS PRINCIPALES FORMES DE GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS ET LEURS MODES DE REPRÉSENTATION**

##### **1. Les groupements d'employeurs agricoles**

L'agriculture compte aujourd'hui 600 000 exploitations, en nette diminution puisqu'on en dénombrait 1 million en 1988, ce qui représente une baisse de 2 % par an sur une période qui va de 1995 à 2000. Ces structures de production emploient 1,3 million de personnes à temps plein ou à temps partiel, en dehors du travail saisonnier.

Une fédération regroupe dans ce secteur les groupements d'employeurs : la Fédération nationale des groupements d'employeurs agricoles (FNGEA). Créée le 10 juin 1997, cette structure est composée de membres fondateurs, dont la FNSEA, de membres adhérents, à savoir les fédérations départementales agricoles et les GE agricoles, et enfin de membres associés, composés des organisations professionnelles agricoles et d'organismes publics ou privés concernés par la création et le suivi des GE dans le secteur.

La mission de la fédération est de promouvoir et développer les fédérations départementales de GE ainsi que les GE eux-même, afin de favoriser la création ou le maintien d'emploi en réponse aux besoins des employeurs agricoles. Elle a également pour objet de promouvoir la formation et l'information de ses membres ainsi que des organisations professionnelles concernées, de faciliter à ses membres les démarches administratives liées notamment à la création d'emplois, de gérer et répartir les fonds publics accordés pour la création d'emplois collectifs, dans le respect d'une charte conseil définie par le règlement

intérieur de la fédération. Enfin, la FNGEA assure la défense et la représentation de ses membres ainsi que la communication entre eux.

Pour répondre aux besoins exprimés par les exploitations et entreprises agricoles en matière d'emploi, des fédérations, départementales ou interdépartementales de groupement d'employeurs ont été constituées de façon à fédérer les Groupements d'employeurs agricoles (GEA) existants, promouvoir cette forme d'emploi et en assurer la défense et le suivi.

La FNGEA regroupe ainsi 25 fédérations départementales de GEA. Les groupements ont connu dans le secteur un fort développement de 1985 à 1994. Depuis 1995, leur rythme de création se situe aux alentours de 500 nouveaux GE par an. Le dernier bilan effectué par les services départementaux de l'Inspection du travail en agriculture fait état, au 31 décembre 2001, d'un total de 3 500 GEA réunissant 17 000 adhérents et employant 12 000 salariés.

Les groupements d'employeurs agricoles se trouvent principalement dans les Pays de la Loire, en Poitou-Charentes, en Bretagne, Aquitaine, Midi-Pyrénées, Languedoc-Roussillon et Centre. Ces régions de l'ouest de la France constituent la terre d'élection des Coopératives d'utilisation de matériels agricoles (CUMA), des Groupements agricoles d'exploitations en commun (GAEC) et autres formes sociétaires en agriculture, témoins des traditions de mise en commun des besoins et des moyens.

Un certain nombre d'évolutions sociologiques explique l'importance et l'intérêt des groupements d'employeurs dans ce secteur. Les conjoints d'exploitants agricoles exercent de plus en plus leur activité en dehors de l'activité agricole. Le modèle traditionnel de la famille d'agriculteur, où la femme du chef d'exploitation travaillait avec ou sans statut et où les enfants avaient vocation à reprendre la ferme, se disloque.

Par ailleurs, le fait que ce dispositif se soit davantage développé dans le milieu agricole par rapport à d'autres secteurs, notamment industriels et commerciaux, semble en partie résulter de l'implication des partenaires sociaux en lien étroit avec les services de l'Etat, qui en ont assuré la promotion et ont participé au montage des projets.

S'agissant de la structure des emplois offerts, les mêmes caractéristiques que celles de l'emploi agricole « classique » se retrouvent, avec un nombre important de salariés sous CDD. Ce constat doit cependant être relativisé en fonction des secteurs d'activité. Ainsi, dans la polyculture et l'élevage, les CDI et CDD représentent en emploi direct respectivement 1/5 et 4/5, cette proportion étant de 1/3 et 2/3 dans les GEA pris dans leur ensemble.

En agriculture, les groupements d'employeurs sont considérés comme un facteur véritable de création d'emplois et jouent un rôle non négligeable en termes de consolidation du salariat. La formule du GE offre en effet aux exploitants agricoles confrontés à une surcharge chronique d'activité, une solution adaptée, en confiant une partie de ce surcroît à un salarié issu d'un groupement.

On peut par ailleurs noter que des salariés des GEA, dans un certain nombre de cas, rejoignent en tant que salarié permanent l'exploitation la plus importante du GEA. De la même façon, on observe que des salariés de GEA s'installent ensuite en qualité d'exploitant agricole, le groupement constituant de fait une étape permettant au jeune de parfaire son projet d'exploitation en travaillant dans différentes exploitations agricoles.

## **2. Les groupements d'employeurs (hors agriculture et insertion)**

Une structure fédérative, la Fédération française des groupements d'employeurs (FFGE) intervient, à l'instar de la FNGEA, dans le champ des groupements d'employeurs constitués en dehors du secteur de l'agriculture et de celui des GE plus spécialisés dans le domaine de l'insertion et la qualification.

Cette fédération assure un rôle de tête de réseau au travers de trois grandes missions principales : promouvoir, représenter et professionnaliser le réseau et ses acteurs dans le respect de principes éthiques. La fédération compte aujourd'hui cent vingt adhérents, soit plus de 50 % de l'ensemble des GE hors champ de l'agriculture et de l'insertion et de la qualification. Elle travaille en étroite partenariat avec le ministère des Affaires sociales, du travail et de la solidarité, par le biais de la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP), avec le département ministériel en charge de l'industrie et le Fond social européen (FSE).

La fédération a construit et validé une charte, fondée sur le professionnalisme et le respect d'une éthique, déclinée en sept engagements<sup>1</sup> auxquels les GE adhérents doivent souscrire. Plus récemment, elle a mis sur pied, en partenariat avec l'administration du travail, et en particulier avec la DGEFP et la Direction des relations du travail (DRT) un système de labellisation des GE, visant à en garantir les valeurs.

Le Sud-Ouest, suivi par la Bretagne sont historiquement en avance sur les autres régions dans le recours aux GE, ceux-ci étant plus particulièrement développés à l'origine dans le secteur de l'agroalimentaire. Un certain nombre d'initiatives ont été prises et coordonnées en 1998 dans le Nord-Pas-de-Calais, dont sont nés dix-huit groupements ; les trois plus importants ont une centaine de salariés et de nouveaux groupements démarrent. 500 salariés sont concernés, avec des CDI pour environ 80 % d'entre eux. En Rhône-Alpes existent une douzaine de groupements d'employeurs. La région Poitou-Charentes est également active dans le domaine des GE, en grande partie développés dans le champ de l'artisanat.

---

<sup>1</sup> Les sept engagements, sur lesquels le rapport reviendra ultérieurement, sont les suivants :

- construire des emplois « maillés » et durables ;
- mettre en œuvre une démarche de développement des compétences ;
- obtenir confidentialité et devoir de réserve de la part des salariés ;
- pratiquer une politique sociale équitable et cohérente ;
- développer une politique de qualité ;
- avoir une maîtrise rigoureuse des coûts ;
- favoriser l'implication des adhérents dans la vie du GE.

Les impulsions viennent dans chaque région d'acteurs différents. Ainsi en région Lorraine, le Conseil régional est à l'origine de l'initiative. Huit groupements d'employeurs ont ainsi été créés en 2000.

L'Ile-de-France demeure à ce jour peu dotée en groupements, sans doute du fait d'un très grand anonymat des responsables d'entreprise. Le Sud-Est est également pauvre en groupements d'employeurs.

### **3. Les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ)**

Du point de vue juridique, rien ne distingue les GEIQ des groupements d'employeurs traditionnels. Ils se présentent comme des associations loi 1901 dont le but exclusif est la mise à disposition de personnels aux entreprises adhérentes. Ils sont organisés autour du principe de la responsabilité solidaire. Les dispositions du Code du travail<sup>1</sup> s'appliquent de plein droit aux GEIQ.

La différence des GEIQ par rapport aux autres formes de groupements d'employeurs réside dans leur mission de qualification et d'intégration de demandeurs d'emploi rencontrant des difficultés d'insertion professionnelle. La vocation de ces groupements d'employeurs est donc sociale, participant à la lutte contre la précarité.

Les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification, représentés par le Comité national de coordination et d'évaluation des groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (CNCE-GEIQ) ont démarré leur activité en 1990 en Dordogne, sous l'influence d'une association d'insertion ayant réfléchi aux modalités de mise à disposition de personnes en difficulté vers les entreprises du secteur concurrentiel. Ce premier GEIQ a ensuite essaimé dans la région lyonnaise, avant que le réseau ne se structure peu à peu. Il y avait huit GEIQ en 1994 et en décembre 2001 a été fêtée la constitution du centième GEIQ au Mans, dans le secteur de la propreté.

Historiquement, la branche professionnelle majoritaire est celle du bâtiment, représentant quarante-cinq GEIQ. Après une forte phase de progression et de structuration, les GEIQ ont cessé de se développer dans ce secteur, où l'offre d'emploi est désormais suffisante. Le secteur dominant est désormais celui de la propreté, qui a déjà créé fin 2001 une dizaine de GEIQ.

Au total, les GEIQ interviennent dans une quinzaine de branches d'activité différentes : le bâtiment, la propreté, mais aussi les espaces verts, l'agriculture, l'horticulture, le textile, l'agroalimentaire, l'expédition de fruits ou encore le domaine du théâtre. Ainsi, tous les secteurs d'activité ou presque sont concernés par les GEIQ.

Il existe également seize GEIQ multi-sectoriels, le plus souvent organisés autour de pôles d'activité. Le GEIQ Sud-Ouest de Pessac dispose ainsi d'un important pôle d'activité espaces verts mais aussi d'un pôle gardiennage, d'un pôle métiers divers, et enfin d'un pôle secrétariat.

---

<sup>1</sup> Articles L. 127 et suivants.

Au total, ce sont 3 000 entreprises adhérant à la formule des GEIQ, qui peuvent être définis comme un dispositif d'entreprises se mobilisant pour l'insertion plutôt qu'un dispositif d'insertion qui mobilise les entreprises. Les GEIQ recrutent des personnes qui sont éloignées de l'emploi en les mettant à disposition d'entreprises. Les contrats prévoient le plus souvent de la formation qui permet aux travailleurs de se qualifier. Ils bénéficient d'un accompagnement socioprofessionnel, dans l'optique d'une sortie du GEIQ. Les GEIQ visent principalement la qualification mais vont aussi parfois très loin dans le type d'aides apportées, dans le cadre d'une approche globale de la personne et de la prise en compte des difficultés éprouvées dans la vie quotidienne, qu'il s'agisse de l'accès à la santé, de démarches administratives ou encore de la recherche d'un logement. Les permanents de la structure, eux-mêmes salariés du groupement, exercent au sein des GE des fonctions d'accompagnement qui dépassent le plus souvent le strict domaine professionnel.

On compte aujourd'hui environ 2 600 personnes employées par des GEIQ, 70 % de jeunes et 30 % d'adultes. Depuis deux ou trois ans, la part des adultes tend à s'accroître. Les personnes accueillies restent néanmoins majoritairement des jeunes sans qualification ou ayant au plus un niveau V (CAP, BEP). Quant aux adultes, la répartition est assez homogène.

Sur les 1 226 personnes, jeunes et adultes, qui vont au terme de leur contrat, près de 68 % d'entre-elles trouvent ou retrouvent un emploi pérenne en entreprise. Les types de contrats qui sont proposés aux salariés qui sortent des GEIQ se répartissent pour moitié entre CDI et CDD, avec pour les CDD une moyenne supérieure à six mois.

Les GEIQ sont majoritairement constitués de PME, et dans une moindre mesure d'entreprises artisanales. En moyenne, un GEIQ représente 35 entreprises adhérentes, chaque entreprise comptant environ 37 salariés.

#### **4. Des formes émergentes de groupements d'employeurs**

Il faut noter qu'il existe une autre forme particulière de groupements qui revêt une finalité proche de ces GEIQ.

La loi du 25 juillet 1985 exclut les collectivités locales de la possibilité de constituer ou d'adhérer à des GE. C'est pourquoi le législateur, dans le but de développer l'emploi, a néanmoins admis ce cas de figure à travers le système de GE *ad hoc* qui utilisent les contrats emplois-jeunes en temps partagé. Ainsi l'article L. 322-4-18 du Code du travail issu de l'article 1<sup>er</sup> de la loi 16 octobre 1997 autorise la création de GE par les collectivités territoriales et leurs établissements publics en collaboration avec des associations au titre du programme « Nouveaux services, emplois-jeunes ». La finalité de cette disposition est de prévoir une modalité de consolidation à terme des emplois-jeunes ainsi créés ; en effet, dans la mesure où l'aide apportée par l'Etat a vocation à disparaître, la formule des GE permet d'instaurer un relais progressif par la substitution d'autres types de financement, ainsi que par la « solvabilisation » par le secteur marchand.

Le ministère en charge du Travail en dénombre en 2001 plus de deux-cent, notamment impliqués dans le champ de la médiation sociale.

Les conditions de fonctionnement de ces GE ne sont pas expressément définies, ces structures n'étant pas toujours rattachées au régime initial de la loi de 1985. Dans les situations réelles, cela dépend en fait de leur traitement par les directions départementales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle. En tout état de cause, ces groupements ne sont pas soumis au régime de la solidarité fiscale, ce qui constitue une différence notable vis-à-vis des autres GE.

On peut citer, à titre d'exemple de groupements d'employeurs mis en place dans le secteur associatif, la création en 1998 de GEANS dans le Val d'Oise. Constitué par dix-sept associations regroupant différents secteurs tels que le domaine socio-culturel, sportif ou médico-social, il a vocation à mettre en place des postes d'animateurs dans le cadre des « nouveaux services, emplois-jeunes », l'objectif étant l'acquisition de qualifications et, au-delà, la pérennisation des emplois ainsi créés.

Par ailleurs, suite à la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale et faisant obligation aux associations de ce secteur de mettre en place des actions d'évaluation des pratiques professionnelles en direction des usagers, des petites associations, membres de l'Union des fédérations et syndicats nationaux d'employeurs sans but lucratif du secteur sanitaire, médico-social et social (UNIFED), ont trouvé un intérêt dans cette perspective à la création de groupements d'employeurs. En effet, n'ayant pas les moyens d'embaucher chacune pour leur compte un qualifié, la mutualisation de l'embauche de salariés aux compétences spécifiques et à temps plein est apparue comme une solution adaptée face à ce nouveau besoin.

### **5. Des expériences conduites dans les pays membres de l'Union européenne**

Au sein de l'Union européenne existent des dispositifs qui diffèrent formellement des GE, mais ont également pour but de développer des formes de mutualisation de l'emploi. Deux expériences particulières peuvent être citées à ce titre, répondant toutes deux à l'identification de besoins particuliers au niveau des territoires.

En Allemagne, des programmes ont ainsi été conçus dans le cadre du développement des PME artisanales et des entreprises agricoles en milieu rural. En effet, l'Allemagne orientale connaît des taux de chômage particulièrement élevés comparativement au reste du territoire avec la perte, depuis la chute du mur de Berlin, de 4/5<sup>e</sup> des emplois en milieu rural. Face à l'insuffisance du nombre d'offres proposées par l'agence nationale pour l'emploi, le développement de nouvelles formes d'emploi est apparu comme une nécessité. L'objectif n'est pas principalement de créer des emplois, mais plutôt d'éviter une détérioration ultérieure de l'emploi en tentant de limiter, dans la mesure du possible, les licenciements et de sécuriser les emplois menacés. Des GE ont été créés à cet effet ainsi que des dispositifs particuliers tel que le projet « Temps partiel *plus* » à Brandebourg. L'idée est de proposer aux PME en difficulté, qui projettent de licencier, de maintenir les emplois concernés en faisant passer un

certain nombre de leurs salariés à temps partiel. Les entreprises s'engagent alors à employer les salariés pour 50 % de leur temps et à financer 70 % du salaire antérieur, les 30 % restant l'étant par l'agence nationale pour l'emploi. La structure « Temps partiel *plus* », elle, prend en charge le temps ainsi libéré des salariés pendant un an, en mettant en place des actions de formation et/ou en assurant leur accompagnement au sein de nouvelles entreprises. Le but est de développer les compétences des salariés dans la perspective de retrouver leur emploi ou d'en trouver un autre. Les entreprises, quant à elles, peuvent ainsi bénéficier des services des salariés en fonction de leurs besoins, les périodes alternées de présence en entreprise et de formation étant généralement aménagées en ce sens.

Les expériences de partage de l'emploi peuvent aussi s'inscrire dans le cadre de difficultés liées à des pénuries de main d'œuvre. Ainsi, au Danemark, pays peu touché par le chômage - environ 5 % de la population active -, les acteurs sociaux et les pouvoirs publics se sont interrogés sur les solutions pouvant être apportées. Le souhait des entreprises était de disposer de salariés compétents et ayant une certaine expérience. Il a donc été envisagé de maintenir les salariés âgés dans leur emploi au sein des entreprises, au-delà de l'âge de la retraite. Les entreprises, comme les salariés, se sont montrés réticents, et les pouvoirs publics se sont opposés à la mise en place de « pôles ressources » visant à mettre à la disposition d'entreprises des salariés employés par ce pôle en fonction de leurs besoins, à la manière des GE. Les entreprises ont alors elles-mêmes décidé de se regrouper pour créer des clubs de salariés. Ainsi, lorsqu'elles en ont besoin, elles s'associent et se partagent les services de salariés ayant généralement des compétences spécifiques.

Il faut noter que ces deux pays ont une tradition de détermination négociée des règles du droit du travail, notamment en Allemagne où les sociétés coopératives ont eu une place particulièrement importante. Il est donc peut-être plus facile pour les entreprises d'envisager et de mettre en place elles-mêmes des partenariats et des mécanismes de partage de main d'œuvre. Les entreprises sont, en quelque sorte, prédisposées à envisager ce type de partage.

## **II - ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS**

### **A - STATUT JURIDIQUE DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS ET RÈGLES DE FONCTIONNEMENT**

#### **1. Le statut juridique du groupement d'employeurs**

##### *1.1. Le statut associatif*

Le groupement d'employeurs est constitué sous une forme associative de type loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901. Il est créé dans le but exclusif de mettre à la disposition de ses membres des salariés liés au groupement par un contrat de travail.

Il effectue des opérations excluant tout but lucratif. Les profits éventuellement dégagés doivent être consacrés à la réalisation de l'objet social du groupement, telle que des actions supplémentaires de formation des salariés<sup>1</sup>, la modernisation des instruments de gestion ou encore l'acquisition de nouveaux locaux.

Le statut associatif laisse de fait aux membres fondateurs une latitude assez importante dans la rédaction des statuts. Les règles organisationnelles ainsi posées constituent en réalité la traduction juridique de la conception que les fondateurs ont du groupement qu'ils créent.

Les statuts constituent le texte de référence pour le fonctionnement quotidien de l'association. Comportant à ce titre un certain nombre de dispositions, ils n'entrent toutefois pas dans des détails trop précis afin d'éviter des modifications en cas d'évolution dans le fonctionnement du GE qui exigent le respect d'un formalisme en termes de convocation d'assemblée générale, de quorum et d'approbation. Pour l'essentiel, ce sont donc les principes directeurs de l'action du groupement et de son organisation qui figurent dans les statuts. Les règles de fonctionnement du GE peuvent par ailleurs être précisées dans le règlement intérieur, dont les règles de modification sont plus souples.

Le régime fiscal des GE au regard de la Taxe sur la valeur ajoutée (TVA) varie en fonction de la situation des entreprises adhérentes. Le GE est assujéti à la TVA à partir du moment où l'une de ses entreprises adhérentes y est soumise.

### *1.2. La constitution des groupements d'employeurs*

Sur le plan de la procédure administrative, la constitution d'un GE nécessite peu de formalités. Une déclaration en Préfecture est obligatoire, comme pour toute nouvelle association. Celle-ci s'accompagne d'une information de l'inspection du travail. S'agissant des entreprises adhérentes, l'information des représentants du personnel est exigée pour les entreprises de moins de 300 salariés, un accord collectif étant prévu pour les entreprises dépassant ce seuil.

En effet, le seuil limitatif prévu à l'origine pour les entreprises adhérentes, a été levé par la loi du 19 janvier 2000. Toutes les entreprises, quelle qu'en soit la taille, peuvent donc désormais adhérer à un GE.

Les adhérents du GE peuvent être des personnes physiques ou morales, quelles que soient la nature de leur activité et leur forme juridique. Le nombre de membres du groupement n'est juridiquement pas limité. De la même manière, leur appartenance à un ou deux groupements est possible.

La détermination de la convention collective applicable aux salariés du groupement est obligatoire et doit, aux termes de la loi, s'opérer concomitamment à la constitution d'un GE, dans les conditions qui diffèrent sensiblement en fonction du caractère mono-sectoriel ou pluri-sectoriel du GE.

---

<sup>1</sup> Il convient de rappeler que la formation professionnelle constitue une obligation à la charge des employeurs dont ne saurait s'exonérer une association ne dégageant aucun profit.

## 2. Solidarité financière et responsabilité sociale des groupements

### 2.1. Solidarité financière et cotisation à l'Assurance garantie des salaires

L'article L. 127-1 du Code du travail prévoit l'application d'un mécanisme de responsabilité financière entre les membres du groupement. Il précise que les membres du groupement sont solidairement responsables des dettes éventuelles de celui-ci à l'égard des salariés et des membres créanciers de cotisations obligatoires.

Cette solidarité joue en dehors de tout paiement relatif aux heures de disposition utilisées. Ainsi, une entreprise qui s'est déjà acquittée de son paiement est néanmoins solidaire des dettes éventuelles du GE. Le groupement d'employeurs est de ce point de vue une « *association engageante* ».

Les créanciers peuvent ainsi réclamer le paiement de la dette à n'importe lequel des adhérents du groupement. Le respect de cette règle impose la mise en place d'un système de gestion rigoureux et un suivi constant de la situation financière du groupement.

Ce principe de solidarité financière est en outre cumulatif avec l'obligation de cotisation du GE à l'Assurance garantie des salaires (AGS). Le principe de solidarité financière en vigueur au sein des GE ayant pour conséquence d'engager financièrement les entreprises adhérentes, les groupements cotisent de fait à l'AGS sans pouvoir bénéficier des prestations qui en découlent.

Ce système se révèle parfois dissuasif pour les petites structures. Les provisions constituées pour faire face au risque de mise en œuvre de cette responsabilité financière étaient en outre, jusqu'en 1997, imposables au titre de l'impôt sur les sociétés, obstacle désormais levé par la réglementation en vigueur.

### 2.2. Responsabilités sociales du GE

Dans les faits, les groupements prévoient le plus souvent, dans le cadre du règlement intérieur, d'organiser pratiquement la responsabilité financière et sociale entre les entreprises adhérentes. Il peut ainsi être stipulé que cette responsabilité pourra être supportée en dernier ressort proportionnellement au remboursement des frais de personnel enregistré par les membres adhérents au cours des trois ou six mois précédant l'incident ayant déclenché la mise en œuvre de la responsabilité.

Le règlement intérieur peut en outre prévoir, en garantie de tout passif latent, que chaque adhérent s'engage à fournir au groupement, au moment de son adhésion, soit un dépôt de garantie, soit l'association d'un dépôt de garantie et d'une caution bancaire dont le montant et la validité sont déterminés par le Conseil d'administration.

Au-delà, la solidarité financière n'exonère pas le GE et les entreprises qui y adhèrent des responsabilités sociales directes à l'égard des salariés dont elles mutualisent l'emploi, mais également entre entreprises adhérentes. Ainsi, l'organisation du maintien de certaines responsabilités pour les entreprises se retirant du groupement, telle que la détermination de responsabilités particulières des structures les plus importantes en terme d'utilisation de fractions d'emplois, constituent des thèmes de réflexion récurrents ouverts au sein des groupements.

S'agissant de ce dernier point, il convient de noter que certaines grandes entreprises adhérentes à un GE permettent, grâce à leur important volume d'emploi, d'offrir - dans certaines limites - des possibilités de fragments d'emplois, facilitant pour le GE la gestion de l'articulation dans le temps des missions des salariés. Dans ce cadre peut se trouver pour partie résolue la question du sous-emploi ponctuel de certains salariés du groupement et partant, celle du coût qu'à défaut les entreprises membres seraient amenées à supporter.

### **3. Règlement intérieur et fonctionnement des GE**

Le groupement, comme toute association, fonctionne avec des organes de direction et de délibération : Conseil d'administration, bureau, assemblée générale. Les membres du Conseil d'administration du groupement élaborent et valident le règlement intérieur, qui au-delà des stipulations relatives à l'organisation de la solidarité financière et sociale, détermine les règles de fonctionnement des instances associatives du groupement.

Ce document peut ainsi prévoir la répartition des charges entre les entreprises, la définition des postes et des plans de formation, le programme d'utilisation des personnels, la convention collective applicable, les modalités de relevés des heures de travail, les conditions de la rupture de travail des salariés, des adhérents, l'avance en compte courant et la facturation des mises à disposition.

Il fixe également les conditions matérielles de tenue des assemblées générales. Il doit enfin envisager les difficultés qui pourraient être rencontrées et prévoir les modalités de sa modification si celle-ci s'avère nécessaire.

Par ailleurs, il peut faire figurer en annexe un certain nombre de documents-type permettant de faciliter le fonctionnement quotidien du GE et ses relations avec les entreprises adhérentes. A ce titre, un certain nombre de GE prévoient une convention-type de mise à disposition de la main d'œuvre salariée du groupement, qui précise les modalités de cotisation des entreprises adhérentes faisant appel au GE, le planning d'utilisation, le coût et le règlement de la prestation, le relevé d'heures, les conditions de travail du salarié et les responsabilités de l'entreprise utilisatrice dans ce cadre, et enfin la durée de la convention.

## **B - CONDITIONS DE CRÉATION ET DE PÉRENNISATION DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS**

### **1. Eléments déclencheurs et recherche d'alliance entre entreprises d'un même bassin d'emplois**

Il semble important de comprendre comment et par quels processus d'action collective, des employeurs et d'autres acteurs parviennent à créer des groupements d'employeurs.

La souplesse offerte par la loi permet de répondre à des situations très diverses et génère ainsi l'apparition de solutions plus ou moins innovantes en fonction de la particularité des besoins. Cependant, au-delà de la diversité des conditions d'émergence des groupements, un certain nombre d'éléments communs peuvent être identifiés.

En premier lieu, l'élément déclencheur apparaît très souvent être lié à une information extérieure à l'entreprise elle-même, par exemple une étude territoriale effectuée par les membres d'un comité de bassin d'emploi ou par les Chambres de commerce et d'industrie ou celle des métiers... On peut à cet égard souligner l'importance de l'existence d'un premier GE dans un département, phénomène qui permet de mieux faire connaître ce dispositif aux entreprises à la recherche de formes d'ajustement de leur organisation du travail. Bien que les GE soient encore peu nombreux malgré une naissance juridique qui remonte à près de vingt ans, on peut cependant constater que l'implantation de nouvelles structures favorise la diffusion d'informations et d'expériences sur cette formule et facilite pour partie l'émergence de nouveaux projets.

Par ailleurs, le projet de création du groupement et sa concrétisation ont d'autant plus de chances d'aboutir et de fonctionner dans le temps que l'engagement du porteur de projet initial est fort. La recherche d'alliances, de partenariats divers, au titre desquels les collectivités territoriales, les services publics du travail et de l'emploi, les missions locales ou les Permanences d'accueil, d'information et d'orientation (PAIO), les organisations professionnelles et syndicales, des associations, s'avère également être un facteur déterminant ; ces différents partenaires engagés dans cette démarche sont en effet amenés à jouer un rôle, en fonction de leurs compétences et de leurs expériences, contribuant à la réussite du projet.

### *1.1. Une approche sociologique*

Une étude<sup>1</sup>, réalisée de janvier 1999 à décembre 2000 dans le champ des GE non agricoles, permet d'appréhender les différentes composantes de la genèse d'un groupement d'employeurs, sur la base d'une approche sociologique.

Le principal enseignement de cette analyse est que la création d'un groupement d'employeurs ne peut être que le résultat d'une coopération inter-entreprises. Or, le principe même de la fédération d'entreprises, de toute évidence, est dans les faits éloignée de la culture entrepreneuriale des chefs d'entreprises, en particulier en France.

Le contexte dans lequel un GE a toutes les chances d'émerger peut être illustré par les deux cas étudiés par les chercheurs.

Le premier groupement, situé dans le bassin d'emploi de Saint-Marcellin entre Grenoble et Valence, a été créé en 2000 par une association d'employeurs qui existait depuis 1987, à partir d'un « club » de chefs d'entreprises, vécu comme un lieu de convivialité et de partage d'expériences. Au fil des années, l'activité de cette association s'est étoffée et orientée vers la formation permanente et le développement de services aux adhérents en matière d'ingénierie.

---

<sup>1</sup> Etude réalisée par Olivier Mériaux, chargé de recherches à la Fondation nationale des sciences politiques à Grenoble et Laurent Duclos, chargé de mission au service des affaires sociales du Commissariat général au Plan, dans le cadre d'un programme européen de recherches sur *Le rôle des partenaires sociaux et des institutions locales dans la régulation territoriale de nouvelles formes de travail et d'emploi*.

Cette vie associative a ainsi permis que s'établisse entre des employeurs, dont certains étaient en concurrence sur le marché, un certain degré de confiance et de solidarité. C'est sur ce socle que la dimension qualitative de l'emploi a pu apparaître comme un objet redevable d'un traitement collectif.

En 2000, dans le cadre d'une étude de faisabilité demandée à un cabinet de consultants, les entreprises de l'association sont interrogées sur leurs modalités de recours aux emplois temporaires : intérim ou contrats à durée déterminée ainsi que sur leurs besoins éventuels en spécialistes en temps partagé. Deux des finalités essentielles du groupement apparaissent alors dans le cadre de cette enquête : transformer des emplois temporaires en emplois fixes à durée indéterminée ; permettre aux entreprises de disposer de compétences qu'isolément, du fait de leur taille ou de leur activité, elles n'ont pas les moyens de recruter. Ce système de partage des compétences, sur le terrain, s'avère être un argument déterminant en faveur de la constitution de groupements d'employeurs auprès des PME.

Cette étude de faisabilité reste néanmoins assez discrète sur une condition : la nécessité que tous les membres s'inscrivent dans une démarche collective de gestion prévisionnelle de l'emploi. Le principe est cependant simple : à la différence de l'intérim, les entreprises du futur groupement doivent être capables de projeter leurs besoins communs en personnels sur une période relativement longue, en général au minimum d'un an. Or, une telle projection peut être difficile pour des PME dont l'activité est dépendante du futur carnet de commandes.

Il est, dès le départ, nécessaire que chacune des entreprises adhérente, entre dans une démarche prospective. Cela va effectivement correspondre à l'une des fonctions du groupement d'employeurs : assurer cette gestion externe mais collective de la gestion prévisionnelle de l'emploi. Ainsi le premier emploi créé dans le groupement étudié sera un poste de directeur des ressources humaines, mutualisé pour toutes les entreprises du groupement.

Le deuxième exemple fait également apparaître que les conditions locales, les traditions de coopération ou les configurations particulières d'un territoire pèsent substantiellement sur la constitution du groupement. Il s'agit d'un important groupement du Val de Saône (région nord de Lyon) dont la tradition de coopération est l'héritage de la constitution de la zone industrielle en syndicat libre de propriétaires. Cette tradition de coopération locale, en Val de Saône, est certainement née de ces réunions entre entrepreneurs de la zone sur des problèmes particuliers, notamment sur la gestion de l'eau.

Cependant, au-delà, la présence d'une personnalité locale, d'un personnage qui puisse incarner le groupement et porter le projet est indispensable. En l'occurrence, c'est le gérant du syndicat libre qui va remplir ce rôle et prendre une série d'initiatives et déterminer les besoins communs aux différentes entreprises présentes sur le territoire.

La perspective de développer un GE naît rapidement, avec une vocation d'insertion très présente au départ, mais qui sera progressivement abandonnée. Néanmoins, l'idée d'un groupement tourné vers l'insertion continue d'intéresser les acteurs publics, notamment les collectivités locales qui, par leur insistance,

vont quelque peu compliquer les négociations. Le porteur du projet doit faire valoir aux entreprises du Val de Saône l'intérêt pour elles, qui ont énormément recours à l'intérim, de disposer d'une main d'œuvre mieux formée et plus stable au sein du groupement.

La constitution de ce groupement se trouve aussi confrontée au problème de l'enclavement de la zone, qui entraîne notamment des difficultés de recrutement. Ces difficultés vont peser énormément sur la constitution du groupement. Les acteurs prendront en compte ces obstacles pour construire un diagnostic partagé et donner un sens à leur coopération. Un lent travail d'objectivation réalisé en commun devrait faciliter l'appropriation par chacun.

Sur un autre plan, s'agissant de privilégier les embauches sous CDI, l'un des objectifs poursuivi par le ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité, le projet du groupement d'employeurs du Val de Saône cumule les « bons points » : réseaux d'utilisateurs potentiels pré-constitués, cohérence territoriale du projet, faible maillage institutionnel alentour, parmi les intermédiaires du marché du travail (ANPE, etc.), diagnostic partagé sur la nécessité de stabiliser localement la main d'œuvre, attention commune portée à des projets d'insertion réalistes. La conjugaison de ces différents éléments à une configuration à la fois territoriale et socio-politique constitue pour les auteurs de l'étude précitée, une caractéristique essentielle des projets qui fonctionnent et perdurent.

Il importe en effet que le groupement d'employeurs intègre, parmi ses principaux enjeux, le concept de prévision dans la gestion interne de la petite entreprise, qui doit devenir une préoccupation de l'employeur, quel que soit l'effectif de son entreprise. Cela suppose un calcul auquel les petites entreprises ne sont pas toujours habituées, dans le même temps où elles acceptent de payer très cher le recours à l'intérim. L'intérim se réduit en effet, au quotidien, pour celui qui remplit les fonctions de responsable des ressources humaines - un comptable le plus souvent -, à une équation simple : mettre des « heures payées » en face des « heures facturées ».

Ainsi la production d'une expertise RH devient très vite un enjeu : il s'agit d'introduire une compétence qui n'existe souvent pas chez les utilisateurs pour élargir l'horizon de la prévision et, partant, l'horizon de la relation de travail. De ce point de vue, le rôle assumé par le groupement d'employeurs en matière de gestion des ressources humaines et son implication constituent un élément fondamental de son fonctionnement.

### *1.2. L'expérience du Nord-Pas-de-Calais et du Poitou-Charentes*

Les expériences menées dans les régions du Nord-Pas-de-Calais et de Poitou-Charentes illustrent également les conditions qui prévalent dans l'émergence et la pérennisation de groupements d'employeurs.

Dans le Nord-Pas de Calais, c'est dans un contexte économique particulier, fortement touché par les restructurations industrielles, la fermeture de sites et le développement du chômage, plus prégnants encore que dans d'autres régions, que les premiers GE ont vu le jour. Les chefs d'entreprise qui ont initié l'implantation de ces structures se sont mobilisés dans une démarche qu'ils ont voulu très fortement associative. Au-delà d'une réponse recherchée pour les

besoins des entreprises, les GE, regroupés au sein d'une association, Alliance emploi<sup>1</sup>, ont souhaité développer un véritable réseau et mettre l'accent sur le développement des compétences et la pratique d'une politique sociale équitable et cohérente. Pour les membres de ce réseau, le GE ne peut se réduire à son statut d'association à but économique. Le salarié doit figurer au cœur de ses préoccupations, en termes de gestion des ressources humaines. La constitution et le fonctionnement des GE sont enfin fortement empreints d'une profonde tradition d'échanges et de dialogues, en particulier entre les représentants des employeurs et des salariés, mais aussi d'autres partenaires associatifs, pouvoirs publics...

De son côté, la région Poitou-Charentes a commencé dans les années quatre vingt cinq à créer des groupements d'employeurs, qui se sont dans un premier temps implantés en réponse à des besoins émanant de structures de production agricole. La formule a par la suite été mobilisée au service de l'insertion et de la qualification, avant d'être étendue dans les années quatre vingt dix au secteur artisanal, puis plus largement au secteur industriel et commercial.

C'est dans ce contexte historique, marqué par une implantation précoce et volontaire des GE dans la région Poitou-Charentes ainsi que par l'implication active des acteurs - administrations publiques, collectivités locales, chambres consulaires, partenaires sociaux, qu'a été créé paritairement un Centre de ressources régional pour les GE. Le conseil d'administration de ce CRGE réunit des chefs d'entreprises adhérents à un GE, des directeurs de GE, des élus de chambres consulaires, des partenaires sociaux, des représentants de fonds d'assurance formation, ainsi que des membres du Centre des jeunes dirigeants (CDJ).

Le Centre de ressources présente l'avantage de regrouper les différents types de groupement présents sur le territoire régional, au service de ses acteurs et des structures. A sa fonction première de mise à disposition de ressources (guide méthodologique, veille juridique, sociale et fiscale), s'ajoute une fonction d'accompagnement des porteurs de projet et d'accompagnement et de suivi des groupements existants.

### *1.3. Le secteur agricole et ses particularités*

Traditionnellement, les groupements d'employeurs du secteur agricole se constituent plus facilement. La problématique de l'agriculture n'est pas tout à fait la même : les entreprises, qui étaient souvent des entreprises familiales, se transforment à la faveur du développement du salariat agricole. Leur principal problème est d'attirer du personnel, et notamment des jeunes sur leurs métiers. Ces entreprises connaissent donc souvent certaines difficultés de recrutement, avec des offres d'emploi demeurant insatisfaites. C'est ainsi que la Chambre d'agriculture de Savoie, cherchant d'une part à valoriser les métiers agricoles et d'autre part à offrir aux personnes qui s'engageaient dans ces métiers une certaine stabilité d'emploi et de statut, a eu recours à la formule du groupement d'employeurs. Le développement des groupements d'employeurs dans

---

<sup>1</sup> Créée en 1997 autour de deux ou trois GE, cette association régionale, membre de la FFGE, compte aujourd'hui une vingtaine de groupements regroupant environ 350 entreprises.

l'agriculture s'inscrit plus généralement dans une tradition de coopération, qui s'exprime plus largement à travers les coopératives agricoles, les CUMA, etc.

Le président de la Fédération nationale des groupements d'employeurs agricoles<sup>1</sup> rappelle que le secteur agricole recourt de plus en plus au salariat ; ce phénomène concerne essentiellement des entreprises de dimension moyenne, et s'étend aux plus petites. Il souligne que le problème des entreprises du secteur agricole est de trouver de la main-d'œuvre qualifiée à temps partiel, ce qui s'avère difficile lorsque les besoins portent sur un mi-temps, un tiers-temps, parfois même un quart-temps.

Il apparaît important aux yeux de la fédération de poser des règles et de faire comprendre aux agriculteurs que la constitution du groupement ne leur retire aucune de leurs responsabilités en tant qu'employeur et ne les désengage pas du respect du Code du travail. Un travail d'information a dû être réalisé pour expliquer que les contraintes étaient les mêmes et que le groupement d'employeurs ne devait pas être un écran évitant le recours à l'emploi direct.

La fédération a mis en place une procédure accompagnant tout projet de constitution d'un groupement d'employeurs agricole afin de faciliter cette démarche. Un entretien avec les exploitants concernés est ainsi réalisé, au cours duquel les principes de fonctionnement sont expliqués ainsi que la complexité du système en termes de planification et de respect des règles. Le règlement intérieur est à cet égard très important puisqu'il s'agit de prendre en compte le fait, par exemple, que le salarié n'est pas mis constamment à disposition d'une exploitation ; il faut en particulier prévoir les situations où le travail doit être reporté en raison des conditions météorologiques...

Les responsables sont assistés dans les différentes étapes de la création du groupement d'employeurs. On ajoutera qu'il existe d'ailleurs des aides à la création de groupement d'employeurs s'inscrivant dans le cadre des aides publiques au développement de l'emploi accordées localement par les conseils régionaux ou les conseils généraux.

## **2. Les conditions de réussite**

La création d'un groupement d'employeurs, en dehors des formalités purement administratives qui apparaissent relativement simples, s'agissant de la constitution d'une association loi 1901, exige cependant la conjugaison de facteurs sans lesquels le dispositif ne peut être réussi. Pour reprendre les termes d'Hervé Sérieyx<sup>2</sup>, l'une des raisons du faible développement des groupements d'employeurs, « c'est qu'il faut des conditions de température et de pression tout à fait particulières ! ».

---

<sup>1</sup> Audition devant la section du travail du Conseil économique et social de Claude Cochonneau, président de la Fédération nationale des groupements d'employeurs agricoles, le 10 avril 2002.

<sup>2</sup> Audition devant la section du travail du Conseil économique et social d'Hervé Sérieyx, vice-président de la Fédération française des groupements d'employeurs, le 14 novembre 2001.

### *2.1. Une conjugaison de facteurs déterminante*

La constitution d'un groupement d'employeurs, sa mise en place et son bon fonctionnement dès le début de sa création sont en effet conditionnés par un certain nombre d'éléments qui s'articulent entre eux. Selon les auteurs de l'étude précitée, les principaux ingrédients du succès du groupement d'employeurs sont au nombre de cinq.

- L'existence d'un socle de « capital social »

Le fait qu'historiquement, les groupements d'employeurs soient nés dans le secteur agricole n'est pas du tout un hasard. L'incarnation de ce « capital social » sous forme des coopératives est née de la forte tradition d'entraide existant dans le monde agricole, passant par une habitude ancrée de mutualisation des ressources.

Ce « capital social » apparaît de fait comme un élément essentiel, d'autant plus qu'il s'agit, dans le cadre d'un groupement d'employeurs, de coopérations entre entrepreneurs, entre employeurs. Les groupements d'employeurs ne peuvent fonctionner, en tout cas ne s'intègrent réellement, que dans les cas où une vie associative déjà bien ancrée a permis de faire évoluer l'état d'esprit individualiste des chefs d'entreprises, et d'établir un minimum de confiance, élément indispensable en préalable à tout partage de la responsabilité de l'emploi.

Construire sur un socle de confiance, de réciprocité et de réseaux locaux, est donc un élément déterminant pour que des acteurs réputés individualistes accèdent à une forme de coopération.

- Une certaine implication des acteurs publics

Le caractère innovant du groupement d'employeurs suscite, dans nombre de cas, plus ou moins la méfiance de l'administration ou d'autres acteurs publics qui peuvent ne voir dans ce dispositif qu'une manière de contourner des normes légales jugées rigides.

Cela étant, les porteurs de projets de groupements d'employeurs associent souvent les directions départementales du travail à des stades très précoces de la réflexion, afin de s'assurer de la légalité de l'opération et d'obtenir si nécessaire des indications sur le choix de la convention collective. Ces contacts préliminaires permettent de favoriser une compréhension réciproque sur les objectifs de chacun.

Il est en revanche plus délicat de déterminer les conditions dans lesquelles inclure les acteurs politiques, s'agissant d'une démarche d'identification concrète de besoins d'entreprises et d'une réflexion pragmatique sur les moyens à mettre en œuvre pour y apporter des réponses satisfaisantes dans le bassin d'emploi. La FFGGE, qui considère que le GE relève de l'entière responsabilité des entreprises et de leur investissement en son sein, demeure relativement prudente quant au rôle dévolu aux collectivités territoriales ou plus largement aux élus. L'implication et l'apport de ces acteurs dans la conduite et le suivi du projet ne doivent cependant pas être négligés, les entreprises se montrant de fait assez vigilantes sur le terrain.

Pour illustrer le propos par le cas du groupement du Val de Saône, on observe que la structure, alors naissante, avait pris en considération et mis à profit l'intérêt que les élus portaient à l'idée d'insertion locale. Dans ce contexte, l'attribution d'aides diversifiées a permis de sécuriser l'environnement institutionnel. Il n'en reste pas moins que l'idée de « *tenir à bonne distance* » les acteurs publics demeure, avec pour corollaire la recherche d'un équilibre dans l'implication des uns et des autres. C'est ainsi que, par exemple, dans la banlieue grenobloise, un groupement monté par une municipalité sur une zone industrielle « vivote » avec deux ou trois entreprises généralement liées à des élus, celle-ci n'ayant pas su intéresser suffisamment les entreprises.

- Diversifier et articuler les partenariats en fonction des objectifs du GE

S'il n'y a pas de théorie *a priori* du groupement, on s'accorde généralement sur le principe d'une construction au niveau territorial passant par une concertation entre les acteurs locaux directement intéressés. Les entrepreneurs vont par conséquent chercher à multiplier ces partenariats pour s'entourer d'un maximum de garanties, et procurer à leur projet toutes les chances de réussite. Il ne faut cependant pas que l'empilement des partenariats devienne une fin en soi, au risque de renvoyer le groupement à sa seule ingénierie, ce qui serait à terme non productif.

- Sortir de l'isolement et construire une identité commune

La présence sur un même territoire d'une masse critique d'entreprises intéressées fait naître le sentiment partagé d'une communauté de destins, au travers de préoccupations concrètes analogues et notamment de la volonté partagée de contribuer sur un territoire identifié au développement de l'emploi.

Toujours selon les auteurs de l'étude précitée, certains groupements d'employeurs regrettent une relative insuffisance de proximité de la part des représentants patronaux, au sein des organisations professionnelles ou des chambres consulaires, qui semblent se tenir éloignés des préoccupations premières des entreprises. Cette même réserve a pu être faite à l'encontre des fédérations syndicales qui n'ont pas toujours une implantation locale et ne peuvent de ce fait apporter qu'un soutien technique ou proposer des services juridiques.

La négociation collective territoriale apparaît aussi parfois inadaptée car elle ne prend pas toujours en compte les intérêts concrets du bassin d'emploi ; elle peut se limiter qu'aux intérêts de l'entreprise ou de la branche. A cette situation incertaine s'ajoute un facteur négatif, lié à la complexité du paysage institutionnel ; il n'est en effet pas évident de mettre en place des relations cohérentes entre la commune, le district, les groupements professionnels, les exploitants agricoles, etc.

C'est la raison pour laquelle les entreprises s'engageant dans la création d'un groupement doivent être prêtes à s'impliquer dans une démarche de représentation et de prise en compte d'intérêts communs identifiés.

- Renforcer les capacités des entreprises et des acteurs sociaux dans le domaine de la gestion prévisionnelle

Il est nécessaire que les groupements soient capables de se doter d'une gestion prévisionnelle, d'allonger la durée de leurs prévisions, de leurs calculs. Ceci est particulièrement vrai s'agissant des PME, cette prévision ne pouvant y être assumée en totalité. C'est donc sur le groupement que va se trouver dans un premier temps reporté le risque de l'emploi et la charge de calculs économiques relativement complexes. Le GE va ainsi assumer de manière mutualisée cette fonction de Directeur des Ressources Humaines, à charge pour lui de sensibiliser, de responsabiliser et d'outiller progressivement les entreprises adhérentes afin qu'elles apportent une contribution utile en amont de cette fonction de calcul assumée par le groupement.

### 2.2. Des exigences supplémentaires pour la réussite d'un GEIQ

Le GEIQ, en raison de sa finalité particulière, axée sur la réalisation de parcours d'insertion et de qualification, doit par ailleurs mettre l'accent sur d'autres aspects, propres à garantir ou au moins favoriser la mise en place de groupements dans ce cadre.

Selon Jean Dalichoux<sup>1</sup>, trois principaux critères doivent, pour ce faire, cumulativement être remplis.

Le premier critère tient, plus encore que pour les autres GE, à l'implication du tissu économique local. Le GEIQ étant avant tout un dispositif d'entreprise, il est nécessaire que ces entreprises se mobilisent fortement dans le cadre du projet d'insertion et de qualification, même si les entreprises sont très rarement directement à l'initiative de la création du GEIQ, les syndicats professionnels étant en réalité le plus souvent porteurs de ce type de projets .

Le deuxième critère est la mobilisation d'une diversité de partenariats, ainsi que le rappelle la charte nationale : l'administration du travail pour l'habilitation des contrats de qualification par exemple, mais aussi les missions locales pour l'embauche des jeunes, les plans locaux d'insertion pour l'emploi. La multiplicité de ces partenariats permet d'éviter les risques de dysfonctionnements, les carences et les incompréhensions entre les acteurs.

Le troisième critère tient à ce que le GEIQ doit s'attacher à produire des parcours d'insertion de qualité pour les jeunes qui en bénéficient.

En premier lieu, un parcours d'insertion ne se résume pas à une mise à disposition et de la formation ; le principe de la mutualisation, c'est à dire de la mise à disposition successive au sein des entreprises adhérentes, doit être véritablement respecté. Le fait, pour des personnes durablement éloignées de l'emploi, de pouvoir travailler dans plusieurs entreprises et surtout dans des secteurs différents, peut s'avérer très bénéfique car cela permet d'appréhender et de faire siennes des modalités différentes d'organisation du travail et de savoirs-faire. Même si ce n'est pas la volonté de tous, certains jeunes, notamment, y sont très attachés : « *Finalemnt, je bénéficie au cours de mon parcours de trois*

---

<sup>1</sup> Audition devant la section du travail du Conseil économique et social de Jean Dalichoux, Secrétaire général du Comité national de coordination et d'évaluation des GEIQ, le 5 décembre 2001.

*tuteurs différents, c'est plus souple, plus facile que d'avoir toujours le même tuteur si jamais je ne m'entends pas avec lui.* ». Cela leur amène une certaine souplesse puisqu'ils ont la possibilité d'être intégrés dans des équipes différentes et que leur droit à l'échec est reconnu.

Jean Dalichoux tient néanmoins à nuancer son propos. Dans la mesure où les personnes concernées se trouvent plus ou moins en rupture avec la société et peuvent de ce fait manquer de repères, il faut prêter attention à ne pas trop les déstabiliser en les changeant constamment d'équipes, ce qui pourrait ajouter à leur précarité.

Le second élément du parcours d'insertion est la mise en place d'un tutorat puisque ce sont des contrats qui supposent une mission de qualification.

Le troisième élément est l'adaptation des parcours. Il est essentiel d'instaurer des relations continues avec un ou plusieurs organismes de formation, car le but est de dispenser à chaque jeune une formation individualisée.

Le quatrième élément a trait à l'accompagnement socioprofessionnel. Les personnes employées ont été durant un certain temps éloignées de l'emploi, ce qui justifie d'un accompagnement socioprofessionnel spécifique, d'autant plus important qu'elles sont mises à disposition d'entreprises du secteur concurrentiel. Cet accompagnement passe aussi bien par une aide à la mobilité que par une aide au logement, une prise en charge de dossiers de surendettement, etc.

Le dernier élément contribuant à la réussite d'un parcours tient à l'accompagnement de sortie, puisque l'emploi n'est pas pérennisé au sein du GEIQ, et que l'objectif est bien à terme l'embauche dans une entreprise.

Selon M. Dalichoux *« au bout de dix années, les GEIQ occupent une place intéressante en matière d'insertion et de qualification. On dit souvent que le GEIQ est une passerelle entre deux mondes qui s'ignorent : le monde de l'entreprise et le monde de l'insertion. Le pari des GEIQ est effectivement de faire se rencontrer ces deux mondes dans l'optique d'une insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi ».*

### **3. Freins et difficultés**

Dispositif mis en place par une voie légale en 1985, le groupement d'employeurs apparaît pourtant peu développé, le nombre de structures tout comme celui de salariés employés par les groupements restent en effet quelque peu marginaux par rapport à l'ensemble du marché du travail, y compris s'agissant du champ de l'intérim. Plusieurs raisons peuvent être avancées en explication de ce faible développement liées soit aux conditions de création, soit aux difficultés de pérennisation.

#### *3.1. Un dispositif qui reste en partie méconnu*

A déjà été évoqué le fait que le principe de coopération et de mutualisation, central dans la philosophie des groupements d'employeurs, n'est pas dans la culture des entrepreneurs. De façon plus générale, les GE ne pourront se développer sans une évolution des mentalités qui ont tendance encore à opposer flexibilité et sécurité alors que la vocation affichée des GE est de les concilier.

Par ailleurs, même si les formalités de création d'un groupement sont administrativement relativement simples - celles concernant toute association régie par la loi de 1901 auxquelles s'ajoute une information/déclaration à la DDTEFP - il n'en demeure pas moins que dans les faits la constitution d'un GE exige un temps de gestation plus ou moins long, d'autant plus long que le nombre d'acteurs à mobiliser est important.

En effet, le lancement d'un tel projet ne peut valablement aboutir sans une phase d'étude détaillée permettant d'identifier les besoins des entreprises locales et les réponses pouvant y être apportées par la situation du marché du travail dans le bassin d'emploi concerné. Cette phase de démarrage, indispensable à la constitution première du GE, conditionne également les chances de réussite et de pérennisation de l'association et demande des moyens importants en termes de temps et de ressources humaines<sup>1</sup>. De plus, il faut encore attendre entre la création effective du GE et le recrutement des premiers salariés.

On le voit, ces délais peuvent être de nature à décourager la volonté d'entreprises qui recherchaient dans la formule des GE une solution plus adaptée à leurs besoins en personnels, mais qui finalement, se (re)tourneront vers les réponses plus rapidement effectives que représentent les contrats précaires.

Au-delà, c'est la question même de la connaissance du dispositif juridique et de ses finalités qui doit être posée. En effet, les groupements d'employeurs sont encore largement méconnus. Néanmoins, on peut constater une nette évolution de la connaissance, au moins de la part des institutionnels.

Du côté de l'administration, les services des directions départementales du travail se sont aujourd'hui bien appropriés un dispositif dont, il y a encore quelques années, pour de multiples raisons, ils ne connaissaient que le principe posé par la loi, de façon plus ou moins vague. Mais leur degré de connaissance et leur rôle en termes d'informations et d'appui aux porteurs de projets qui les sollicitent varie évidemment en fonction de la sensibilité des agents de ces services, de leurs priorités, eu égard aux moyens et au temps dont ils disposent.

Au niveau des institutions de type comités de bassins d'emplois, chambres consulaires, unions patronales, le groupement d'employeurs est déjà plus connu. En plus de toutes les actions menées au niveau national, des plaquettes ont été faites pour être distribuées dans les salons qui rassemblent des chefs d'entreprises. Au niveau des directions départementales, le ministère constate qu'il y a de plus en plus de demandes de renseignements venant d'institutionnels (unions patronales, chambres de commerce) et même d'employeurs potentiellement intéressés.

Même si le dispositif n'est pas bien connu dans ses modalités d'application, on peut dire qu'aujourd'hui, la grande majorité des chefs d'entreprises - excepté peut-être au niveau des PME PMI - savent que le dispositif existe, en connaissent les grandes modalités et sont parfois intéressés ; depuis un an et demi, une centaine de modules d'information pour les employeurs, à leur demande même, ont été organisés dans une quarantaine de départements.

---

<sup>1</sup> Il est généralement fait appel à une structure extérieure (cabinet de consultants, chargé de mission...).

L'expérience montre que les groupements d'employeurs se développent souvent mieux dans les départements où des groupements existent déjà, mettant en évidence un effet d'apprentissage et d'entraînement. Les employeurs, qui peuvent se montrer *a priori* réticents, s'y intéressent plus volontiers et demandent des explications complémentaires lorsqu'ils constatent par eux-mêmes le fonctionnement et les effets bénéfiques de ce type de structure pour les entreprises, au niveau d'une zone géographique donnée.

Une série d'actions ont été mises en œuvre visant à permettre le développement des groupements d'employeurs par l'information de l'ensemble des publics concernés, de fournir un appui aux réseaux pour qu'ils puissent eux-mêmes servir de vecteurs, de « facilitateurs » à la mise en place des groupements d'employeurs.

Cent vingt journées d'information ont ainsi été organisées entre 2000 et 2002 sur l'ensemble du territoire. Les directions départementales du travail sont maîtres d'œuvre. Les réunions s'effectuent dans des cadres extrêmement divers (cela peut être un comité de bassin d'emploi, à la demande d'une collectivité locale, d'un OPCA) et ont lieu sous forme de modules portant à la fois sur l'intérêt économique et social des groupements d'employeurs, des informations pratiques sur leur fonctionnement, les actions à entreprendre...

### 3.2. Difficultés de constitution et de fonctionnement

Selon les auteurs de l'étude précitée, l'échec éventuel des GE est lié à la phase de montage du groupement. Il arrive, selon ces auteurs, que les pouvoirs publics, volontaristes, ne laissent pas un espace suffisant aux acteurs de terrain ; ils n'arrivent pas à intéresser les entreprises, à leur montrer quel peut être leur intérêt. Le dispositif apparaît alors comme une politique publique, une mesure supplémentaire d'aide à l'emploi, dont la pérennité n'est pas assurée faute d'une implication suffisante des entreprises adhérentes au GE.

De plus, il arrive que les capacités de gestion prévisionnelle des petits entrepreneurs, spécialement sur les questions d'emploi et de travail, soit surestimée à l'origine du projet. Cette fonction de calcul touchant l'emploi doit être assumée par un tiers extérieur. Il ne suffit donc plus de rendre visible l'intérêt de l'entreprise, en comparant, par exemple, le coût de la mise à disposition au coût du travail temporaire, le multiplicateur étant à l'avantage du groupement, ni de mettre en valeur les avantages à la stabilité de la main d'œuvre, en terme de compétences disponibles par exemple ; il faut, à un moment donné, qu'un tiers, qui ne soit pas la collectivité publique, assume cette fonction de calcul.

Les raisons de l'échec se trouvent également dans l'absence de réseaux constitués entre employeurs et l'absence de tradition locale de concertation, mais c'est aussi, selon les deux chercheurs, l'absence de compétence en matière de gestion anticipée de l'emploi et des compétences : il faut que cette fonction de calcul soit assumée par le groupement pour que les entreprises puissent intégrer une perspective de plus long terme.

Les deux chercheurs estiment que le groupement d'employeurs n'est pas finalement un outil d'une très grande souplesse contrairement à ce que l'on pourrait croire.

C'est un outil souple à partir du moment où tous les participants se projettent dans un horizon de temps qui va au-delà du simple carnet de commandes à trois mois. Or cette étape est extrêmement difficile à franchir. Si l'intérim permet de disposer d'une personne rapidement, en revanche avec le groupement d'employeurs, il faut prévoir les besoins en personnels au moins six mois à l'avance ; en général les groupements d'employeurs se mettent d'accord un an à l'avance. Même si pour des compétences spécifiques, cela peut être un peu plus souple, un minimum de prévision est à prévoir.

De plus, au-delà de ces constats, il faut relever un certain nombre d'obstacles inhérents aux conditions juridiques de création.

Ainsi, le principe de la solidarité financière<sup>1</sup> posé par le Code du travail peut apparaître comme un obstacle à la constitution d'un groupement d'employeurs. En effet, la solidarité financière s'applique totalement dans son principe, sans qu'aucune disposition ne vienne modérer cette règle, par exemple au prorata des heures de mise à disposition de salariés.

Cet aspect important, en termes de gestion des risques, peut peser dans la décision de chaque entreprise.

Par ailleurs, l'obligation de déterminer, pour les GE multisectoriels, la convention collective applicable apparaît comme une démarche complexe qui représente, pour nombre d'acteurs, une des principales difficultés rencontrée lors de la constitution du groupement<sup>2</sup>.

En ce qui concerne la durée de vie d'un groupement d'employeurs, les services du ministère du travail disposent de peu d'informations concernant des groupements d'employeurs ayant cessé d'exister. La plupart des GE ou GEIQ qui ont cessé d'exister étaient des groupements qui, dès le démarrage, n'avaient pas un nombre d'équivalents temps plein suffisant pour bien fonctionner, et qui ne sont pas parvenus à trouver des activités suffisantes pour arriver à un équilibre financier.

### 3.3. La sollicitation de subventions publiques : l'exemple des GEIQ

Un GEIQ qui se crée bénéficie de subventions publiques, principalement de la direction départementale du travail et de l'emploi ; puis, en fonction des publics accueillis par le GEIQ, des partenariats pourront se créer.

En moyenne, un GEIQ, au bout de deux ou trois ans d'existence, a un besoin de subventions, de financements publics de l'ordre de 15 %. Dans la mesure où, pour le moment, il n'existe pas de financement pérenne par le ministère de l'emploi, chaque année, le GEIQ doit présenter des projets innovants auprès de ses partenaires. Dans le cadre de l'enquête de labellisation, le CNCE-GEIQ a identifié deux-cent trente huit financements différents. « *On a acquis dans ce domaine une certaine expérience. C'est un peu compliqué car étant donné qu'il n'y a pas de subvention de fonctionnement, il faut chaque fois créer un caractère innovant à l'action et il n'est pas toujours facile d'innover en permanence. On essaie de le faire* » constate M. Dalichoux.

---

<sup>1</sup> Cf. partie II- A - 2 p. 21.

<sup>2</sup> Cf. partie III – C. 3 sur la convention collective.

Le ministère des Affaires sociales, du travail et de la solidarité a suivi les demandes du CNCE-GEIQ puisque le 7 mai 2001 a paru une circulaire reconnaissant qu'en matière d'accompagnement socioprofessionnel pour dix jeunes accueillis en équivalent temps plein au sein du GEIQ en contrat d'insertion et de qualification, la direction départementale verse au GEIQ une subvention de l'ordre de 6 100 euros. Le projet de budget du ministère de l'emploi pour 2002 a reconduit la mesure. Il reste maintenant à trouver une articulation juridique pour donner à cette circulaire un effet utile.

Le CNCE-GEIQ souhaite aller vers une reconnaissance au sein du secteur de l'insertion par l'activité économique, pour que son rôle soit reconnu, mais aussi pour donner plus de facilités et de stabilité aux GEIQ, qui restent des structures très précaires malgré l'intérêt évident que représentent leurs objectifs et les missions qu'ils s'attachent à mener à bien. Aujourd'hui, il y a encore vingt-deux ou vingt-trois GEIQ qui n'ont qu'un seul salarié pour animer la structure.

#### *3.4. Le cas des groupements d'employeurs agricoles*

Au niveau national ou départemental, la fédération nationale agricole dispose d'un certain nombre de données sur les groupements d'employeurs à deux moments, à leur création et quand un problème surgit. Ces problèmes peuvent être le départ d'un associé ou le départ d'un salarié. A ce moment-là, les responsables du groupement d'employeurs se retournent vers la fédération départementale, en demandant de trouver une solution, de revoir un peu les équilibres, les plannings parce qu'un associé est parti, ou qu'un salarié a changé.

Pour le président de la FNGEA, la formule est intéressante parce qu'aujourd'hui les métiers de l'agriculture sont en situation de déficit. Il y a une montée en puissance de l'emploi en agriculture et un transfert entre les chefs d'exploitation et les salariés. Il y a de moins en moins de chefs d'exploitation et de plus en plus de salariés ; le transfert est quasiment intégral. En effet, il s'agit de métiers qui ne sont pas forcément très attrayants.

Dans la mesure où le vivier traditionnel des exploitations familiales tend à s'estomper, le recours est plus fréquent à des personnes qui viennent de l'extérieur. Pour une personne qui ne connaît pas le métier, le fait de passer par une phase de salariat est un bon moyen de prendre contact avec le métier de l'entreprise et de se mesurer un peu aux réalités de l'entreprise.

Les responsables de la fédération sont donc tout à fait preneurs du développement de cette formule, pour qu'un maximum de personnes passent par le salariat en agriculture, pour espérer attirer ou intéresser ceux qui deviendront demain chefs d'exploitation.

Les salariés des groupements d'employeurs ont un salaire généralement plus élevé que la moyenne des salariés de l'agriculture dans la mesure où cela demande une compétence supplémentaire qui consiste en une capacité d'adaptation plus importante, étant donné la multiplicité des tâches et des employeurs.

Le premier des problèmes rencontrés par les groupements d'employeurs est lié au départ et à l'intégration après quelques années dans le marché du travail traditionnel des salariés reconnus pour leur performance.

La fédération propose aussi des formations pour les salariés qui vont travailler ou qui travaillent en groupement d'employeurs, pour leur permettre de bien mesurer avant de s'engager, les enjeux du changement de technique d'une exploitation à l'autre, parce qu'un même travail selon l'exploitant peut être fait différemment et que le salarié est obligé de se plier aux différentes techniques.

Elle propose également des formations aux exploitants qui veulent adhérer ou constituer un groupement d'employeurs pour leur permettre de mesurer ce à quoi ils s'engagent.

#### C - STATUT ET DROITS DU SALARIÉ

Dans le cadre d'un groupement d'employeurs, la relation de travail, dans le sens où elle fait intervenir trois acteurs (le GE, le salarié et l'entreprise utilisatrice), rappelle le fonctionnement des entreprises de travail temporaire.

Cependant, si la situation des salariés présente quelques similitudes avec l'emploi de personnels intérimaires, elle diffère sur nombre de points, le législateur ayant souhaité garantir les droits des salariés employés par des GE. Ces garanties concernent notamment la nature même du contrat de travail, la rémunération, ou encore la convention collective applicable. Toutefois, en pratique, ces principes souffrent de difficultés dans l'application qui peut en être faite, en raison de la diversité des situations existantes.

Le principe qui encadre cette relation de travail est construit autour de la reconnaissance juridique du GE en tant qu'employeur unique des salariés qui interviennent dans les structures adhérentes.

##### **1. Le contrat de travail**

Le principe d'un employeur unique se traduit tout d'abord par l'élément essentiel du contrat de travail ; c'est au groupement lui-même qu'est lié le salarié par un contrat de travail et non aux entreprises membres du GE.

Les salariés peuvent être recrutés, selon les nécessités, sous contrat à durée indéterminée ou à durée déterminée. Cependant, compte tenu de la finalité même du groupement qui vise à stabiliser les salariés dans un emploi, le CDI constitue la forme privilégiée de recrutement des salariés, à temps plein ou à temps partiel, ainsi que le rappelle expressément la circulaire du 20 mai 1994<sup>1</sup>. Certains groupements, tels qu'Alliance emploi<sup>2</sup>, sont allés au-delà et se sont engagés à faire de l'embauche en CDI un principe, le CDD étant l'exception.

Le recours à un contrat à durée déterminée doit s'effectuer dans les formes requises par la loi ; le contrat doit obligatoirement préciser le motif exact, parmi ceux édictés par les articles L. 122-1-1 et 122-2 du Code du travail, justifiant ce type de contrat, en particulier : remplacement d'un salarié absent, accroissement temporaire d'activité ou emplois à caractère saisonnier ou traditionnellement à durée déterminée en raison de la nature de l'activité.

Qu'il soit conclu pour une période déterminée ou non, le contrat de travail doit dans tous les cas être écrit. A défaut, le juge est susceptible de l'analyser

---

<sup>1</sup> Circulaire du ministère du travail DRT n° 94/6 du 20 mai 1994.

<sup>2</sup> Cf. note de bas de page, page 26.

comme un contrat de travail de droit commun, et d'en tirer les conséquences en terme d'intégration du salarié parmi les travailleurs permanents de l'association. Un certain nombre de mentions prévues par le Code du travail<sup>1</sup> doivent en outre être portées sur le contrat : il en va ainsi de l'indication des conditions d'emploi et de rémunération, de la qualification des salariés, de la liste des entreprises utilisatrices potentielles et des lieux d'exécution du travail. Le contrat doit également préciser la convention collective dans le champ de laquelle le GE a été constitué<sup>2</sup>.

Le non respect de ces dispositions peut être sanctionné d'une amende, voire d'une peine d'emprisonnement en cas de récidive<sup>3</sup>.

S'agissant des utilisateurs potentiels, le Code du travail, en exigeant que la liste en soit établie, exclut la possibilité de se borner à un renvoi générique à « l'ensemble des adhérents du GE ». Dans l'hypothèse d'une modification intervenant parmi les entreprises utilisatrices, notamment du fait d'une nouvelle adhésion, il est nécessaire de conclure un avenant au contrat de travail initial. La loi distingue toutefois le cas des GE constitués dans le secteur agricole. Elle permet pour les contrats visant des salariés mis à disposition d'exploitants agricoles, que soit simplement mentionnée la zone géographique d'exécution du contrat, plutôt que l'énumération des entreprises concernées, à la condition expresse de ne prévoir que « des déplacements limités »<sup>4</sup>.

Le contrat peut également contenir, sans pour autant que la loi l'impose formellement, des précisions sur les conditions d'exécution de la prestation de travail, telles que la durée d'une éventuelle période d'essai, la prévision des périodes fixes d'occupation, l'insertion d'une clause visant l'éventuelle embauche du travailleur à l'issue de l'une de ses missions par l'entreprise utilisatrice...

En ce qui concerne l'exécution de la relation de travail, c'est par le biais d'un contrat conclu entre le GE et cette entreprise que sont fixées les modalités d'organisation de cette mise à disposition. Il convient à ce sujet de préciser que le salarié n'est pas partie prenante à ce contrat, ses droits et obligations étant déterminés par le contrat de travail. Comme dans le cas des contrats de mise à disposition conclus par les associations intermédiaires ou les entreprises de travail temporaire, le contrat ne donne pas lieu à un transfert du lien salarial, celui-ci demeurant entre le GE et le salarié. Il n'a pour seul objet que de définir les responsabilités réciproques du GE et de l'entreprise utilisatrice au regard de la mise à disposition du salarié.

---

<sup>1</sup> Article L. 127-2 du Code du travail.

<sup>2</sup> On rappellera à cet égard, l'une des propositions formulées dans l'avis sur *Le droit du travail : les dangers de son ignorance* présenté au nom de la section du travail du Conseil économique et social par François Grandazzi, le 15 mai 2002, tendant à ce que la convention collective applicable soit considérée comme une annexe au contrat de travail, et à ce titre, remise à chaque salarié.

<sup>3</sup> Article L. 152-5 du Code du travail fixant à 3 750 € l'amende en cas d'infraction, la récidive entraînant le doublement de l'amende et/ou un emprisonnement de six mois.

<sup>4</sup> Article L. 127-9 du Code du travail.

## 2. La rémunération

La rémunération du salarié dépend de la convention collective appliquée et de sa qualification. Cette convention collective peut être, pour les GE monosectoriels, celle appliquée par l'ensemble des entreprises adhérentes. S'agissant des GE regroupant des structures d'activités et des dispositifs conventionnels différents, elle doit être celle qui aura été choisie par les entreprises adhérentes au GE, en accord avec la direction départementale du travail<sup>1</sup>.

Pour le moins, le GE ne doit pas introduire d'inégalités de traitement entre les salariés du groupement mis à disposition et les salariés des entreprises dans lesquelles ils interviennent. Ainsi les éventuels écarts de traitement (niveau de rémunération, avantages...) entre les différentes entreprises utilisatrices doivent être neutralisés par des systèmes adaptés de compensation monétaire. De plus, en principe, la rémunération sur l'année ne doit pas souffrir de modifications du fait de la succession de périodes de travail dans plusieurs entreprises. Il appartient donc au GE de lisser le niveau de rémunération sur l'année, en tant qu'employeur.

Le salarié du GE bénéficie de garanties relatives au versement de sa rémunération. En effet, « les membres du groupement sont solidairement responsables des dettes à l'égard des salariés et organismes créanciers de cotisations obligatoires<sup>2</sup> » cette solidarité s'exerçant sur la totalité des dettes et non pas de façon limitée sur celles résultant des seules opérations de mise à disposition dont ces membres ont pu bénéficier. Ainsi, en cas de défaillance du GE sur ce point, le salarié dispose de la faculté d'un recours contre une des entreprises adhérentes.

Par ailleurs, si l'une des entreprises adhérentes cesse ou suspend l'activité pour laquelle le salarié a été recruté, le groupement assure le maintien de sa rémunération et doit rechercher une possibilité de travail au sein d'une autre entreprise.

Il peut arriver que le salarié ne soit pas occupé à plein temps ou pour partie de son temps, pendant des périodes plus ou moins longues, du fait de l'arrivée à terme de certaines missions. Dans cette hypothèse, le GE n'a pas - sauf stipulations contraires prévues par les statuts de l'association... - l'obligation de rémunérer les temps éventuels d'inoccupation, mais l'intéressé peut prétendre au versement d'allocations de chômage partiel dès lors que les conditions en sont réunies<sup>3</sup>.

Dans les faits, les GE font généralement en sorte de limiter au minimum ces temps d'inaction, et de prendre en charge la rémunération de ces périodes d'attente, et ne font pas systématiquement appel aux fonds d'indemnisation du chômage partiel, s'agissant le plus souvent de brèves périodes séparant deux missions. Les temps d'attente sont parfois ainsi mis à profit pour des actions de formation professionnelle.

---

<sup>1</sup> Cf. point suivant.

<sup>2</sup> Article L. 127-1, dernier alinéa du Code du travail.

<sup>3</sup> JO débats Assemblée nationale du 23 mai 1985.

### 3. La convention collective

Selon les règles édictées par le Code du travail et précisées par la jurisprudence, la convention collective applicable à toute entreprise est déterminée par rapport à l'activité principale exercée. En cas d'activités multiples, c'est l'activité dominante qui est prise en compte, c'est à dire soit l'activité qui occupe le plus grand nombre de salariés (critère généralement retenu pour les activités industrielles), soit encore celle qui génère le plus fort volume d'affaires (critère plus volontiers retenu dans les secteurs des services et du commerce). La convention collective ainsi déterminée est d'application obligatoire en cas d'adhésion de l'employeur à une organisation patronale signataire ou encore si ladite convention a fait l'objet d'un arrêté ministériel d'extension la généralisant dans l'ensemble des entreprises de son champ d'application.

Dans ce cadre, la situation des GE se présente de façon quelque peu particulière. En effet, tout GE doit obligatoirement appliquer une convention collective. Si l'on s'en tient aux dispositions de l'article L. 127-1 du Code du travail aux termes desquelles la possibilité de constituer un GE est réservée aux « *personnes physiques ou morales entrant dans le champ d'application d'une même convention collective* » et à celles de l'article L. 127-2<sup>1</sup> qui précise que « *les salariés du groupement bénéficient de la convention collective dans le champ d'application de laquelle le groupement a été constitué* », on peut aisément convenir que la couverture conventionnelle des salariés de ces groupements mono-sectoriels ne pose guère de difficultés.

En revanche, il en va différemment des GE regroupant des entreprises assujetties à des conventions collectives différentes. En effet, si la loi admet de déroger au principe précédemment évoqué de GE mono-sectoriel, elle assortit cette possibilité de l'obligation pour les entreprises de déterminer une convention collective applicable et de déclarer la constitution du GE à la DDTEFP. Selon une étude réalisée à la demande de la DRTEFP Rhône-Alpes<sup>2</sup>, le choix de la convention collective s'avère un processus complexe car il détermine, entre autres effets concrets, les conditions de rémunérations des salariés du GE et qu'il faut les harmoniser avec les modalités en vigueur dans les entreprises utilisatrices.

Si le Code du travail laisse une marge d'autonomie pour le choix de la convention collective, il précise<sup>3</sup> qu'elle doit être, sous peine d'opposition de la DDTEFP à l'exercice même de l'activité du groupement, adaptée aux classifications professionnelles, aux niveaux d'emploi des salariés ou à l'activité des différents membres du groupement.

Dès lors que la convention collective respecte ces critères, l'opportunité du choix de la convention applicable est donc à l'appréciation des membres du groupement.

---

<sup>1</sup> Telles qu'elles résultent de la loi initiale de 1985.

<sup>2</sup> Etude réalisée par M. Cruchot et J.L. Morineaux, consultants, Conseil en développement territorial, janvier 2000.

<sup>3</sup> Article R. 127-4 du Code du travail.

Plusieurs options au regard de la situation des entreprises adhérentes sont alors possibles<sup>1</sup> :

- la convention choisie peut être « la plus favorable », ou la « mieux-disante », ces notions étant toutefois délicates et difficiles à apprécier ;
- le choix peut aussi se porter sur la convention collective principale, c'est à dire celle à laquelle est soumise la majorité de ses membres ;
- la convention retenue peut enfin correspondre à l'activité principale du groupement. Cette recherche de l'activité dominante peut être conduite à partir des critères retenus traditionnellement par la jurisprudence, tels que précédemment mentionnés. L'activité dominante du groupement peut également être déterminée sur la base du volume d'heures de mise à disposition, la convention retenue étant alors celle du secteur d'activité dans lequel sera effectué le plus grand nombre d'heures de mise à disposition.

Les entreprises peuvent par ailleurs, en dehors de ces options, choisir une convention collective dont les classifications sont définies de façon assez générale, par rapport à des niveaux d'emplois plus qu'à des métiers, mobilisant la technique dite des « critères classants » qui permettent le positionnement des emplois. Rien ne s'oppose en effet juridiquement au choix d'une convention qui n'est appliquée par aucun des membres du groupement si elle contient un système de classification permettant de positionner de façon cohérente les salariés du groupement.

En tout état de cause, il semble que l'application d'une convention collective au sein d'un groupement constitué d'entreprises de différents secteurs d'activité soulève dans la pratique nombre d'incertitudes et de difficultés, notamment en termes de rémunération, liées à la qualification retenue, sur lesquelles il sera nécessaire de revenir dans la suite du présent rapport.

#### **4. Les conditions générales d'exécution du travail**

La situation des salariés des GE mis à disposition d'une entreprise adhérente présente un caractère particulier : le salarié demeure, pour la totalité de sa mission, extérieur à l'entreprise utilisatrice au sein de laquelle il exerce son activité professionnelle, l'unique employeur restant juridiquement le groupement. Le législateur a encadré cette relation de travail par des mesures spécifiques adoptées par analogie à celles relatives aux travailleurs intérimaires.

Les obligations de l'entreprise utilisatrice, à l'égard du salarié mis à sa disposition, sont ainsi régies par les dispositions du Code du travail en matière de prêt de main d'œuvre à but non lucratif.

Les salariés mis à disposition sont pris en compte dans les effectifs de l'entreprise utilisatrice au prorata du nombre de jours effectivement travaillés<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> D'après la brochure du ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité *Les groupements d'employeurs*, collection Transparences, la Documentation française.

<sup>2</sup> Plus précisément, « en ajoutant au nombre de salariés permanents le nombre moyen par jour ouvrable des salariés mis à leur disposition au cours de l'exercice » (article L. 127-5 du Code du travail).

Cette règle vaut pour l'application de l'ensemble des dispositions législatives ou réglementaires qui se réfèrent à une condition d'effectif, à l'exception des règles relatives à la tarification des risques d'accidents du travail et de maladies professionnelles. Elle s'applique donc en ce qui concerne les conditions d'adhésion à un GE<sup>1</sup>.

En ce qui concerne les équipements collectifs, les salariés du groupement ont accès dans l'entreprise utilisatrice, et dans les mêmes conditions que les salariés de celle-ci, aux moyens de transports collectifs et aux installations collectives, notamment de restauration, dont peuvent bénéficier ces salariés.

Par ailleurs, s'agissant plus généralement des conditions de travail, l'utilisateur est, comme pour les travailleurs intérimaires, responsable des conditions d'exécution du travail telles qu'elles sont définies sur un plan légal, réglementaire et conventionnel applicables au lieu de travail. Ces conditions comprennent limitativement :

- la durée du travail ;
- un éventuel travail de nuit ;
- les repos hebdomadaires et aux jours fériés ;
- l'hygiène et à la sécurité ;
- le travail des femmes, des enfants et des jeunes travailleurs.

Lorsque l'activité exercée par un salarié mis à disposition nécessite une surveillance médicale spéciale, au sens de la réglementation du travail, les obligations correspondantes sont à la charge de l'utilisateur.

S'agissant de la réglementation applicable en matière de représentation du personnel et de droit syndical, le groupement est en tant qu'employeur de plein droit soumis aux règles générales du Code du travail. Dès lors qu'il franchit tel ou tel seuil, il est tenu de mettre en place des Institutions représentatives du personnel (IRP) : délégués du personnel, délégués syndicaux, comité d'entreprise et CHSCT.

Il est vrai qu'en pratique, beaucoup de GE sont des structures employant peu de salariés et ne remplissant pas les conditions d'effectifs prévues par la loi. Il existe cependant un certain nombre de groupements entrant dans le champ des dispositions légales sur les IRP ; l'application des règles de la représentation du personnel soulève des difficultés particulières du fait que les salariés se trouvent isolés au sein des entreprises adhérentes où ils exercent leurs missions.

Le législateur a toutefois souhaité prendre en compte la particularité de la relation de travail de ces salariés par des mesures adaptées, en transposant les dispositions concernant le travail temporaire. Ainsi, les organisations syndicales représentatives dans l'entreprise utilisatrice ou dans le groupement peuvent exercer en justice des actions civiles en faveur des salariés du groupement, sans avoir à justifier d'un mandat de l'intéressé, sous réserve que celui-ci ait été averti et ne s'y soit pas opposé, le salarié conservant au surplus la faculté d'intervenir en son nom propre dans l'instance.

---

<sup>1</sup> L'adhésion à un GE d'une entreprise de plus de 300 salariés est soumise à la conclusion d'un accord d'entreprise, et ne peut se satisfaire de la seule information des représentants du personnel de l'entreprise postulant à l'adhésion.

### III - FORCES ET FAIBLESSES DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS

#### A - L'UNE DES RÉPONSES AUX BESOINS DE MUTUALISATION DES ENTREPRISES

##### 1. Des besoins permanents à temps partiel et des besoins saisonniers à temps complet

Les entreprises expriment, pour la réalisation de leur activité, plusieurs types de besoins en matière de travail salarié. Ces derniers correspondent à la mise en œuvre de différentes formes d'emploi et/ou d'organisation du travail. Cependant, il est patent que les formes d'emploi, à durée déterminée, à temps partiel ou encore sous la forme de missions d'intérim, s'ils présentent un certain nombre d'inconvénients pour les salariés, entraînent également des difficultés pour les entreprises. C'est dans le contexte de l'émergence et de l'identification de besoins ciblés en termes de durée du travail, de saisonnalité et de qualifications, que la formule du groupement d'employeurs peut apparaître comme une solution adaptée.

Plus précisément, il est possible de recenser quatre grandes catégories de besoins s'agissant des employeurs.

En premier lieu, dans l'hypothèse la plus simple, l'activité de l'entreprise peut nécessiter de façon permanente des personnels à plein temps. La réponse la plus fréquemment retenue face à ce besoin est l'embauche de salariés à contrat à durée indéterminée.

Par ailleurs, les entreprises peuvent également avoir des besoins occasionnels en personnel, plus ou moins prévisibles, liés ou non à des fluctuations de l'activité mais non rythmés par les saisons : absence d'un collaborateur en congé maladie, surcroît exceptionnel d'activité... Ce type de situations se rencontre dans de nombreux secteurs industriels, comme il se retrouve dans le secteur tertiaire. Le recours ponctuel à des salariés sous CDD ou à des salariés intérimaires est le plus souvent la solution retenue. Les besoins étant peu planifiables, l'adhésion à un groupement d'employeurs n'apporterait pas de réponse adaptée. En effet, les groupements pour fonctionner de manière pérenne doivent être en capacité, en lien avec leurs adhérents, de cartographier et mettre en place une gestion prévisionnelle des demandes des entreprises.

L'entreprise peut aussi avoir besoin de personnel pour des temps précisément définis et limités, dans le cadre d'activités dont le rythme varie sur une période courte. L'embauche de salariés en CDD ou en CDI à temps partiel, apportent le plus souvent une réponse adaptée aux entreprises. Sont principalement concernés le secteur de la grande distribution, notamment s'agissant des postes de caissières.

Le problème posé par ces contrats est que le temps partiel ne résulte pas, le plus souvent, d'un choix personnel du salarié. Il s'agit vraisemblablement, pour une partie des salariés concernés, d'une solution temporaire, retenue par défaut, dans l'attente de trouver un emploi à temps complet. Le salarié recruté sera donc toujours susceptible de quitter l'entreprise pour pourvoir un poste à temps plein ailleurs, et ce, d'autant plus que l'intérêt pour le contenu du travail à temps partiel est faible. Cette situation d'incertitude ne va pas sans poser de problèmes aux employeurs concernés, qui doivent régulièrement mettre en œuvre des

procédures de recrutement. Le groupement d'employeurs peut dans ce cas de figure relativement fréquent apporter des réponses adaptées.

A la faveur de la réduction du temps de travail, les entreprises sont en outre, conduites à réexaminer leur organisation du travail. Afin de faire face à l'amplitude horaire d'ouverture des services ou des commerces à la clientèle, l'entreprise peut avoir besoin de compléter ses effectifs par une série de temps partiels, requérant ou non des qualifications particulières<sup>1</sup>. Le groupement d'employeurs peut permettre de résoudre le problème organisationnel de l'entreprise, de mutualiser les besoins de plusieurs employeurs si les compétences requises sont comparables, et *in fine* de proposer un temps plein à un salarié, employé par le groupement lui-même.

Certaines entreprises enfin, dont l'activité est rythmée par les saisons, n'expriment des besoins en personnels qu'à certains moments précis de l'année. Ces besoins saisonniers concernent par exemple des domaines tels que le secteur agricole, l'hôtellerie-restauration, ou encore le tourisme. L'emploi de salariés en CDD ou dans le cadre de missions d'intérim constituent les formes d'emploi les plus fréquemment mises en oeuvre. Le problème pour l'entreprise est qu'elle ne peut que difficilement, dans le cadre de cette pratique, disposer d'une saison à l'autre des mêmes personnes, de leur compétence et de l'expérience qu'elles ont pu acquérir lors des saisons précédentes. Ainsi, de façon récurrente, des entreprises sont confrontées à la recherche de personnels compétents et disponibles. S'agissant des salariés eux-mêmes, ces contrats sont porteurs de situations de précarité qui peuvent rendre difficile l'établissement de points d'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale et sociale.

Le groupement d'employeurs peut constituer une réponse adaptée à ce type de besoins, dès lors que les périodes concernées sont plus ou moins connues et déterminées à l'avance. En réalité, peu de groupements se créent en réponse à ces besoins, les complémentarités n'étant pas nécessairement évidentes à établir sur un territoire donné.

De tels groupements existent néanmoins, créés au sein du secteur agricole et agroalimentaire, concernant dans ce cas un nombre important de salariés. Le groupement d'employeurs apparaît à ce titre pour les employeurs et les salariés comme une solution permettant d'apporter une réponse au problème de l'emploi dans ce secteur. Les responsables de petites exploitations envisagent souvent difficilement l'embauche d'un salarié. A cet égard, il apparaît que les agriculteurs se décident souvent à devenir employeurs par le biais d'une adhésion à un GE. Il semble que le fait de se regrouper et d'affronter en commun les difficultés liées à l'embauche d'un salarié soit une source de sécurisation susceptible de servir de préalable à l'emploi direct de salariés au sein des exploitations.

Il est donc possible à ce stade de l'analyse d'évoquer le groupement d'employeurs comme répondant schématiquement à deux grandes catégories de besoins des organisations : des besoins à temps partiel d'une part, et des besoins

---

<sup>1</sup> Il convient à ce sujet d'indiquer que, dans de nombreux cas, les contrats à temps partiel n'ont en fait pas véritablement favorisé d'embauches, mais ont plutôt généré des heures complémentaires pour les contrats existants.

saisonniers récurrents d'autre part ; les besoins occasionnels purs et les besoins permanents trouvant leur solution dans des formes juridiques plus « classiques », et n'ayant en tout état de cause pas vocation à être pris en charge par un groupement.

## **2. Une réponse à des besoins moins immédiatement perceptibles**

Au-delà de la réponse première aux besoins d'emploi et de qualification des entreprises adhérentes, les groupements d'employeurs permettent également de satisfaire des préoccupations moins immédiates, voire à en faire émerger certaines. La dimension collective du groupement est en effet propice à la découverte d'intérêts communs.

Les entreprises, notamment les PME et les TPE, peuvent avoir besoin de faire appel à des compétences précises, qui concernent notamment des emplois qualifiés de cadre ou de technicien. Il s'agit de compétences en temps partagé, de compétences plutôt spécialisées pour lesquelles les entreprises n'ont pas forcément l'intention de créer un poste fixe. Ce type de qualification correspond généralement à des emplois à temps complet.

Or, de nombreuses entreprises ne peuvent proposer ce type de contrat, soit pour des raisons de coût, soit que la charge de travail est insuffisante pour le justifier. Elles sont alors amenées à recourir à l'intérim et génèrent des emplois précaires, qui ne correspondent par ailleurs pas nécessairement à leurs besoins en terme de qualification des salariés.

Il arrive également, s'agissant de petites entreprises en développement, que l'entrepreneur assume cumulativement le rôle du dirigeant, du directeur commercial, du directeur financier, du directeur de la qualité, etc. L'appui de salariés compétents sur chacun de ces domaines spécifiques peut constituer une solution, dès lors que le groupement dispose de ces compétences et est en mesure de mettre à disposition des entreprises les salariés répondant à cette exigence.

La formule du groupement d'employeurs permet donc aux entreprises confrontées à cette situation de disposer de compétences et/ou de nouveaux services auxquels isolément, elles n'auraient pas eu accès. Cela peut les inciter à prendre le risque de mettre en œuvre des projets jusqu'alors considérés comme irréalisables. La découverte d'intérêts communs peut aussi amener les entreprises à créer de nouvelles fonctions interentreprises telles que des postes en informatique, en qualité, en ressources humaines, en comptabilité, etc.

En outre, les petites structures, de par leur taille et leur fonctionnement directement centré sur leur cœur de métier, ne disposent pas le plus souvent du temps et des moyens nécessaires, voire des compétences spécifiques pour mettre en place une véritable gestion des ressources humaines. Les possibilités offertes par le groupement d'employeurs peuvent alors aider ces entreprises à évaluer leur fonctionnement et à envisager une modification substantielle de leur organisation interne.

### **3. La fidélisation d'un personnel compétent**

Par l'intermédiaire du groupement, les employeurs peuvent plus aisément disposer de personnels compétents, rapidement opérationnels et fidélisés. C'est en effet le groupement d'employeurs qui assure l'embauche des salariés ensuite mis à disposition des entreprises utilisatrices. Ces salariés, présents pendant un temps limité au sein de l'entreprise, demeurent pour des périodes plus ou moins longues des salariés du groupement. Lorsque l'entreprise adhérente manifeste à nouveau le besoin de faire appel à eux, elle peut en principe retrouver les mêmes personnes. Aucune procédure particulière d'intégration des salariés n'est dans ce cas nécessaire ; en effet, il a été constaté que les temps d'adaptation des salariés à leur emploi et à l'environnement de l'entreprise étaient de ce fait largement réduits. De plus, fort des diverses expériences de travail au sein des entreprises adhérentes, le salarié peut valoriser des compétences accrues et souvent plus transversales.

Par l'intermédiaire du groupement, les salariés recherchent le bénéfice d'une situation stable en terme d'emploi, par le cumul des temps partiels proposés. Les taux de rotation du personnel au sein des groupements sont donc en principe assez réduits. Placé dans une situation de plus grande stabilité, le salarié peut plus aisément prétendre au développement de ses compétences. La préoccupation première du responsable du groupement d'employeurs est la gestion des compétences et leur développement. Le groupement étant un espace dans lequel les besoins peuvent s'exprimer plus facilement, la question des difficultés d'adéquation entre les demandes des entreprises et les qualifications des salariés peut être résolue de façon plus simple avec l'existence d'une structure commune plus apte à évaluer les attentes des entreprises.

Le groupement d'employeurs peut à cet égard être considéré par les entreprises adhérentes comme un « vivier » dans lequel elles peuvent puiser quand elles ont besoin de recruter une personne dans leur propre organisation. Il faut néanmoins veiller à limiter le nombre d'embauches réalisées par cet intermédiaire pour ne pas déstabiliser le fonctionnement du groupement. C'est ainsi que dans les statuts sont souvent inscrites des clauses restreignant ces possibilités<sup>1</sup>.

### **4. Un apport appréciable pour le fonctionnement des bassins d'emploi**

Au niveau qualitatif, le groupement d'employeurs est susceptible d'apporter une valeur ajoutée aux entreprises, aux personnels mais aussi au territoire sur lequel il est implanté.

Le groupement d'employeurs est par nature un outil au service du niveau local. La solution qu'il présente doit pouvoir s'inscrire dans le cadre de territoires identifiés et cohérents. Il a pu, à cet égard, être mis en évidence que les groupements les plus pérennes ont été constitués en concertation avec les acteurs locaux et pris en charge sur une longue période par ces derniers. Les négociations pour la mise en place du groupement doivent en particulier avoir

---

<sup>1</sup> A l'inverse, les employeurs membres du groupement Alliance emploi se sont engagés à ne pas s'opposer à l'embauche d'un des salariés du groupement par une des entreprises adhérentes.

lieu avec les acteurs économiques et sociaux locaux, les collectivités locales, les entreprises et le secteur associatif. Le groupement doit en effet répondre à des intérêts locaux et s'inscrire dans une perspective de développement local.

On peut déceler cette volonté à travers plusieurs exemples de groupements d'employeurs constitués à l'initiative de personnes privées dans les milieux ruraux dans un but associatif. Dans les régions du Lot et de l'Aveyron, cette formule avait été adoptée à la place du système des chèques-emploi service auxquels les porteurs du projet reprochaient de générer des relations trop distendues. L'objectif était de maintenir et développer le bassin d'emploi en offrant une activité salariée à des personnes susceptibles de quitter la région par défaut. Le groupement d'employeurs représentait pour elles un investissement et une manière de créer des emplois mettant en jeu des compétences identifiées au niveau local.

En tant que lieux d'échanges et de coopération, les groupements d'employeurs sont susceptibles d'améliorer, par leur activité, l'efficacité et la compétitivité des entreprises. Ils apparaissent, dans les hypothèses où leur recours est justifié, comme une formule adéquate permettant de mutualiser les moyens et permettre la pérennisation des emplois. Les groupements peuvent ainsi inscrire leurs effets bénéfiques dans le cadre d'un bassin d'emploi.

Dans le cadre plus réduit des micro-territoires, c'est à dire de zones d'activité ou de groupements de communes, isolées géographiquement et constituées de PME et de TPE, le groupement d'employeurs peut également présenter un intérêt. Il permet d'organiser ces espaces d'activité ainsi que les besoins ponctuels et partiels d'emploi habituellement non exploités en l'absence d'une organisation adaptée.

Le groupement d'employeurs permet de mobiliser une telle compétence à temps partiel et, en ce sens, il apporte une contribution à la croissance des entreprises en favorisant le développement de ces entreprises.

## B - L'UNE DES RÉPONSES AUX BESOINS D'EMPLOI DES SALARIÉS

Au-delà de la réponse qu'ils apportent aux attentes des employeurs, les GE peuvent également apparaître comme une piste intéressante, remédiant à la précarité de l'emploi vécue par de nombreux salariés. En effet le groupement constitue une structure marquée par sa stabilité, au sein de laquelle les salariés partagent leur temps de travail entre plusieurs entreprises. Dès lors qu'ils sont embauchés, le groupement doit assurer un travail à chacun de ses salariés, conformément au contrat conclu avec ceux-ci.

### 1. Les contrats utilisés

Les GE, en tant qu'employeurs à part entière, peuvent utiliser toutes les sortes de contrats de travail existants de même qu'ils peuvent prétendre au bénéfice de tous les dispositifs d'aides à l'emploi dès lors qu'ils remplissent les conditions requises. Ces structures avaient vocation aux termes de la loi de 1985, à privilégier le recours au CDI. Dans les faits, les GEA ont, sur une longue période, massivement recours dans le cadre des GE aux CDD, conformément à leurs pratiques habituelles. D'autre part, les GEIQ utilisent quasi exclusivement

les contrats en alternance, parmi lesquels plus précisément les contrats de qualification. Par ailleurs, en dehors de ces recours justifiés par la nature même des activités ou des finalités de ces GE, les rares études réalisées à ce jour montrent que la conclusion de CDI dans les groupements hors insertion et agriculture, n'est pas davantage systématique.

Certains GE font le choix d'affirmer, dès leur constitution, le principe d'une relation « gagnant-gagnant » entre les entreprises et les salariés. Ils décident par conséquent de se contraindre à réaliser des embauches en CDI, permettant d'assurer une certaine stabilité du contrat de travail en l'échange d'un gain de flexibilité pour les entreprises adhérentes. Ces GE sont en fait peu nombreux car cela induit de se conformer à de nombreuses exigences telles que la nécessité d'avoir une grande visibilité des parcours des salariés et une parfaite complémentarité des besoins des différentes entreprises. Les entreprises ne sont pas toujours prêtes à prendre ces risques.

Dans les faits, force est néanmoins de constater que les pratiques des entreprises sont très diversifiées.

Certains groupements de taille réduite sont plus spécialement centrés sur des emplois de cadres ou de techniciens ; la norme d'emploi y est plus fréquemment le CDI. Dans certains groupements, le CDD est utilisé, mais il se limite aux premières phases du parcours du salarié, fonctionnant comme un sas dans l'accès à l'emploi. Il s'agit en quelque sorte d'une forme particulière de période d'essai, des CDI étant le plus souvent conclus à l'issue de plusieurs missions et en accord avec les entreprises concernées. Le recours au CDD peut aussi permettre pendant un temps donné de donner au GE la marge de manœuvre requise pour organiser les différentes mises à disposition et stabiliser la structure même du GE, en recherchant la meilleure coordination, le but étant à terme de renforcer le contrat.

Au-delà, certains GE fonctionnent comme un sas vers un emploi stable au sein d'une des entreprises adhérentes, le CDD permettant de remplir une fonction de pré-embauche du salarié.

Le GE est en effet une structure qui requiert une gestion particulièrement complexe, l'objet étant en permanence de rechercher une solution pour employer le salarié, et de l'aider à construire son parcours. En fait, plus que la nature du contrat - CDD ou CDI -, c'est de l'animation du groupement et de sa dynamique interne que va dépendre la plus grande stabilité du travail pour un salarié qui s'évalue par la qualité des parcours qui lui sont proposés.

Le CDI est d'ailleurs parfois associé à l'usage de temps partiel annualisé, formule qui peut répondre aux préoccupations de souplesse des entreprises adhérentes et permettre de lisser dans le temps la complémentarité des missions. Toutefois, ce régime s'avère nettement défavorable pour les salariés puisque cet aménagement correspond dans la plupart des cas à des emplois au niveau du SMIC, le calcul de la rémunération étant en outre affaibli par l'organisation même de cette annualisation.

On peut néanmoins relever le cas des entreprises qui offrent en majorité des emplois saisonniers tout en ayant recours massivement aux CDD, et au sein desquelles aucune perspective d'emploi stable n'est proposée. Cette dernière

hypothèse revient en fait pour les entreprises adhérentes à externaliser ces emplois vers le GE. La distinction de ces groupements avec le fonctionnement d'une entreprise d'intérim est dès lors difficile et le bénéfice pour les salariés plus difficile à estimer.

## **2. Le partage du temps d'activité des salariés**

Le GE est libre d'organiser les mises à disposition de ses salariés. Il n'a pas à justifier ses choix : aucune contrainte n'existe quant au motif d'utilisation du salarié, la durée, le rythme ou le nombre de missions, ou encore le lieu d'exécution du travail.

Le temps de travail des salariés est partagé entre un certain nombre d'entreprises. Il arrive que le salarié soit occupé au sein d'une seule entreprise, dans le cas où des adhérents externalisent de façon temporaire des emplois saisonniers, ou encore lorsque le GE est utilisé en tant qu'outil de recrutement et sert en fait à mettre en relation entreprises et candidats potentiels ou à mettre en place des contrats de qualification.

Dans la majorité des cas, le partage se fait entre plusieurs entreprises. Généralement le salarié ne travaille pas dans plus de deux ou trois entreprises. En effet, plus leur nombre est important et plus il est difficile de gérer l'activité et, à plus long terme, de construire des parcours cohérents pour le salarié.

L'un des défis majeurs pour le bon fonctionnement d'un GE consiste à assurer dans de bonnes conditions la gestion des temps et des plannings des salariés. Le GE doit mettre en place une coordination entre les différentes mises à disposition dans les entreprises afin d'éviter d'être trop souvent confronté à la recherche de solutions provisoires pour occuper les temps « creux » entre deux missions. La gestion prévisionnelle de ces temps est indispensable, et chaque GE a intérêt à établir et à respecter un calendrier d'engagement et de répartition.

C'est l'une des raisons pour laquelle le CDD ou la formule du temps partiel annualisé sont dans les faits aussi souvent utilisés, dans la mesure où ils permettent de donner un certain temps pour la recherche de moyens de coordination entre les différentes mises à disposition. L'embauche en CDI est alors plutôt réservée aux situations dans lesquelles les entreprises sont plus ou moins assurées d'avoir une charge de travail permettant une fréquence importante des missions.

Les solutions visant à occuper ces temps sont variées. Par exemple, les GEIQ mettent généralement en oeuvre des actions de formation. Mais ces périodes peuvent aussi être utilisées pour organiser la prise des congés ; ceci est alors vécu comme une contrainte pour le salarié puisqu'il s'agit de vacances plus ou moins obligatoires, « fautes » de pouvoir travailler. Certains GE ont mis en place un système d'accords avec des « entreprises-tampon » ayant des capacités d'accueil permanentes et qui peuvent donc prendre en charge les salariés pour des périodes limitées, sachant que le nombre et la nature des postes sont clairement définis. Il s'agit souvent d'entreprises d'intérim.

Il faut noter que la gestion de ces temps intermédiaires est facilitée lorsque les GE regroupent des secteurs d'activité différents, étant donné la diversité des emplois proposés. Par exemple, des postes de commerciaux en temps partagé

peuvent être plus facilement coordonnés lorsque les secteurs concernés ne sont pas concurrents. Néanmoins dans le cas des GEIQ, le regroupement de secteurs trop éloignés peut en fait créer des difficultés quant à leur mission d'insertion et de qualification.

Le GE se comporte donc à cet égard comme une véritable entreprise de gestion des ressources humaines, chargée d'assurer aux salariés recrutés des parcours cohérents et constructifs.

La question reste cependant posée de la prise en compte des temps de déplacement, des délais et des frais qui en résultent pour les salariés, dans la mesure où ces derniers peuvent être conduits à intervenir dans différentes entreprises, parfois éloignées de plusieurs kilomètres, au cours d'une même journée.

### **3. La formation**

Les GE assurent aux salariés un certain nombre d'actions de formation. Ces actions ont un objectif distinct de celles prévues par la loi de 1971 sur la formation professionnelle. Il ne s'agit pas principalement de répondre à des projets individuels sans lien avec l'activité professionnelle. Les GE mettent en place des actions liées à l'emploi dans le cadre de la gestion des compétences et du temps partagé. En effet, les groupements garantissent aux entreprises adhérentes de la main d'œuvre compétente malgré la diversité des entreprises et des situations de travail rencontrées ; l'évolution des compétences est donc un élément déterminant dans la gestion du groupement. Ainsi, en dehors des GEIQ pour lesquels la formation est un objectif primordial, les GE en général, pour assurer leur bon fonctionnement, doivent développer la formation et l'adaptation à l'emploi de leurs salariés.

La place que le GE donne à la formation est en partie déterminée par l'attention qui est portée à celle-ci dès la phase du montage du GE et de l'implication directe ou non d'un centre de formation dans ce processus. Elle dépend ensuite de son fonctionnement. Les GE qui se contentent d'enchaîner des missions avec des activités plus ou moins équivalentes n'accordent qu'une importance limitée et subsidiaire à la formation. A l'inverse, dès lors que les GE s'attachent à construire des parcours pour les salariés, à rechercher de réelles complémentarités entre les missions, les actions de formation sont déterminantes et pensées dans le cadre de parcours de carrière.

Dans la réalité, c'est souvent à l'issue de la phase d'élaboration de la structure du GE que celui-ci va se déterminer à cet égard et prendre en compte les besoins d'évolution pour prévoir la mise en place d'actions de formation adaptées. L'objectif des formations mises en place ne sera pas le même pour tous les groupements. Celles-ci peuvent s'inscrire dans une politique de fidélisation des salariés ou être réalisées dans le but d'adapter de façon permanente les compétences aux attentes des entreprises, la poursuite de ces deux objectifs n'étant d'ailleurs pas incompatible.

Les GE peuvent en outre apparaître comme un lieu d'expérimentation de la formation « continue ». En effet, les GE constituent des structures spécifiques, chargées d'évaluer les attentes des entreprises adhérentes, de gérer la carrière de salariés polyvalents, de développer et adapter leurs compétences, d'identifier les

compétences transversales, etc. Ils constituent donc un lieu privilégié d'expression et de mutualisation des besoins et sont susceptibles de mettre en place des outils de formation aux formes et aux contenus innovants.

Le problème à cet égard est que les GE, notamment les GEIQ, souffrent souvent de l'inadaptation des offres de formation existantes, problème qui dépasse largement la problématique du présent rapport, mais qui aurait vocation à faire l'objet d'une réflexion autonome. Par ailleurs, en raison de la spécificité du fonctionnement du GE et de l'organisation du travail des salariés, le fait de travailler au sein de plusieurs entreprises renforce la complexité de mise en œuvre des actions de formation. La question qui se pose est bien celle de déterminer à quel moment le salarié peut véritablement se former.

#### **4. La création d'emplois**

Le GE n'est en général pas directement créateur d'emplois. En fait, il permet de reconstituer des emplois à partir de fragments d'emplois préexistants sous différentes formes. En effet, les GE se construisent autour de besoins saisonniers, à temps partiel, et de la nécessité reconnue de partager des compétences. L'intérêt est que cette structure permet de recomposer des activités initialement précaires et de consolider des emplois.

Au-delà, les GE sont un lieu d'expression et de mutualisation des besoins des entreprises. Or, les PME et les TPE portent souvent des projets de développement « dormants », de réorganisation qu'isolément elles ne pourraient pas réaliser. La structuration particulière et l'objet même des GE facilitent pour chacune des entreprises adhérentes la prise d'initiatives. Ils possèdent une capacité à révéler et identifier des besoins spécifiques, les entreprises étant soutenues et accompagnées par le GE. Le regroupement d'entreprises favorise la solidarité entre les adhérents et débouche sur une gestion collective des emplois et des compétences. Les entreprises sont donc plus portées à prendre des risques et à envisager de nouvelles activités, ou encore à créer de nouvelles fonctions.

On peut parler dans certains cas de création nette d'emplois. En effet, dans de très petites entreprises, les dirigeants assument souvent directement un certain nombre de fonctions qu'ils ne peuvent matériellement pas déléguer sous peine de devoir créer un poste spécialisé à temps partiel. Le GE propose à ces petites structures une valeur ajoutée en terme de technicité, ainsi que l'allègement d'un certain nombre de tâches telles que celles liées à la comptabilité ou à l'informatique. Les emplois créés sont pris en charge par le groupement et les entreprises dispensées des formalités administratives.

De plus, l'utilisation de ces salariés engendre pour elles des frais raisonnables, le GE employant les salariés et la dépense étant limitée aux heures de mise à disposition et aux frais de gestion qui s'y rattachent. On peut à cet égard donner l'exemple du GE *Adéquat*, créé par des artisans dans les Deux-Sèvres, qui a donné lieu à la création d'une centaine d'emplois nets au bénéfice des entreprises artisanales adhérentes. Le GE permet en quelque sorte de faire lever les réticences à l'emploi, en prenant lui-même en charge des postes qui n'existeraient pas sans le regroupement de différentes entreprises.

## C - UN CERTAIN NOMBRE D'INTERROGATIONS DEMEURENT...

La loi a entouré la constitution des groupements d'employeurs du respect de diverses dispositions, tendant à assurer des garanties pour les salariés tout en réservant suffisamment de souplesse au dispositif afin de répondre aux besoins des entreprises.

Cependant, au-delà des principes posés et de l'effort de capitalisation de « bonnes pratiques », l'application concrète de ces règles soulève quelques difficultés et interrogations en ce qui concerne tant les salariés, s'agissant de la convention collective applicable ou du rôle des IRP, que les GE eux-mêmes, notamment par rapport à la bonne utilisation du dispositif ou aux exigences de solidarité financière.

### 1. Les « bonnes pratiques »

La garantie de « bonnes pratiques » apparaît comme un aspect essentiel pour favoriser le développement des groupements d'employeurs. Le but est d'éviter que les groupements d'employeurs ne s'écartent de leur finalité : répondre aux besoins particuliers d'emplois des entreprises adhérentes et lutter contre la précarité.

Toutefois, de l'avis même des fédérations de groupements, un risque existe que le dispositif soit détourné et préféré à l'intérim par des employeurs à la recherche de formules moins contraignantes et moins onéreuses. Le respect de règles de déontologie et de critères de qualité apparaît pour cette raison au cœur des préoccupations des trois instances nationales de représentation des groupements, la FFGE, le CNCE-GEIQ et la FNGEA.

Le réseau des GEIQ apparaît être le premier à s'être organisé autour d'une charte nationale qui vise à fixer un cadre déontologique commun. En fonction de cette charte, depuis cinq ans, le CNCE-GEIQ délivre un label exigeant le respect de plusieurs critères. En premier lieu, les employeurs doivent occuper une place prépondérante et avoir un rôle actif dans le groupement. Ensuite, les embauches doivent être réalisées par l'intermédiaire de contrats visant à l'insertion, et en faveur de catégories défavorisées telles que les chômeurs de longue durée ou les jeunes sans qualification... Le CNCE-GEIQ est aussi particulièrement attentif à l'utilisation faite par le groupement des subventions publiques et aux sorties vers l'emploi des personnes embauchées. Les GEIQ labellisés font l'objet d'un suivi et leur label peut leur être retiré.

Plus récemment, la FFGE a mis en place une charte, qui repose sur deux fondements : le professionnalisme et le respect d'une éthique. Sept engagements sont déclinés : construire des emplois maillés et durables, mettre en œuvre une démarche de développement des compétences, obtenir confidentialité et devoir de réserve de la part de ses salariés, pratiquer une politique sociale équitable et cohérente, développer une politique Qualité, avoir une maîtrise rigoureuse des coûts et favoriser l'implication des adhérents dans la vie du GE. En 2001, en partenariat avec le ministère des Affaires sociales, du travail et de la solidarité, la fédération a mis au point un dispositif de labellisation des Groupements d'employeurs : le label « GE de qualité, pour la qualité de l'Emploi » est attribué aux groupements qui remplissent les trente-cinq critères élaborés en fonction de la Charte. L'ensemble de ce dispositif repose sur l'idée de la notion

d'« exemplarité » ; selon la fédération, plus qu'un autre employeur, le GE est en charge de la gestion des compétences et de leur développement. A ce titre, la FFGE a édité un guide visant à aider à la mise en place d'un plan de formation. Il s'agit de développer des emplois durables tout en garantissant des évolutions en matière de qualifications et de compétences. A défaut, la création du groupement peut n'être justifiée que par une logique d'externalisation.

De la même façon, le secteur agricole a mis en place un certain nombre de dispositions pour remédier aux éventuelles dérives. Les partenaires sociaux se sont engagés contractuellement dans la promotion de la qualification et de l'emploi permanent, au travers des Engagements de développement de la formation (EDDF) conclus en 1998 avec la DGEFP, ainsi qu'au travers du protocole tripartite de promotion de l'emploi en agriculture signé au Salon international de l'agriculture en mars 1999. Des chartes de qualité de ce type, contractuelles ou non, existent également au plan régional. Ainsi, dans la région Midi-Pyrénées, il est prévu de faire bénéficier les groupements qui embauchent sous CDI d'aides particulières.

## **2. La convention collective**

S'agissant du régime conventionnel applicable, la loi fixe l'obligation pour tout GE d'appliquer un régime conventionnel existant. Le législateur, en posant cette exigence, a entendu apporter un certain nombre de garanties relatives au statut des salariés des groupements d'employeurs, et en leur assurant dans tous les cas le bénéfice de dispositions contractuelles améliorant et précisant le régime légal résultant de l'application du Code du travail.

Cependant, s'il est vrai que l'application de ce principe dans les GE constitués d'entreprises exerçant la même activité principale ne soulève pas de difficultés particulières, il en va autrement des GE pluri-sectoriels, non seulement au moment de l'option pour une convention collective, mais également au stade de son application. En effet, la loi laisse toute latitude aux membres du GE quant au choix de la convention collective, sous la seule réserve qu'elle soit adaptée aux classifications, aux niveaux d'emplois des salariés ou à l'activité des différents membres du groupement. Faute de critères précis et hiérarchisés, le choix peut se porter sur une convention collective ne correspondant que partiellement aux conditions d'emploi des salariés du GE dans des secteurs trop éloignés en termes d'activité et/ou de métiers. Dès lors, il s'avère difficile de régler les problèmes rencontrés tant par les entreprises que par les salariés, l'issue résidant dans le choix d'une solution par défaut.

On peut à cet égard noter que les GE *ad hoc*, ouverts aux collectivités locales au sein desquels sont partagés des emplois-jeunes, ne bénéficient pas toujours du régime réglementaire des GE tel qu'il résulte de la loi de 1985. C'est ainsi que certaines directions du travail tolèrent dans ce cas une carence dans la détermination de la convention collective applicable. Les droits des salariés ne sont donc pas forcément garantis dans ce type de structure.

Plus généralement, on observe deux tendances aux effets contradictoires.

En premier lieu, le choix peut se porter sur la convention collective la plus favorable pour le salarié, ce qui peut dissuader certains employeurs d'adhérer.

A l'inverse, le choix peut s'opérer pour une convention collective plus « basique », avec - ou non - l'engagement de faire bénéficier les salariés du niveau de rémunération prévu dans les entreprises où se déroule la mission.

En tout état de cause, que la convention collective soit ou non favorable, certains avantages tels que la retraite complémentaire ou la prévoyance ne peuvent matériellement pas être pris en compte. Il en va de même des dispositions relatives à la participation et à l'intéressement, qui ne peuvent pas s'appliquer aux salariés mis à disposition dans l'entreprise. On notera à cet égard que le secteur du travail temporaire a depuis peu réglé conventionnellement cette question, en organisant son propre système d'intéressement, au bénéfice de ses salariés. En ce qui concerne la participation, obligatoire dans les entreprises d'au moins cinquante salariés, la loi a prévu les modalités de décompte des effectifs salariés pour les entreprises de travail temporaire. En revanche, le cas des groupements d'employeurs n'est pour l'instant pas réglé par la réglementation.

Par ailleurs, des modifications dans la composition du groupement peuvent rendre inadaptée la convention collective choisie initialement. Or, la loi ne prévoit pas les modalités précises du changement de la convention collective applicable, ni, *a fortiori* une nouvelle intervention du DDTEFP sur ce point. Est-ce à dire que le choix de la convention collective tel qu'il a été arrêté lors de la constitution du groupement doit être considéré comme immuable ?

Enfin, un autre type de problème se présente lorsque le GE fait intervenir, aux côtés d'entreprises relevant du régime général de protection sociale et de retraite, d'autres entreprises appartenant au secteur agricole, qui accroît de fait les difficultés déjà importantes du choix de la convention collective. Quel sera alors le statut d'un salarié mis à disposition d'entreprises régies par des dispositifs différents ?

Dès lors, la question peut se poser de la pertinence d'une convention collective de branche spécifique, applicable à l'ensemble des GE. Comme le souligne l'un des représentants du ministère du travail<sup>1</sup>, si les avantages semblent assez évidents sur le plan de la facilité du dialogue social, on peut cependant craindre une certaine rigidité inhérente, dans un milieu qui nécessite au contraire souplesse et adaptabilité. Il faut à ce sujet rappeler que les GE sont majoritairement mono-sectoriels, où le problème de l'application de la convention collective ne soulève en principe pas de difficultés.

De plus, compte tenu de la diversité des GE et des secteurs d'activité dans lesquels ils interviennent, il semble relativement peu aisé de parvenir à déterminer un cadre qui soit à la fois assez souple pour s'appliquer facilement quelles que soient les particularités du GE et, dans le même temps, qui offre des garanties appréciables aux salariés pour tenir compte des spécificités de leur prestation de travail.

Il importe en effet de répondre aux contraintes que connaissent les salariés du GE mis à disposition en termes d'adaptation aux différents emplois occupés,

---

<sup>1</sup> Audition devant la section du travail du Conseil économique et social de Jean-Michel Crandal, chef du bureau du contrat de travail à la direction des relations du travail au ministère des Affaires sociales, du travail et de la solidarité, le 16 janvier 2002.

de polyvalence, mais aussi par rapport à leur temps de déplacement et à la prise en charge des frais en résultant.

On peut à cet égard citer l'expérience qui a été menée dans le Nord-Pas-de-Calais. Des réflexions ont été engagées à partir de 1999 entre les représentants d'Alliance emploi et les organisations syndicales régionales. Elles ont abouti à la conclusion en septembre 1999 d'un premier accord de réduction du temps de travail, suivi d'un accord relatif à l'assurance complémentaire des salariés et d'un accord sur le contrat de travail et ses modalités de suspension en 2000. Ce dernier accord encadre les conditions dans lesquelles se déroule la période d'essai, prévoit les conditions de déclenchement de l'indemnisation complémentaire maladie, et prévoit un régime conventionnel de congés exceptionnels.

Certaines des organisations syndicales et patronales représentées dans la région du Nord-Pas-de-Calais, plus particulièrement parties prenantes dans la démarche, ont poursuivi leurs réflexions dans la perspective de doter la région d'une base conventionnelle commune applicable aux groupements, en complément (et non en substitution) de la mise en œuvre des conventions collectives retenues par chacun des groupements. Au stade de la réflexion, les acteurs sociaux de cette région, qui interviennent en quelque sorte à titre expérimental dans un champ juridique encore vierge, n'ont pas souhaité orienter leur réflexion dans un sens pouvant conduire à l'élaboration d'une convention collective inter-groupements, dont on rappellera que le principe n'est d'ailleurs pas prévu par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Le dernier accord inter-groupements, conclu le 12 juin 2002 est le fruit d'une longue période de réflexion et de maturation technique. Il porte sur la classification des salariés des groupements, ainsi que sur la représentation syndicale des personnels. Le volet relatif à la classification des emplois s'appuie sur la mise en œuvre d'un ensemble de critères classants, portant sur la compétence, l'autonomie, la capacité relationnelle, l'expérience... Une grille salariale est annexée à l'accord, visant précisément les niveaux I à III de la grille, qui recouvrent la majeure partie des personnels employés par les groupements.

S'agissant de la représentation du personnel, l'accord prévoit la mise en place d'un Comité d'entreprise ainsi que d'un CHSCT au niveau régional, intégrant dans son champ l'ensemble des groupements quels qu'en soient les effectifs. Des délégués du personnel sont mis en place auprès des groupements, notamment chargés d'être les relais du CHSCT régional. Des délégués syndicaux régionaux sont mis en place. Enfin, une commission régionale est instaurée, chargée d'assurer le suivi des accords d'entreprise et d'assurer une fonction de veille quant à la vie des groupements.

### **3. Le rôle des Institutions représentatives du personnel**

Les GE, comme toute entreprise, sont soumis aux règles du droit syndical et des institutions représentatives du personnel. Ainsi sont-ils tenus de mettre en place des délégués du personnel et des comités d'entreprises et CHSCT dès lors que sont atteints les seuils de onze et cinquante salariés.

Le législateur a cherché à prendre en compte les conditions particulières dans lesquelles les salariés des GE mis à disposition exercent leurs missions, par la mise en place de dispositions analogues à celles prévues pour les entreprises de travail temporaire. Toutefois, ces dispositions ne résolvent pas l'ensemble des difficultés auxquelles se trouvent confrontés les membres des IRP ou les représentants syndicaux, du fait de l'isolement des salariés mis à disposition. Ces difficultés sont de deux ordres : il s'agit tout à la fois de faire connaître l'existence et le rôle de ces instances aux personnels, mais également d'avoir connaissance et de pouvoir appréhender la situation des salariés dans les entreprises utilisatrices, leurs conditions de travail, les normes d'hygiène et de sécurité, les problèmes qu'ils rencontrent.

Une enquête, effectuée à la demande de la DGEFP, témoigne de cette difficulté : *« Le CE a du mal à prendre la mesure de ses attributions. Il est vrai que la dispersion des salariés, le fait qu'ils aient du mal à se connaître ne favorisent pas la représentation syndicale ni même le fonctionnement du CE. Pour y remédier, certaines structures organisent des réunions, des repas, des arbres de Noël pour que les salariés se connaissent. Le problème est qu'elles ont énormément de mal à mobiliser les salariés puisque les réunions se tiennent forcément en dehors des heures de travail et qu'elles ont beau les organiser, les salariés ne viennent pas ».*

Au-delà, compte tenu de l'éloignement des différents sites sur lesquels les membres de ces institutions sont appelés à intervenir, une réflexion apparaît nécessaire sur l'adaptation des moyens qui leur sont alloués, en particulier en termes d'heures de délégation ou de frais de déplacement.

Considéré par la FFGE comme un laboratoire social, la fédération Alliance emplois et les organisations syndicales régionales ont, dans l'accord conclu en juin 2002 et présenté dans le présent rapport, commencé à apporter des réponses à cette problématique, en organisant les conditions d'une véritable reconnaissance du droit syndical et de la représentation des personnels des groupements.

#### **4. Le principe de responsabilité solidaire**

Ce principe apporte des garanties importantes notamment au bénéfice des salariés qui sont ainsi assurés de percevoir leur rémunération ; par ailleurs, il apparaît comme un élément fédérateur tendant à impliquer véritablement les entreprises à la vie et au fonctionnement du groupement.

Cependant, il génère un certain nombre de difficultés. En effet, la responsabilité solidaire s'exerce de façon pleine et entière, c'est à dire que l'ensemble des entreprises du groupement, qu'elles soient ou non utilisatrices des services des salariés, sont responsables en totalité des dettes du GE, et partant, « réparateur » des erreurs de gestion d'une entreprise donnée. Il n'existe pas de règle qui pourrait tempérer, pour chacune des entreprises, sa part de responsabilité solidaire. On pourrait assez légitimement considérer que la part de responsabilité financière des entreprises membres corresponde par exemple au nombre d'heures de mise à disposition de personnels, dans la mesure où le recours aux services offerts par le groupement diffère selon les besoins de chaque entrepreneur.

En outre, ce principe de responsabilité solidaire se cumule avec l'obligation, pour le GE, de cotiser à l'AGS (Assurance garantie des salaires). Or, en l'état actuel des dispositions en vigueur, les GE ne peuvent pas bénéficier des prestations de l'AGS pour les salariés qu'ils mettent à disposition de leurs membres en raison de la solidarité financière imposée aux entreprises du groupement en cas de défaillance de l'une d'entre elles. Par conséquent, en cas de défaillance d'une entreprise adhérente, l'AGS ne jouera pas pour les salariés du GE mis à disposition de cette entreprise dans la mesure où c'est le groupement qui est juridiquement le seul employeur de ces salariés.

La question se pose dès lors de combiner, au regard de la structuration et du fonctionnement du GE, l'obligation de cotisations à l'AGS et le bénéfice de ses prestations, dans le respect du principe de responsabilité financière des entreprises adhérentes.

D'autres éléments peuvent apparaître comme un frein à la constitution de GE. Le GE peut regrouper des entreprises à statut différent et qui, à ce titre, bénéficient de traitements particuliers. Or l'appartenance à une structure commune que constitue le GE peut leur faire perdre ces avantages.

D'une part, l'assujettissement à la TVA est automatique pour toutes les entreprises du GE dès lors que l'une d'entre-elles y est soumise. Ainsi les entreprises non habituellement assujetties sont dans l'obligation de constituer une avance de trésorerie importante en vue du remboursement ultérieur.

D'autre part, les exonérations ou allègements de charge auxquels peuvent prétendre certaines entreprises sont susceptibles de disparaître du fait de leur adhésion au GE. En effet les organismes fiscaux considèrent le GE comme un employeur à part entière sans prendre en compte les éventuelles particularités statutaires des entreprises membres. Les spécificités des différentes entreprises membres se trouvent par conséquent occultées par la personnalité morale du GE ; à cet égard, l'adhésion à un GE peut leur être défavorable. Ainsi, par exemple, la présence d'une Coopérative d'utilisation de matériel agricole (CUMA) dans un GE fait perdre à ce dernier le bénéfice de l'exonération de la taxe d'apprentissage et de la taxe professionnelle, dès lors que les autres entreprises y sont soumises, alors que les CUMA en sont elle-même exonérées.

Il apparaît dès lors important, malgré la nécessaire unité du GE, que la diversité des entreprises membres soit prise en compte. Les membres qui bénéficient d'avantages devraient être en mesure de les conserver, les autres ne pouvant y prétendre.

## CONCLUSION

Créée en 1985, la formule des groupements d'employeurs apparaît comme un dispositif original. Elle s'inscrit à ce titre positivement dans une démarche d'innovation sociale portée par une grande diversité d'acteurs. Elle trouve ainsi sa place dans les formes d'adaptation de l'emploi disponibles et permet de répondre aux besoins des entreprises en personnels et qualifications précises et de prendre en compte les fluctuations d'activité, tout en contribuant à une certaine déprécarisation de l'emploi.

Le groupement, structure *ad hoc* créée sous la forme associative, permet à des entreprises adhérentes de bénéficier des services des salariés recrutés à cet effet par l'association, en fonction de la juxtaposition des besoins des entreprises.

Le dispositif présente également un intérêt certain du point de vue des salariés qui y ont recours, dans la mesure où il leur procure une sécurité et une stabilisation de l'emploi supérieure à leur situation antérieure, notamment par la transformation d'emplois précaires en emplois permanents.

Il s'avère enfin un outil intéressant pour l'aménagement du territoire, favorisant dans certains cas l'implantation ou le maintien de salariés et d'entreprises dans des zones géographiques menacées de désertification.

Après près de vingt ans d'existence, ce dispositif ne peut encore être présenté que comme le produit de la multiplication d'expériences singulières, qui ne forment pas à ce stade une masse critique, et dont on observe qu'elles nécessitent pour chacune d'entre-elles une forte implication des acteurs. Malgré la diffusion croissante des expériences engagées sur le terrain, notamment à la faveur du réseau constitué au sein de la FFGE, l'une des raisons de la relative méconnaissance de ces démarches de mutualisation de personnels tient sans doute à la difficulté que peuvent éprouver nombre d'employeurs à coopérer et à mettre en commun leurs ressources, autant qu'à la connaissance disparate sur le territoire du dispositif lui-même.

Contrepartie de la souplesse du cadre juridique des GE et de leur caractère novateur, les groupements ne disposent pas à ce stade d'un environnement juridique permettant de régler de manière adaptée toutes les questions qui se posent à eux en terme de pratiques et de règles de fonctionnement. Ainsi, les interrogations concernant les conventions collectives, le statut individuel et collectif des salariés, la formation professionnelle, tout comme les règles fiscales applicables aux groupements, méritent de faire l'objet d'une réflexion approfondie.

Il convient, en s'appuyant sur l'expérience tirée de près de vingt années de fonctionnement, d'engager aujourd'hui une nouvelle étape de la réflexion, en cherchant à lever les obstacles et les incertitudes qui freinent le développement de ce dispositif. C'est ainsi que pourront être mieux satisfaites à la fois les attentes des entreprises, et celles des salariés, en dotant cette forme de déprécarisation de l'emploi de l'ensemble des garanties sociales de droit commun.



## TABLE DES SIGLES

AGS	: Assurance garantie des salaires
CDD	: Contrat à durée déterminée
CDI	: Contrat à durée indéterminée
CDJ	: Centre des jeunes dirigeants
CNCE-GEIQ	: Comité national de coordination et d'évaluation des groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification
CNNC	: Commission nationale de la négociation collective
CUMA	: Coopératives d'utilisation de matériels agricoles
DGEFP	: Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
DRT	: Direction des relations du travail
EDDF	: Engagements de développement de la formation
FFGE	: Fédération française des groupements d'employeurs
FNGEA	: Fédération nationale des groupements d'employeurs agricoles
FSE	: Fond social européen
GAEC	: Groupements agricoles d'exploitations en commun
GE	: Groupement d'employeurs
GEA	: Groupements d'employeurs agricoles
GEIQ	: Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification
GLE	: Groupements locaux d'employeurs
IRP	: Institutions représentatives du personnel
PAIO	: Permanences d'accueil, d'information et d'orientation
PME	: Petites et moyennes entreprises
TVA	: Taxe sur la valeur ajoutée
UNIFED	: Union des fédérations et syndicats nationaux d'employeurs sans but lucratif du secteur sanitaire, médico-social et social