



# Le groupement d'employeurs : pourquoi cette forme d'emploi atypique sécurisante est-elle si marginale ?

Christophe Everaere

► **To cite this version:**

Christophe Everaere. Le groupement d'employeurs : pourquoi cette forme d'emploi atypique sécurisante est-elle si marginale ? . Revue des Sciences de Gestion, 2016. <hal-01382906>

**HAL Id: hal-01382906**

**<https://hal-univ-lyon3.archives-ouvertes.fr/hal-01382906>**

Submitted on 19 Oct 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Le groupement d'employeurs : pourquoi cette forme d'emploi atypique sécurisante est-elle si marginale ?

Christophe EVERAERE  
Professeur des Universités  
Université de Lyon – IAE / Lyon 3 – Centre de recherche Magellan  
[christophe.everaere@univ-lyon3.fr](mailto:christophe.everaere@univ-lyon3.fr)

article publié dans **La Revue des Sciences de Gestion**, n° 280, 2016

## **Résumé :**

L'Accord National Interprofessionnelle (ANI) du 11 janvier 2013 a mis en lumière l'importance et l'actualité des enjeux qui entourent la question des emplois atypiques induits par la recherche simultanée de flexibilité pour les entreprises, et de sécurité professionnelle pour les individus ; autrement dit, la « flexicurité », selon le néologisme inventé il y a une dizaine d'années.

Dans la palette des emplois atypiques existe un dispositif relativement peu connu qui est le groupement d'employeurs. Deux questions guident notre analyse. Cette forme d'emploi atypique vise à procurer de la flexibilité pour les entreprises utilisatrices, tout en évitant la précarité pour les individus concernés ; ce double objectif est-il atteint ? La deuxième question vise à comprendre pourquoi cette forme d'emplois atypique, réputée pourtant sécurisante, demeure aussi marginale en volume de personnes concernées, à la différence de l'intérim.

**Mots-clés :** flexibilité, mutualisation, réactivité, sécurisation des parcours professionnels

## INTRODUCTION

La flexibilité des entreprises (et des organisations au sens large) est devenue depuis une trentaine d'années un sujet majeur de préoccupations et de débats, aboutissant à des lois qui encadrent le recours à l'intérim ou au travail à temps partiel, pour citer quelques dispositifs de flexibilité bien connus, ainsi qu'à des négociations entre les partenaires sociaux, comme en témoigne l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 11 janvier 2013.

L'éventail des emplois atypiques est relativement large. Outre le travail à temps partiel, les contrats à durée déterminée et l'intérim, existent également d'autres formes d'emploi et de travail atypique relativement peu connues, dont font partie les groupements d'employeurs. Par emplois atypiques, également dénommés formes particulières d'emploi, nous désignons les emplois qui dérogent au contrat de travail standard qu'est le CDI (contrat à durée indéterminée) à temps plein, exercé dans les locaux de l'employeur (Kornig et Michon, 2010).

Le groupement d'employeurs est une association loi 1901 qui met à disposition de ses membres des salariés à temps partagé (Zimmermann, 2006). Il en découle des séjours professionnels potentiellement diversifiés, plus ou moins durables, à temps partiel, à différents endroits. Le caractère atypique de cette forme d'emploi réside dans le fait que le travail est exercé en dehors des locaux de l'employeur incarné par le GE, précisément le temps des mises à disposition partagées chez les adhérents du GE situés dans une relative proximité les uns des autres.

Les salariés concernés par les GE sont donc dans cette situation particulière dans laquelle l'exercice relativement flexible du travail (dans les adhérents) est dissocié de la relation stable d'emploi (avec le GE qui recrute généralement en CDI le salarié partagé).

Les emplois atypiques sont souvent associés à la problématique de la précarité (Cingolani, 2005). Notre objectif dans cette contribution est d'analyser dans quelle mesure les Groupements d'employeurs répondent à l'objectif de flexicurité qui a guidé les débats entourant l'Accord National Interprofessionnel du 11 janvier 2013.

Dans un premier temps, nous allons présenter ce concept de flexicurité qui constitue le cadre théorique principal dans lequel s'inscrit cette réflexion. Afin d'apprécier la portée et les limites de ce dispositif en termes de flexibilité pour les entreprises et de sécurité pour les personnes, nous avons choisi de comparer le groupement d'employeurs à un archétype bien connu d'emploi atypique qu'est l'intérim. Nous ferons ressortir successivement les points communs et les différences entre ces deux formes d'emplois atypiques. En dépit des vertus sécurisantes des groupements d'employeurs et de leur relative ancienneté, nous ferons le constat de l'ampleur très marginal de leur diffusion. Plusieurs explications seront proposées qui mettent l'accent sur le dilemme entre la réactivité qui consiste à gérer de façon souple et très rapide l'emploi d'un côté ; et la mutualisation des ressources humaines interentreprises de l'autre, qui est beaucoup plus contraignante et nécessite davantage de préparation.

## **CADRE THEORIQUE**

Les travaux fondateurs sur la flexicurité sont attribués à Ton Wilthagen. Lequel définit la flexicurité comme une politique stratégique qui tente, de façon synchronique et délibérée, d'une part d'accroître la flexibilité du marché de l'emploi, de l'organisation du travail et des relations collectives de travail, et d'autre part d'accroître la sécurité d'emploi et la protection sociale, en particulier pour les groupes fragilisés à l'intérieur et à l'extérieur du marché de l'emploi. Le concept de flexicurité repose sur une approche « gagnant-gagnant » de la flexibilité, et requiert

des échanges et compromis entre toutes les parties prenantes (Wilthagen T. et Rogowski R. (2002). Cet objectif de flexicurité ne se limite pas à la France, mais a été explicitement encouragé et préconisé à l'échelle européenne, voire dans le monde entier (Gazier, 2008 ; Kaisergruber, 2006).

Les parties prenantes concernées par les groupements d'employeurs sont potentiellement nombreuses :

- Les **entreprises** elles-mêmes qui adhèrent au GE et qui acceptent le principe d'un partage ou d'une gestion mutualisée de certaines des ressources humaines dont elles ont besoin simultanément, mais à temps partiel.
- Le **GE** lui-même qui joue le rôle de structure tierce et qui va jouer le rôle d'employeur des salariés partagés entre les adhérents
- Les **salariés** eux-mêmes qui acceptent et vivent l'expérience de la mise à disposition à temps partiel à différents endroits (chez les adhérents).
- Une quatrième partie prenante concernée par le prêt de personnel réside dans le « **territoire** », entendu ici comme bassin d'emploi et lieu de vie socio-économique dans lequel se jouent à la fois des enjeux majeurs de mobilité professionnelle sécurisée dans un cadre de proximité géographique pour les salariés, et un enjeu de vitalité économique pour des entreprises (généralement de petite taille) qui ont besoin de compétences, mais pas à temps plein. La notion émergente de GRH-Territoriale (Bories-Azeau et al, 2008 ; Defélix et al., 2010 ; Dubrion B., 2011) convient très bien pour comprendre les enjeux de ces pratiques de gestion inter-entreprises des ressources humaines à l'échelle d'un bassin d'emploi, où se mêlent parfois des structures publiques. Le démarrage des GE est souvent le fruit d'une coopération intense entre de multiples acteurs institutionnels locaux : branches professionnelles, instances consulaires (Chambre des Métiers), Régions, Départements, ANPE, PLIE, communautés d'agglomérations, municipalités, etc. (Lecouturier et al., 2006).

- Une cinquième partie prenante est composée des **entreprises de travail temporaire**, à qui les groupements d'employeurs peuvent faire de l'ombre en proposant une solution alternative de fourniture temporaire de main d'œuvre. B. Zimmermann (*op. cit.*, p. 5) évoque explicitement cette question en précisant l'avantage du coût des GE estimé inférieur à celui du travail intérimaire

## **LE GROUPEMENT D'EMPLOYEURS COMPARE A L'INTERIM**

Nous allons à présent examiner en détail le cas du groupement d'employeurs, en le comparant au travail temporaire. Nous avons retenu le travail temporaire comme étalon d'analyse, car il constitue un archétype d'emploi atypique. En effet, l'intérim cumule trois paramètres constitutifs d'un emploi atypique : le défaut de CDI, le défaut de travail à temps complet, l'exercice du travail hors des locaux de l'employeur.

- **Le défaut de CDI** : l'intérimaire est embauché par une agence d'intérim pour exécuter une mission à durée limitée auprès d'une entreprise cliente. La personne signe un contrat de travail à durée déterminée avec l'entreprise de travail temporaire (ETT). L'ETT et l'entreprise cliente signent un contrat de mise à disposition (article L 1251-1 de la loi n°72-1 du 3 janvier 1972).
  
- **Le défaut de travail à temps plein**. Par définition, un intérimaire ne travaille que le temps des missions. Et elles ne s'enchainent pas nécessairement les unes après les autres. L'intérimaire n'est donc pas occupé à temps complet. En France, un intérimaire travaille en moyenne 415 heures, soit environ le tiers d'une personne active à temps plein (CIETT, 2013, p. 43).

- L'intérimaire travaille **hors des locaux de son employeur** qui est l'entreprise de travail temporaire, laquelle met à disposition l'intérimaire dans les locaux de l'entreprise cliente qui a besoin d'un surcroît temporaire de main d'œuvre.

Une autre raison qui explique notre choix de l'intérim comme étalon de comparaison des formes atypiques d'emploi atypique est que le travail intérimaire est l'un des emplois atypiques le plus ancien, le plus répandu (toutefois dépassé en volume par le travail à temps partiel et les CDD), le mieux connu, et vraisemblablement le plus réglementé (Caire, 1993, p. 3).

Plusieurs points importants sont à noter permettant de comparer les GE (groupement d'employeurs) et les ETT (entreprises de travail temporaire) dans la problématique globale de la flexicurité. Nous allons commencer par examiner les points communs entre ces deux formes d'emplois atypiques, pour passer ensuite aux différences, le but étant aussi de comprendre pourquoi, en dépit de leur relative ancienneté (créés en 1985), les groupements d'employeurs n'ont jamais pris d'ampleur (moins de 40 000 personnes concernées, contre plus de 2 millions d'intérimaires en données brutes).

#### **Points communs entre les GE et l'intérim régi par les entreprises de travail temporaire (ETT) :**

- Le recours aux GE, tout comme l'intérim, s'inscrit dans une forme **d'externalisation de l'emploi**, puisque les entreprises adhérentes aux GE, tout comme les entreprises clientes des ETT, sont déchargées des tâches administratives qu'occasionne normalement l'emploi d'un salarié. Ce sont les GE ainsi que les ETT qui recrutent et jouent le rôle d'employeur des personnes mises à disposition des entreprises adhérentes ou clientes.

- Les GE, tout comme les ETT, apportent des **conseils** en matière de GRH à leurs adhérents ou à leurs clients : analyse de poste, repérage des compétences requises, insertion des publics en formation dans le cadre des GEIQ <sup>1</sup>, définition des niveaux de rémunération, prévention des risques professionnels, etc.
  
- Figure explicitement dans les arguments en faveur du recours au GE l'intérêt suivant : « bénéficier **occasionnellement** d'un appoint de main-d'œuvre » <sup>2</sup> ou « remplacer des salariés absents pour raison de formation ». Ce sont exactement les mêmes arguments que l'on retrouve pour justifier le recours au travail temporaire.
  
- La référence au **territoire** est explicitement mentionnée pour les GE <sup>3</sup> alors qu'elle ne l'est pas pour les ETT. Pourtant ces dernières contribuent également à tendre vers de la GRH Territoriale en procurant sagement de la main d'œuvre en fonction des besoins des entreprises d'un territoire donné, en tenant compte tenu aussi de la mobilité géographique des intérimaires présents sur un bassin d'emploi <sup>4</sup>.
  
- Les GE, tout comme les ETT, instaurent une **relation triangulaire** : ils constituent un tiers qui est l'employeur des personnes mises à disposition, en visant le CDI pour les GE, en CDD (le temps de la mission) pour les ETT.

---

<sup>1</sup> Les GEIQ ressemblent dans leur vocation aux ETTI : Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion qui proposent un parcours d'insertion socioprofessionnelle aux personnes éloignées de l'emploi, fondé sur une expérience en situation réelle de travail ainsi qu'un accompagnement individualisé, adapté à la situation de la personne.

<sup>2</sup> Propos extrait du site Internet du Ministère de l'Emploi, du Travail, de la formation professionnelle et du dialogue social (dernière mise à jour : 22 janvier 2013).

<sup>3</sup> « Le GE vise à satisfaire les besoins en main-d'œuvre d'entreprises qui n'auraient pas la possibilité d'employer un salarié à temps plein. Il favorise la stabilité des salariés dans leur emploi en leur offrant de travailler dans plusieurs entreprises regroupées sur un même **territoire**. Le groupement est ainsi un moyen efficace de fixer une main-d'œuvre dans un **bassin d'emploi**, notamment en zone rurale » (source : site internet du Ministère de l'Emploi concernant la définition des GE).

<sup>4</sup> « Leur connaissance des bassins de main d'œuvre, la mise en œuvre de leurs bases de données, ainsi que leurs capacités en matière de sélection, de recrutement, de formation du personnel font des ETT des intervenants indispensables au démarrage et à la réalisation de ces projets [l'implantation d'une nouvelle usine de montage automobile, la mise en chantier de grands projets dans la construction navale, le démarrage de grands chantiers de travaux publics] (Erhel et al., 2009, p. 40).



- Que ce soit les intérimaires ou les salariés des GE, dans les deux cas, ils ne travaillent pas dans les locaux de leur employeur. Ils sont donc tous les deux concernés par des problématiques de **mobilité** (déplacements sur un bassin d'emploi) avec pour les intérimaires, en particulier, une forte incertitude du ou des lieux où ils seront amenés à travailler compte tenu de la brièveté des missions (moins de deux semaines, en moyenne, en France).
- L'exigence d'**adaptation professionnelle** (s'adapter à des missions ou à des mises à disposition qui ne sont jamais complètement identiques les unes les autres) et de **mobilité géographique** (se déplacer chez les adhérents des GE ou les clients des ETT) est forte aussi bien pour les intérimaires que pour les salariés des GE.
- Dans les deux cas également, ces sont les **tiers** : agence d'emploi (nouvelle dénomination des agences d'intérim depuis 2008) et GE, qui se chargent principalement de prospecter pour trouver des missions ou des mises à disposition à « leurs » ressources humaines. A la différence des cadres du portage salarial (autre forme d'emploi et de travail atypique) qui trouvent le plus souvent par eux-mêmes leurs missions.
- La **rémunération** versée au salarié mis à disposition (dans le cadre des GE) tout comme à l'intérimaire, ne peut être inférieure à celle d'un salarié de niveau de qualification identique ou équivalent occupant le même poste ou les mêmes fonctions dans l'entreprise cliente (article L124-28).

## Différences entre les GE et l'intérim :

- Une ETT peut louer de la main d'œuvre en faisant du profit et en adoptant une démarche commerciale offensive, tout comme les sous-traitants qui mettent à disposition leur personnel chez les entreprises donneuses d'ordres. Ce n'est pas le cas des GE qui restent associatifs : « Le GE ne peut effectuer que des opérations à but non lucratif ».
- Dans un souci de performance économique, les ETT implantent leurs agences dans des endroits à forte densité économique auprès des entreprises clientes <sup>5</sup>, alors qu'il est question pour les GE de s'implanter en zone rurale (selon les informations officielles du site du Ministère, citées plus haut), même s'il existe aussi des GE en zones urbaines.
- Le démarrage des GE est souvent le fruit d'une coopération intense entre de multiples acteurs institutionnels locaux : branches professionnelles, instances consulaires (Chambre des Métiers), Régions, Départements, ANPE, PLIE, communautés d'agglomérations, municipalités, etc. (Lecouturier et *al.*, 2006) ; tandis que l'ouverture d'une agence de travail temporaire est le fruit d'une réflexion stratégique interne à une entreprise (de travail temporaire) en fonction d'opportunités et de menaces analysées de façon classique (étude de marché : clients / concurrents, ressources humaines disponibles sur le bassin d'emploi local), dans un objectif de réussite commerciale et économique « simple ».
- Les clients des ETT sont plutôt des grandes entreprises, tandis que les adhérents des GE sont nettement plus des TPE ou des PME, dans des professions artisanales.

---

<sup>5</sup> « Le territoire français est couvert par un grand nombre d'agences (de travail temporaire ou d'agences d'emploi selon la nouvelle terminologie en vigueur depuis juin 2008) : 6 430 en 2006, concentrées en région parisienne, autour des grandes villes et dans les régions industrielles » (Erhel et *al.* 2009, p. 18)

- Même si elle est modeste, l'adhésion à un GE, et donc le droit de profiter de ses services et de partager ses ressources humaines, s'élève à environ cent euros par an. Ce droit d'usage n'existe pas du tout pour l'intérim.
  
- Concernant les GE, il est question de main d'œuvre qualifiée, alors qu'environ 40 % des intérimaires ne disposent d'aucune qualification. Le profil des personnes est donc différent en GE, car plus qualifiées (comptable, secrétaire, qualitatif, etc.) qu'une partie importante des intérimaires classiques (dont 78 % sont des ouvriers (Finot, 2012 :4). C'est moins le cas pour les GEIQ dont l'objectif est précisément d'insérer par l'acquisition de qualification des personnes qui en sont dépourvues.
  
- Sans que cela soit dit explicitement dans l'extrait du site Internet du Ministère de l'Emploi, la durée des mises à disposition est plus longue (mesurée en mois) pour les GE, tandis que les missions d'intérim sont brèves : 1,8 semaine en moyenne, et le quart des missions ne dépassent pas la journée. En effet, les besoins exprimés dans les GE correspondent à des mises à disposition d'une durée de 6 à 9 mois, en moyenne, dans les GE de la région Rhône-Alpes (selon plusieurs témoignages de responsables de GE). Le principe d'une durée minimale est pratiqué, de même que celui d'un préavis d'un minimum de un mois pour prévenir de la rupture du contrat. Ce préavis est de trois mois dans un autre GE (Buinet, 2007). Le GE est donc à l'opposé du principe d'extrême réactivité pratiquée dans l'intérim <sup>6</sup>, du moins pour les missions les plus courantes, à caractère basique en termes de qualification. L'intérim permet donc une gestion en flux

---

<sup>6</sup> « L'appel des secteurs à l'intérim est très fortement dépendant de leurs besoins **immédiats**. L'intérim est très **réactif** aux moindres fluctuations de la conjoncture » (Erhel et al., 2009, p. 20). Dans cette problématique de réactivité et de réversibilité ultra rapide, l'intérim est donc particulièrement apprécié : "*Si je téléphone le soir à 17 heures, je suis sûre d'avoir quelqu'un pour le lendemain...*" Propos de la responsable de l'intérim chez SCI (PMI Grenobloise) cités par Sève et al. (1997). Ce verbatim éloquent est à nuancer dès lors que les profils recherchés sont moins banalisés ou plus qualifiés.

tendu ou en juste-à-temps hyper flexible des ressources humaines, ce qui n'est pas du tout dans l'esprit et les pratiques des GE.

- Les salariés des GE travaillent plutôt à temps partiel simultanément pour plusieurs entreprises adhérentes <sup>7</sup>, tandis que les intérimaires travaillent plutôt à temps plein de façon successive, sur des missions généralement courtes (moins de semaines en moyenne) dans différentes entreprises, l'une après l'autre.
- Le recours au GE s'inscrit davantage dans une démarche de mutualisation et de partage relativement stabilisé, entre plusieurs adhérents, de ressources humaines relativement qualifiées ; tandis que l'intérim procure de façon très rapide et brève des ressources humaines globalement moins qualifiées engendrant un phénomène de précarité que cherchent à éviter les GE.
- Les salariés des GE sont davantage sécurisés (« le GE a vocation à recruter sur des emplois stables : en CDI ») que les intérimaires, du moins pour l'instant. En effet, l'accord récent signé en juillet 2013 par Prism'Emploi (le syndicat professionnel du travail temporaire) concernant le recrutement d'une petite partie des intérimaires en CDI remet en cause cette différence, et contribue ainsi à faire converger l'intérim et les GE.
- Les salariés des GE sont davantage en pluri-activité que les intérimaires. En effet, les mises à disposition que connaissent les salariés des GE sont préparées, s'inscrivent dans une certaine pérennité et sont relativement stables dans les horaires et les jours de mise à disposition. Ce qui permet aux salariés de combiner plusieurs activités en simultané ou de

---

<sup>7</sup> « *Le GE tricote des bouts de temps partiel pour en faire des temps plein* », pour reprendre la formule de Hervé Sérieyx exprimée lors du colloque nationale sur les GE, qui s'est tenu le 13 juin 2013, au Palais Bourbon.

travailler à temps partiel de façon relativement stabilisé. Ce qui n'est quasiment pas possible pour les intérimaires car les ETT exigent une disponibilité très réactive sur des courtes missions à temps plein, sans qu'il soit possible de prévoir à l'avance la durée et l'enchaînement possible avec d'autres missions. L'exercice simultané et régulier d'une autre activité professionnelle n'est donc quasiment pas possible pour les intérimaires.

- La mise à disposition dans le cadre des GE est limitée aux seuls adhérents. C'est une contrainte que ne connaissent pas les ETT qui peuvent fournir des ressources humaines à n'importe quelle structure cliente.
- Une autre contrainte des GE est qu'une même entreprise ne peut pas adhérer à plus de deux GE ; tandis que rien n'interdit à une entreprise de recourir simultanément à plusieurs agences de travail temporaire.
- En revanche, l'intérim est soumis à des conditions légales de recours (remplacement de salariés absents, surcroît temporaire d'activités, activités temporaires par nature), alors que le GE n'est pas soumis à des clauses restrictives d'usage. De ce point de vue, c'est le GE qui apparaît moins contraignant que l'intérim.
- De même, le GE n'est pas soumis à un délai de carence entre deux missions, alors qu'en théorie, pour l'intérim, une mission strictement identique dans son contenu ne peut être enchaînée avant le délai d'un tiers de la durée de la mission initiale.
- Les clients des ETT ne sont pas solidairement responsables des éventuelles difficultés des autres clients. Alors que pour les GE, s'applique le principe d'une responsabilité solidaire des créances entre les adhérents, au *pro rata temporis* des mises à disposition : « les

membres du groupement sont solidairement responsables du passif social et tenus d'assurer au salarié les rémunérations, cotisations sociales et indemnités dues en cas de défection de l'un d'entre eux » (Mouriaux, 2006, p.13).

- Dans les GE, les adhérents se connaissent davantage que les entreprises clientes d'une entreprise de travail temporaire : des employeurs s'associent dans le but exclusif de recruter ensemble du personnel qu'ils se partagent. Le devoir de solidarité oblige les adhérents d'un GE à se connaître un minimum et à devoir être mutuellement solidaires de leurs éventuelles défaillances : « Le partage effectif de responsabilité suppose une véritable gestion collective par les membres du groupement qui doivent évaluer et confronter leurs besoins afin de construire ensemble un parcours professionnel cohérent et convenable pour le salarié, prenant en compte de nombreux facteurs : déplacements, horaires, congés, conditions de rémunération, formation éventuelle, etc. Le bon fonctionnement du dispositif requiert de réels échanges entre des utilisateurs qui se cooptent, apprennent à se connaître et font vivre le collectif qui assure la gestion administrative du contrat » (*ibid.*, p. 14). Rien de tout cela n'est exigé pour les entreprises utilisatrices du travail intérimaire.
- Des adhérents de GE peuvent être réticents à partager les mêmes ressources humaines avec d'autres adhérents surtout quand ils exercent dans le même domaine d'activité et dont donc potentiellement concurrents. Un adhérent peut refuser la mutualisation de « sa » secrétaire avec une autre entreprise (potentiellement concurrente), selon le témoignage d'une responsable de GE. A notre connaissance, cette crainte n'apparaît pas entre les clients d'agences d'intérim. Il est vrai que les postes concernés par l'intérim sont généralement moins qualifiés, donc moins stratégiques que les emplois partagés par les adhérents des GE.

## **Un dispositif très marginal en volume, malgré une certaine ancienneté et un intérêt partagé**

Dans le cadre d'un travail de thèse sur la flexicurité, Anne Cromarais (2009) confirme l'intérêt des GE : « La flexicurité est bien à l'œuvre dans le secteur étudié [celui du sport : GE Sports 63, GE Sport Auvergne, GEFSA], les trois parties en tirant bénéfice :

- les **salariés**, peuvent vivre de leur activité : le nombre d'heures est augmenté pour tendre vers un temps plein en veillant à la complémentarité des créneaux horaires, en assurant un revenu décent, en prenant en charge les formalités administratives liées à la présence de plusieurs lieux de travail, en pérennisant l'emploi <sup>8</sup>. Le GE ouvre aussi des perspectives de carrière.
- les **employeurs** professionnalisent leurs prestations grâce au recours stabilisé, à temps partiel, de professionnels du sport, dûment formés sur le plan technique et pédagogique, même pour quelques heures par semaine. Grâce au GE, les structures adhérentes peuvent s'affranchir des contraintes administratives liées à la gestion d'un salarié.
- les **territoires**, parfois adhérents aux GE, qui maintiennent ainsi, notamment en milieu rural, de l'emploi et de la vie économique et sociale ».

En dépit de leurs vertus, les GE sont très peu répandus. Hors secteur agricole, il y aurait en France environ 400 GE regroupant 10 000 entreprises adhérentes, qui emploient 12 000

---

<sup>8</sup> Cet argument vertueux dans la perspective de la sécurité des personnes doit d'être nuancé : « Les groupements ont fréquemment recours à des contrats à durée limitée, malgré l'objectif de stabilisation des emplois » selon une étude de la DARES (Beaujolin F. et *al.* (1996).

personnes. Ce chiffre atteint 35 000 salariés si l'on prend en compte l'ensemble des 4 500 GE, tous secteurs confondus, pour un chiffre d'affaires global de 650 millions d'Euros.

Il importe également de souligner que sans avoir l'ancienneté de l'intérim (légalisé en 1972), les groupements d'employeurs ont été institués en 1985 (loi du 25 juillet 1985). Il n'est donc pas possible de justifier le caractère marginal des GE par leur nouveauté. Certes, à l'origine, l'usage des GE était limité aux entreprises de moins de 11 salariés, mais ce seuil a été progressivement relevé et supprimé en 2000, ouvrant ainsi l'accès aux GE aux entreprises de plus de 300 personnes (Xhaufclair, 2012). Depuis février 2005, a même été autorisée la constitution de GE mixtes rassemblant entreprises privées et collectivités locales (Mouriaux, 2006, p. 14).

Nous proposons plusieurs explications à la faible diffusion des GE, en dépit de leur relative ancienneté.

**Le besoin de mutualisation est moins prégnant que le besoin de souplesse, d'adaptation ou de réactivité.** La priorité des entreprises est de pouvoir réagir très vite à des événements internes ou externes de moins en moins prévisibles. Pouvoir ajuster au plus vite et au plus juste (en volume et en qualité) les ressources humaines en fonction des variations et des aléas de l'activité, voilà la priorité des entreprises, et des organisations au sens large.

Dans ce contexte, l'aménagement interne des horaires de travail (par le biais du travail à temps partiel annualisé et des possibilités de modifier dans des délais très courts les horaires de travail), ainsi que l'intérim (flexibilité externe ultra réactive) sont d'imbattables concurrents. En revanche, les GE nécessitent une certaine anticipation et préparation ; il faut payer une adhésion ; avant d'adhérer à un GE, il faut en informer le CE ou les délégués du personnel, les missions sont relativement longues ; il faut prévenir au minimum un mois à l'avance de la rupture des



contrats <sup>9</sup>. Les profils des gens mutualisés sont un peu plus qualifiés que ceux des intérimaires. D'où la réticence des adhérents à partager des compétences potentiellement sensibles. Voici une première série d'arguments pour expliquer la faible diffusion des GE.

Par ailleurs, mutualiser, partager des RH est certes une belle idée en soi. Les organisations syndicales y sont généralement favorables (Grimault, 2008). Le GE constitue l'une des rares formes particulières d'emploi qui recueille une approbation quasiment unanime : la CFE-CGC préfère les GE au portage salarial (*ibid.*, p. 82) ; la CFTC approuve les GE (sous condition qu'ils embauchent en CDI à temps plein), la CFDT partage ce point de vue <sup>10</sup>. Lors du colloque national sur les GE, qui s'est tenu le 13 juin 2013, au Palais Bourbon, FO et la CGT ont également exprimé leur approbation à l'endroit des GE, la CGPME y est totalement favorable ; « *on a une présomption de confiance quand on a un GE* », selon les propos d'un responsable de l'Agefos PME.

Cependant, la mutualisation inhérente aux GE oblige les entreprises à un devoir de coresponsabilité de l'emploi particulièrement contraignant pour les adhérents.

Une explication plus sociologique est fournie par d'autres observateurs des GE : Le fonctionnement d'un GE nécessite l'existence d'un socle de capital social (confiance, réciprocité, réseaux locaux) entre les entrepreneurs d'un territoire. Il faut donc faire évoluer l'état d'esprit

---

<sup>9</sup> Le préavis est de trois mois dans la restitution d'une autre expérience de GE : « Les avantages de la formule sont nombreux : flexibilité, formation, création de richesse à plusieurs, accès à des profils à forte valeur ajoutée recherchés par les entreprises, emploi stable, variété, adaptabilité pour le salarié. **Mais pour que ça marche, les entreprises doivent s'engager dans la durée, sur plusieurs années.** (...) Chez Groupe Frigo, les missions sont au mois ; pour Groupe Anjou, à la saison, mais **toujours sur plusieurs années.** Cela suppose que le chef d'entreprise ait une certaine vision stratégique de son entreprise à trois ans (...). Un règlement intérieur établi par le conseil d'administration, propre à chaque groupement, définir les règles : il fixe, par exemple, **un délai de prévenance de trois mois pour mettre fin au contrat** ». (Buinet, 2007).

<sup>10</sup> « La CFDT est favorable aux groupements d'employeurs, si ceux-ci privilégient le recours à des salariés en CDI à temps complet. Nous préférons en effet pour le salarié un CDI signé dans de bonnes conditions avec un groupement d'employeurs qui organise son travail entre plusieurs entreprises, plutôt qu'un salarié qui galère entre plusieurs contrats à temps partiel avec des employeurs distincts qui ne se soucieront pas de l'organisation de son temps ». (Béraud et Janin, 2011 : 60).

individualiste des chefs d'entreprise vers une capacité de coopération et, en l'occurrence, de partage de ressources. Ce qui n'est pas gagné... (CJD, 2004 ; Gosse 2008).

Une autre série d'arguments tient à la fragilité structurelle des GE. Ceux-ci sont des associations à but non lucratif qui dépendent en partie de subventions. On aboutit ainsi au paradoxe que tout en voulant éviter la précarité aux salariés, les GE l'entretiennent en utilisant des contrats aidés pour faire fonctionner les GE : « A l'instar de ce que font les associations, les GE utilisent abondamment les contrats aidés. Cependant, un contrat aidé ne l'est qu'un temps, et le salarié qui ne remplit plus les conditions d'éligibilité ne risque-t-il pas de retomber dans la précarité, au prétexte d'un coût trop élevé pour le GE comme pour les adhérents » (Cromarias, 2009, p.14).

Les salariés des GE étant supposés être embauchés en CDI, avec des mises à disposition successives, rien ne garantit qu'ils soient immédiatement replacés à la fin des missions. Le paiement des salaires pendant les périodes d'inactivité (les intermissions) est donc particulièrement délicat pour la trésorerie de ces petites structures.

La petite taille des GE est un autre élément de leur fragilité. Par rapport à des géants comme Adecco, Manpower, VédiorBis, Randstad, pour citer les principaux, de toutes petites structures résistent moins bien à des difficultés plus ou moins locales et conjoncturelles. Un article du quotidien *Les Echos* <sup>11</sup> présente le cas du premier groupement d'employeurs français : Alliance Emploi partage 800 salariés entre 450 entreprises adhérentes avec 5 agences. Pour la première fois, en treize ans d'existence, le groupe a dégagé en 2010 un bénéfice de 500 000 Euros pour un chiffre d'affaires de 21 millions d'euros en 2010. La même année, le leader mondial du travail temporaire Adecco SA a enregistré un résultat net de 423 millions d'Euros pour un chiffre d'affaires global de 18,66 milliards d'Euros. Rien que pour la France, Adecco délègue 100 000

---

<sup>11</sup> O. Ducuing, « Alliance Emploi nourrit des ambitions nationales », *Les Echos*, 8 septembre 2011.

intérimaires par semaine, auprès de 29 000 entreprises, avec 3 500 collaborateurs permanents en disposant de 820 agences et bureaux.

Anne Cromarias propose un argument supplémentaire lié à la personnalité des dirigeants des GE. A l'inverse des agences d'intérim qui bénéficient d'un formalisme rigoureux et d'une notoriété forte en lien avec une réputation souvent internationale, le dynamisme des GE repose beaucoup plus sur les épaules d'un individu, forcément fragile : « Quelle que soit leur ancienneté, les GE doivent être portés par quelques individus motivés et convaincus des bienfaits du dispositif : président, développeurs ou initiateur du projet. Le rôle de ces « entrepreneurs » est déterminant et on peut s'interroger sur la viabilité des différents GE en l'absence de ces personnes (p. 14).

## **EN CONCLUSION**

Ce qui fait défaut dans le groupement d'employeurs n'est pas le manque de sécurisation pour les personnes. Les personnes mises à disposition disposent, en principe, d'un CDI signé avec le groupement. Seul le lieu d'exercice du travail varie selon les adhérents et leurs besoins. En ce sens, le GE échappe à la critique de précarité à laquelle les formes d'emploi et de travail atypiques sont généralement associées.

En revanche, le processus de mutualisation auquel renvoie le GE est contraignant pour les entreprises. Ce dispositif nécessite en effet une certaine préparation et anticipation. Or, ce besoin d'anticipation pour définir le cadre de la mutualisation ou du partage des RH entre plusieurs entreprises, entre en contradiction directe avec le besoin de réactivité, c'est à dire le besoin de pouvoir disposer très rapidement de quelqu'un en cas de surcroît temporaire d'activité, ou pour remplacer un salarié absent pour cause de maladie, le matin même parfois où cette absence se manifeste et met en difficulté l'entreprise concernée. Dans cet enjeu de réactivité, l'intérim est

imbattable ; les GE, de leur côté, de par leur objectif premier de mutualisation, ne peuvent pas lutter sur l'argument de la réactivité.

En effet, l'intérim répond à des besoins très rapides (devoir de réactivité très fort imposé aux entreprises de travail temporaire), relativement brefs (moins de 2 semaines en moyenne) et plutôt à temps plein (missions relativement intensives) pour du personnel peu ou pas qualifiés (78 % des intérimaires sont des ouvriers dont la moitié n'a aucune qualification) (Dupuy et Garcia, 2012).

La problématique de mutualisation inhérente au GE nécessite une gestion concertée d'une même ressource entre plusieurs structures. Il faut analyser en commun les compétences des personnes en question, définir les périodes de mises à disposition, envisager les possibilités d'embauche par l'un des adhérents, traiter les contraintes de distance, informer les IRP, etc. Dans ce contexte, il est donc indispensable d'anticiper, de préparer, de se concerter, se coordonner ; ce temps de préparation et de coordination empêche les dispositifs d'hyper réactivité.

Les contraintes sont donc très différentes de celles demandées à une entreprise de travail temporaire dont les clients n'ont pas besoin de se concerter pour « partager » une même compétence. La problématique du partage est uniquement du ressort de l'entreprise de travail temporaire. C'est l'affaire de celle-ci que d'optimiser la gestion de « ses » intérimaires. Nul besoin pour les entreprises clientes de se concerter et de se coordonner dans l'intérim. A la différence du GE qui nécessite un travail de connaissance mutuelle et un effort de partage d'une même ressource humaine qui peut s'avérer particulièrement délicat si les entreprises en question exercent dans le même domaine d'activité et peuvent donc se retrouver en concurrence frontale.

Il est donc très important de cerner l'objectif majeur des emplois atypiques :

- ✓ soit des emplois atypiques pour obtenir de la flexibilité et une capacité d'adaptation très rapide et facilement réversible de la main d'œuvre à des variations de charge relativement imprévisibles. C'est le domaine d'excellence des entreprises de travail temporaire.
  
- ✓ soit, des emplois atypiques pour partager, entre plusieurs entreprises, les mêmes ressources, au même moment et/ou à temps partiel dans le cas des groupements d'employeurs.

Les deux options ou les deux besoins sont disjonctifs : c'est l'un ou l'autre. La mutualisation n'est pas la réactivité, parce que la mutualisation nécessite de la préparation. Or, la réactivité induit une réponse très rapide.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Beaujolin F, et *al.* (1996), « Les groupements d'employeurs en 1995, un dispositif qui favorise la consolidation des emplois », *DARES, Premières Synthèses*, n° 125, février.

Béraud I., Janin C., (2011), « Entretien avec Ivan Béraud et Christian Janin », *Cadres CFDT*, n° 447, décembre.

Bories-Azeau I., Loubes A. Estève J.M . (2008). « Emergence d'une GRH territoriale et réseau inter firmes ». XIXème Congrès de l'AGRH, Dakar.

Buinet M. (2007), « La subtile alchimie des groupements d'employeurs », *Dirigeants*, magazine du CJD, n° 76, novembre.

Caire G., (1993), *Le travail intérimaire*, PUF, coll. Que sais-je ?.

CIETT (2013) *International Confederation of Private Employment Agency*, « The agency world industry around the world; Economic Report, 2013 Edition.

Cingolani P. (2005), *La précarité*, PUF, Que sais-je ?

Cromarias A., (2009), « La flexicurité dans les petites et moyennes organisations : enjeux des pratiques et dynamiques territoriales », thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Jean Moulin, Lyon 3.

- CJD (2004), *Les groupements d'employeur : une innovation pour créer des emplois et développer les PME*, juin.
- Dubrion B., (2011), « GPEC territoriale et évaluation du travail : essai d'analyse », *Gestion 2000*, n° 1, pp. 77-91.
- Dupuy F., Garcia S., (2012), « L'intérim et la durée des missions en 2011 », *Repères et Analyses, Pôle Emploi*, avril, n° 42.
- Erhel C., Lefevre G., Michon F., (2009), « L'intérim : un secteur dual, entre protection et précarité », document de travail du centre d'Economie de la Sorbonne, n° 14.
- Finot (2012), « L'intérim en 2011 : croissance soutenue », *DARES Indicateurs*, juin, n° 042.
- Gazier B., (2008), « Flexicurité et marchés transitionnels du travail : esquisse d'une réflexion normative », *Travail et Emploi*, n° 113, janvier-mars.
- Gosse B., (2008), « Le travail à temps partagé : une flexibilité sans précarité ?, colloque « Nouveau travail, nouveaux emplois, nouvelles carrières », Bordeaux Management School.
- Grimault S. (2008), « Sécurisation des parcours professionnels et flexicurité : analyse comparative des positions syndicales », *Travail et Emploi*, n° 113, janvier-avril.
- Kaisergruber D. (2006), *Flexi-sécurité : l'invention des transitions professionnelles*, Editions de l'ANACT.
- Kornig C. et Michon F. (2010), « Les formes particulières d'emploi en France : un état des lieux », Document de travail du Centre d'Economie de la Sorbonne, n° 82.
- Lecouturier F., Breerette I., Texier L., (2006), « Développement et structuration de GE-GEIQ dans l'artisanat en Rhône-Alpes », Rapport pour l'UPA, cabinet Equation Management, mars.
- Mouriaux M-F. (2006), « Du fait au droit. Diverses figures du temps partagé », document de travail, Centre d'Etudes de l'Emploi, n° 77, décembre.
- Sève M., Avril P., Beuscart F. (1997), "L'intérim : une formule concurrencée par le développement des autres formes d'emploi précaire", *Problèmes Economiques*, n° 2509, février.
- Wilthagen T. et Rogowski R. (2002), « Legal regulation of transitional labour markets », in Schmid G. et Gazier, B. (dir.), *The dynamics of full employment : social integration through transitional labour markets*, Cheltenham, Edward Elgar, pp. 233-273
- Xhaufclair V., (2012), « La mutualisation de la main d'œuvre : diversité des pratiques et nouveaux enjeux », in Allouche J. (coord), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert.
- Zimmermann B. (2006), « Les groupements d'employeurs : la sécurité dans la flexibilité ? », *Sociologie du Travail*, n° 48.