



JUIN 2004

LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS :

UNE INNOVATION POUR CRÉER DES EMPLOIS
ET DÉVELOPPER LES PME



initiateur de performance globale

L'EMPLOI AUTREMENT

Pourquoi le CJD s'intéresse-t-il aujourd'hui aux « groupements d'employeurs » ? Le sujet semble relativement « pointu » et technique et notre mouvement a plutôt l'habitude d'aborder, dans ses publications, des thèmes économiques et sociaux plus larges et plus directement en lien avec l'actualité et les préoccupations de ses membres. Avons-nous, de plus, une quelconque légitimité pour en parler ?

« Promouvoir les groupements d'employeurs et leur permettre de fonctionner comme des entreprises » était une des propositions que nous avançons dans une précédente réflexion sur les moyens de développer l'emploi dans notre pays¹. Cette proposition avait été défendue, en particulier, par des jeunes dirigeants qui faisaient partie du groupe de travail sur l'emploi et étaient en même temps responsables de groupements d'employeurs ou d'entreprises qui avaient adhéré à l'un d'eux. Ce sont eux qui nous ont alertés sur l'intérêt de cette structure de travail encore récente et mal connue.

Effectivement, si l'expression « groupements d'employeurs » ne nous était pas totalement étrangère, peu d'entre nous savions comment ils fonctionnaient concrètement et encore moins étions-nous à y avoir recours. Cette méconnaissance a d'ailleurs été confirmée par l'enquête que nous avons menée, par la suite, auprès des membres du CJD et dont on trouvera plus loin les principaux résultats.

Tenter de faire mieux connaître les groupements d'employeurs et de faciliter leur développement aurait déjà été une motivation suffisante pour produire le présent rapport. Mais nous pressentions aussi qu'ils étaient porteurs d'une dimension supplémentaire et apportaient peut-être une solution concrète à un questionnement plus profond qui traverse notre réflexion depuis au moins dix ans : celui du changement de comportement des individus par rapport au travail, au temps, à l'entreprise qui entre de plus en plus souvent en conflit avec les apparentes nécessités de l'économie et notre fonctionnement administratif et institutionnel.

Dès 1995, nous lançons l'idée « d'entreprise à la carte »², c'est-à-dire « flexible, économiquement performante, qui redonne à chacun une place dans l'emploi » afin de « prendre en compte la diversité des attentes et des besoins » des salariés et de mettre en œuvre « une flexibilité sans précarité », en allant « vers une société de la négociation et du contrat ». Notre réflexion sur ce sujet, depuis, s'est approfondie pour aboutir, très récemment et après d'autres publications convergentes, à un rapport sur la mutation des temps sociaux³. Celui-ci prend acte du passage de la valeur travail à la valeur temps et invite les entreprises à permettre à leurs salariés de mieux concilier leur vie personnelle et leur vie professionnelle.

¹ Emploi : soyons tous acteurs de notre avenir, CJD, novembre 2003, document repris dans le livre, *Vers un libéralisme responsable, 44 propositions pour une entreprise plus humaine*, Éditions d'Organisation, juin 2004.

² *Vers l'entreprise à la carte*, CJD, octobre 1995.

³ *Décalages horaires. Du temps contraint au temps maîtrisé, la mutation des temps sociaux*, CJD, mai 2004.

Si cette idée de « travail à la carte » rencontrait un assentiment de principe, elle se heurtait à une double difficulté. En premier lieu, l'atonie économique et l'importance du chômage apparaissaient à beaucoup comme des problèmes plus urgents que « l'utopie » d'une entreprise où chacun se sentirait mieux, plus autonome et maître de son travail et de son temps. Mais surtout se posait la question du « comment faire ». Comment, concrètement, travailler différemment ? Comment allier réactivité économique et sécurité du salarié ?

Nous manquions d'outils et nous avons du mal à les inventer dans le cadre contraignant de l'entreprise classique. Et nous nous sommes aperçus, en travaillant sur les groupements d'employeurs, qu'ils constituaient précisément un des outils qui rendait possibles des formes de travail différentes, qui favorisait la coopération entre entreprises et leur développement mutuel, qui changeait notre regard sur l'emploi...

Un outil miracle ? Évidemment non. Mais une structure, née du terrain, il y a un peu plus d'une dizaine d'années, pour répondre, de manière pragmatique, aux évolutions et aux attentes de notre époque en matière de travail et d'emploi. Les groupements d'employeurs ne sont pas la solution à tout. Ils montrent simplement qu'en s'appuyant sur la réalité, on peut inventer de nouveaux modes d'organisation efficaces. Ils nous font voir l'emploi autrement.

*Sylvain Breuzard
Président national du CJD*

Le présent rapport constitue la synthèse des réflexions d'un groupe de travail piloté par Franck Delalande et Louise Guerre et composé de Hervé Arnould, Philippe Berna, Pierre Berthou, Rémi Bourguignon, Bernard Caroff, Nathalie Crouzet, Bernard Gazier, François Hamacek, Éric Scaon.

La rédaction finale a été assurée par Bruno Tilliette.

DU TEMPS PARTIEL AU TEMPS PARTAGÉ, L'INVENTION DE NOUVELLES MANIÈRES DE TRAVAILLER

Traiter du développement des groupements d'employeurs incite à se questionner sur l'émergence des « nouvelles formes de travail ». En effet, depuis une vingtaine d'années, le CDI à temps plein toute sa vie au service de la même entreprise, forme « traditionnelle » du travail⁴, est doublement battu en brèche. Par les entreprises, d'abord. Sous la poussée conjuguée de la concurrence internationale, des délocalisations, de l'instabilité de leurs marchés et plus récemment, en France, de la réduction du temps de travail, elles ont dû faire face à de fortes exigences de flexibilité et certaines ont cherché à développer de nouvelles formes de salariat.

Par les salariés, ensuite. Échaudés par les plans sociaux à répétition et le chômage, auquel quasiment aucune famille n'a échappé, ils sont de plus en plus enclins à « négocier » leur relation à l'entreprise. Ils sortent progressivement du schéma de « subordination », selon lequel on se voue à l'entreprise en échange d'une sécurité assurée par l'employeur.

Ainsi, le travail à temps partiel, intérimaire, à durée déterminée, le télétravail ou encore la pluriactivité « affectent tant les modalités individuelles d'exercice du travail que les formes organisationnelles adoptées par les entreprises »⁵. Ces nouvelles formes, souvent situées entre « marché et hiérarchie »⁶, remettent en cause les « différentes dimensions de l'exercice du travail, les plus concernées étant le lieu, le temps et la durée du travail ainsi que le statut des travailleurs »⁷.

NORMES D'HIER ET RÉALITÉ D'AUJOURD'HUI

En même temps, ces besoins nouveaux, cette attente, de part et d'autre, de modalités de travail plus souples se heurtent à deux grands obstacles. D'une part, nous n'en finissons pas de changer d'époque et de traiter la réalité d'aujourd'hui selon les normes d'hier. Les comportements évoluent mais la référence psychologique, juridique et syndicale reste le « CDI pour la vie à temps plein dans une même entreprise et pour un même métier. »

⁴ En réalité, cette forme de travail n'est devenue « traditionnelle » et majoritaire qu'il y a à peine 60 ans, à la faveur de la période de prospérité des Trente Glorieuses.

⁵ BONNIVERT S., RORIVE B., XHAUFLAIR V., "Nouvelles formes de travail et relations sociales: la montée des faux salariés", 2003, Lentic

⁶ Williamson (1975), in Bonnivert S., Rorive B., Xhauflair V., op. cit.

La récente levée de bouclier contre l'éventualité d'un contrat de mission ou de projet en est l'illustration parfaite. Cela signait, aux yeux de certains, la mort du code du travail et la précarisation générale des salariés.

Or, bien encadré juridiquement, ce type de contrat pouvait constituer justement une réponse aux aspirations à l'autonomie de certains salariés et permettre à d'autres de retrouver une place dans le monde du travail.

En conséquence, et c'est le second obstacle, beaucoup d'entreprises se sentent en difficulté quand il s'agit de créer un poste à temps partiel ou un emploi saisonnier.

Elles choisissent parfois de ne pas embaucher devant les difficultés qu'elles

pressentent : comment trouver la personne compétente qui accepterait de travailler à temps partiel de manière durable et sans y être contrainte ? Comment éviter chaque année d'avoir à reformer les saisonniers ? Et que vont-ils faire les saisonniers pendant la « morte » saison ? Elles ont du mal à rechercher des solutions innovantes et méconnaissent largement celles qui existent. Les notions de pluriactivité ou de temps partagé ne sont pas encore réellement entrées dans les mœurs des chefs d'entreprise. Ainsi chacun « bricole » comme il peut pour ajuster ses effectifs aux besoins de son activité, souvent au détriment de l'emploi et de la dynamique de l'entreprise.

« Les notions de pluriactivité ou de temps partagé ne sont pas encore réellement entrées dans les mœurs des chefs d'entreprise. »

LE TEMPS PARTIEL, UN PIS-ALLER

Pour vérifier l'hypothèse que de nouvelles formes de travail seraient propices à l'embauche et au développement des entreprises, le CJD, comme il en a pris l'habitude pour ancrer ses réflexions dans la réalité, a mené une enquête auprès de ses adhérents⁸. Les résultats en sont éloquentes. 70% des entreprises interrogées emploient du personnel à temps partiel et 30% du personnel saisonnier. Parmi ces personnes, 37% ont été identifiées par les dirigeants comme souhaitant travailler à temps plein.

Et, d'un autre côté, 54% des entreprises auraient besoin de créer des temps partiels ou saisonniers, si elles en avaient facilement la possibilité. Ce sont plus de 800 emplois (pour 192 entreprises) qui pourraient ainsi voir le jour, soit, en extrapolant, entre 200 et 300 postes à

« 54% des entreprises auraient besoin de créer des temps partiels ou saisonniers, si elles en avaient facilement la possibilité. »

temps plein, plus d'un par entreprise.

Si les dirigeants ne recrutent pas plus de temps partiels, c'est effectivement parce qu'ils craignent de ne pas pouvoir fidéliser les salariés sur ce type d'emploi (29%), parce qu'ils pensent que les personnes compétentes privilégient le temps plein (22%), ou encore parce qu'ils ne croient pas pouvoir trouver les compétences dont ils ont besoin sur un temps partiel (18%).

⁸ Enquête réalisée en février 2004 auprès de 192 chefs d'entreprise. L'échantillon de répondants recouvre la typologie des entreprises propre au CJD avec un axe fort sur les PME et TPE et sur les activités de service. Il est également représentatif du tissu d'entreprises françaises sous l'angle des effectifs et des secteurs d'activité.

Ces trois réponses disent en réalité la même chose : à près de 70%, les dirigeants ne reconnaissent pas le temps partiel comme un mode de travail « normal » et efficace, d'autant plus s'il s'agit de postes à responsabilité ou requérant des compétences particulières. Dès lors, on ne doit pas s'étonner que certains dirigeants recherchent des « moutons à 5 pattes » possédant des compétences disparates impossibles à réunir en une seule personne. Ils auraient en fait besoin de 5 personnes distinctes faisant valoir leurs compétences à temps partiel.

Enfin, ils déclarent, pour près de la moitié, connaître assez mal le fonctionnement des groupements d'employeurs et ne sont qu'un quart à distinguer clairement entre groupement d'employeurs, société de portage, salarié à temps partagé, société d'intérim (37% pensent quand même faire globalement la distinction). Et seulement 14% d'entre eux sont, ou ont été, adhérents d'un groupement d'employeurs.

Le temps partiel apparaît donc souvent, pour le chef d'entreprise, comme un pis-aller (et, en cela, il est dévalorisé) et il l'envisage selon son seul point de vue en imaginant difficilement que le salarié puisse exercer un temps plein en travaillant pour plusieurs entreprises. Certains ne seraient même pas loin d'y voir une « trahison ».

DES DISPOSITIFS QUI FAVORISENT LA PLURIACTIVITÉ

Pourtant, en contrepoint de ce regard plutôt dubitatif porté sur le temps partiel, existent différents dispositifs qui, au contraire, le valorisent en favorisant la pluriactivité et le temps partagé. La notion de pluriactivité peut se définir comme « l'exercice de plusieurs emplois ou activités professionnelles assurés de façon successive ou simultanée dans l'année par un seul individu »⁹. Elle est peu éloignée de celle de temps partagé, définie comme la « forme d'organisation de l'emploi des personnes exerçant leur activité au service de plusieurs entreprises ».

Les principaux dispositifs qui constituent une réponse concrète et un support juridique à ces nouvelles façons de travailler - certains sont apparus récemment - sont les groupements d'employeurs, le portage salarial, le multisalariat, l'intérim, le détachement d'entreprise.

Avant d'approfondir le fonctionnement des groupements d'employeurs, qui font l'objet de ce document, il apparaît nécessaire de donner un rapide aperçu des autres dispositifs puisque, on l'a vu, la distinction n'est pas évidente pour tout le monde.

LE PORTAGE SALARIAL

La société de portage salarial est une structure juridique qui accueille un intervenant (un professionnel de haut niveau). Celui-ci a en charge la prospection de sa clientèle et, une fois l'intervention définie (en termes d'objet, de temps et de rémunération) entre lui et l'entreprise cliente, la société de portage signe un contrat de prestation avec l'entreprise et un contrat de travail avec l'intervenant.

⁹ A. Benoit et F. Gerbaux, "La pluriactivité: pratiques sociales et réponses juridiques".

En échange de la prise en charge de la responsabilité juridique et financière de la mission, la société de portage prélève une part de la rémunération (généralement 10%) comme frais de gestion. Certaines sociétés proposent plus de services (formation...) et augmentent le taux de prélèvement. Dans les faits, la formule du portage salariale s'adresse à l'activité de conseil et correspond à une période de transit pour l'intervenant qui aspire à l'indépendance.

LE MULTISALARIAT

C'est le cas d'un salarié ayant plusieurs contrats de travail (au moins deux) à temps partiel dans des entreprises différentes, pouvant appartenir à des secteurs d'activité différents. Il a plusieurs feuilles de paie et gère seul son organisation de travail et sa situation sociale.

L'INTÉRIM

Cette formule nécessite une double contractualisation : un contrat de mission entre la société de travail temporaire et le salarié et un contrat de mise à disposition entre la société de travail temporaire et l'entreprise utilisatrice. Le recours à l'intérim, qui ne peut être qu'à durée déterminée, est très encadré par la loi en termes de motif et de durée.

L'arrêt de la Cour de cassation, qui a sanctionné le recours abusif à l'intérim le 21 janvier 2004, vient rappeler la nécessité de se mettre en conformité vis-à-vis de la loi. L'intérim est une formule très souple - on peut embaucher pour trois heures par exemple - qui est souvent utilisée comme outil de pré-recrutement. Notons que l'on peut identifier deux catégories d'intérimaires : 1/3 d'entre eux sont des personnes qualifiées, « protégées », pour qui cette formule de travail représente un véritable choix, alors que, pour les 2/3 restants, elle est subie.

LE DÉTACHEMENT D'ENTREPRISE

C'est le détachement d'un cadre employé par une entreprise pour le mettre à disposition d'une autre entreprise. Ce dispositif est moins marginal qu'il n'y paraît. Il est très développé dans la fonction publique et dans les sociétés de services informatiques. Notons une bonne pratique qui consiste à utiliser le détachement d'entreprise en anticipation des restructurations.

LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS AU SERVICE DU TEMPS PARTAGÉ

Les groupements d'employeurs (GE), créés par la loi en 1985 pour les besoins du secteur agricole, sont des associations à but économique qui emploient des salariés travaillant à temps partagé auprès des entreprises adhérentes du groupement. Ces personnes sont salariées du groupement et, en règle générale, en CDI à temps plein.

Trois dates majeures sont à retenir:

1985 : Création de la notion de groupement d'employeurs dans l'agriculture pour les exploitations de moins de 10 salariés.

1993 : Passage du seuil de 10 à 300 salariés pour l'adhésion à un groupement d'employeurs et élargissement du concept à d'autres secteurs d'activité.

2000 : Les entreprises de plus de 300 salariés peuvent adhérer à un groupement d'employeurs si un accord d'entreprise est conclu.

On identifie donc aujourd'hui trois types de groupements d'employeurs :

1. Les groupements d'employeurs agricoles qui ne s'adressent qu'au secteur agricole. Ce sont pour la plupart des GE qui emploient peu de salariés : 1 salarié qui se partage sur 3 exploitations. Le secteur agricole a créé également les « services de remplacement » qui sont des GE qui permettent à l'exploitant de se faire remplacer en cas d'accident de travail, de congés ou de maladie.
2. Les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) qui se donnent pour mission l'insertion et/ou la qualification professionnelle de demandeurs d'emploi dépourvus de qualification : jeunes, chômeurs de longue durée, bénéficiaires du R.M.I. La finalité d'un GEIQ est de privilégier le projet professionnel et la qualification du salarié pour l'amener à un emploi stable, le plus souvent dans l'une des entreprises adhérentes. L'appellation GEIQ est déposée auprès de l'INPI (Institut National de la Propriété Intellectuelle). Le label est décerné par le CNCE GEIQ (Comité national de coordination et d'évaluation des Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification). Adhérer à la Charte des GEIQ exclut la « recherche de main d'œuvre à un moindre coût »¹⁰. Dans la grande majorité des cas, ils sont constitués dans un seul secteur d'activité (ex : bâtiment).
3. Les groupements d'employeurs mono ou multisectoriels. Ils regroupent des entreprises, associations ou personnes physiques dans le champ d'une même convention collective (mono sectoriel) ou pas (multisectoriel).

LES GE MULTISECTORIELS

Les GE multisectoriels sont encore jeunes, puisqu'ils sont nés en 1993. Il en existe près de 400 à ce jour, en France, qui représentent plus de 6 000 salariés (leur recensement reste imprécis, mais leur nombre croît chaque année).

Ils permettent à des entreprises de secteurs différents de mutualiser leurs besoins en main-d'œuvre et de fidéliser les salariés (grâce au CDI).

« Les GE permettent à des entreprises de secteurs différents de mutualiser leurs besoins en main d'œuvre et de fidéliser les salariés. »

Un qualitatif, par exemple, pourra exercer 2 jours par semaine en industrie et 3 jours dans une société de service ou un agent d'entretien pourra travailler dans un camping pendant la saison touristique (d'avril à septembre) et chez un ostréiculteur pendant la saison des huîtres (d'octobre à mars).

¹⁰ <http://www.peripl.org/fr/groupement.htm>

Mais c'est bien le GE qui est l'employeur et qui met ses salariés - c'est l'objet exclusif de l'association - à la disposition de ses adhérents. Si cet objet n'est pas à but lucratif, le fisc assimile néanmoins l'activité du groupement d'employeurs à une prestation de service. En conséquence, celui-ci est soumis à la TVA et à l'impôt sur les sociétés.

Les entreprises concernées ne sont pas clientes mais adhérentes. A ce titre, elles ont à s'impliquer dans la création et la gestion du groupement d'employeurs. Les décisions sont prises par vote à l'occasion des réunions du conseil d'administration au sein duquel les entreprises adhérentes sont représentées selon une règle définie (en général 1 voix par personne morale ou alors le nombre de voix est déterminé en fonction du volume d'heures consommées). Il existe une solidarité entre les adhérents et, en cas de défaillance de l'un d'entre eux, c'est aux autres d'assumer le versement des rémunérations et indemnités. Le GE ne se limite pas à la mise à disposition de salariés de haut niveau mais à toutes les catégories.

Malgré le fait que les entreprises adhérentes ne dépendent pas toutes de la même convention collective, le groupement a l'obligation d'en choisir une et d'en faire la déclaration auprès de l'inspection du travail qui peut s'y opposer. Celle-ci retient en général la convention la plus favorable aux salariés : celle du plus grand nombre d'entreprises adhérentes ou celle correspondant au plus grand nombre d'heures de mise à disposition faites par le GE.

En pratique, les GE recrutent leurs salariés à 40% par l'intermédiaire des entreprises adhérentes (réseau local), à 30% par l'ANPE, et à 30% par candidatures spontanées. Ils organisent leurs propres structures de représentation syndicales.

UNE INNOVATION SOCIÉTALE TRÈS FÉCONDE

Pour Hervé Sérieyx, consultant spécialiste de l'organisation des entreprises, le GE «est une des innovations sociétales les plus fécondes dans le champ du travail, à l'orée de ce siècle. Une innovation qui est en phase non seulement avec les nouvelles conditions de la compétition économique mondiale mais aussi et surtout avec les légitimes attentes sociales des salariés désireux, tout à la fois, de travailler "au pays", de bénéficier d'un emploi sécurisé et de faire progresser le professionnalisme »¹¹.

En effet, le GE ne se contente pas de fournir des saisonniers ou des compétences à temps partiel aux entreprises. Par son mode de fonctionnement, il réconcilie les besoins de flexibilité des entreprises et les besoins de sécurité des salariés tout en permettant un développement des compétences individuelles profitables à tous.»

¹¹ in Le Monde Initiatives, janvier 2004

Une grille, proposée par Bernard Gazier¹², permet de visualiser les avantages de GE en ce domaine, par rapport aux autres formes de pluriactivité :

	Coordination par le travailleur	Coordination par l'entreprise tiers
Instable	Portage salarial	Intérim ponctuel
Stable	Multisalarial	Groupement d'employeurs

Le GE est bien le seul à apporter aujourd'hui la stabilité d'un CDI géré par l'entreprise employeur qui organise le temps de travail de son salarié. Bien entendu, cela ne signifie pas que les autres dispositifs soient à rejeter de manière dogmatique. S'ils sont volontairement choisis par les salariés, et non pas subis, faute de mieux, c'est qu'ils correspondent à une problématique et à des besoins qui leur sont propres. Ils ne s'opposent pas les uns aux autres mais constituent un ensemble de possibilités où chacun aura loisir de trouver sa place à un moment donné.

SALARIÉS : LA STABILITÉ DANS LE CHANGEMENT¹³

En travaillant dans le cadre d'un GE, le salarié ne bénéficie pas seulement d'un emploi pérenne à temps plein. Il a un accès privilégié à la formation. Les GE sont en effet particulièrement attachés à maintenir l'employabilité de leurs salariés qui sont réellement leur seul capital. La diversité des expériences vécues par le salarié est également un facteur important de développement de ses compétences. Elle est en plus un moyen d'éviter la routine. Le choix de ce type d'emplois semble d'ailleurs souvent motivé par le goût de la polyvalence, l'envie d'apprendre et de multiplier les rencontres. Certains en témoignent : difficile, quand on a goûté à cette variété, de s'investir dans un seul travail.

Un questionnaire envoyé par le CJD à un panel de 170 salariés de GE fait d'ailleurs apparaître qu'ils ont, pour plus de la moitié d'entre eux, bénéficié d'une formation et pensent que le GE leur a permis de faire évoluer leur carrière. Un tiers d'entre eux était au chômage et un autre tiers en intérim ou en CDD avant d'intégrer le groupement. Et, s'ils ont le choix, deux tiers d'entre eux préfèrent continuer à travailler au sein d'un groupement plutôt que pour une seule entreprise.

Les réponses aux questions ouvertes font, elles, ressortir quatre grandes idées principales :

1. la diversité des tâches permet de rompre la monotonie surtout pour les emplois faiblement qualifiés ;

¹² L'auteur de *Tous « sublimes », vers un nouveau plein-emploi* (Flammarion), ouvrage qui fait référence à ces ouvriers très qualifiés qui, au XIXe siècle, travaillaient à leur guise pour une durée qu'ils déterminaient eux-mêmes, puis, grassement payés, dépensaient leurs revenus dans les ginguettes et les estaminets.

¹³ « La stabilité dans le changement » : cette expression est due à Thierry Peltier, salarié du GE Vénétiis pendant 4 ans et devenu aujourd'hui chef d'entreprise.

2. le GE est un moyen d'accéder à des emplois peu développés dans une région ;
3. il offre un travail toujours évolutif avec une formation toujours remise à niveau ;
4. enfin, beaucoup de salariés font part d'un besoin de structuration (ou de clarification) des GE en termes de négociation salariale, de politique de rémunération. Ils ressentent parfois, en ce domaine, un sentiment d'injustice par rapport aux salariés des entreprises pour lesquelles ils travaillent.

ENTREPRISES : DES COMPÉTENCES AU BON MOMENT

Les bénéfices pour les entreprises adhérentes à un GE ne se mesurent pas qu'en termes de flexibilité. Bien sûr, cela répond au problème de saisonnalité de leur activité et à leurs besoins de main-d'œuvre à temps partiel, en particulier lorsque celui-ci est inférieur à un mi-temps. Cela leur permet aussi de ne plus jouer avec les CDD et de se mettre en conformité avec la loi.

Mais cela aide surtout beaucoup d'entre elles, quelle que soit leur taille, à couvrir une grande diversité de postes et à s'offrir des compétences qui leur manquent mais qui ne justifient pas d'un temps complet.

Telle PME peut ainsi recourir au service d'un ingénieur ou d'un technicien 2 ou 3 jours par semaine, qu'elle n'aurait pas les moyens de faire venir autrement, telle grande entreprise avoir une standardiste qui complète des horaires laissés vacants par la RTT.

« Les GE permettent aux entreprises de couvrir une grande diversité de postes et de s'offrir des compétences qui leur manquent mais qui ne justifient pas d'un temps complet. »

TERRITOIRES : UNE DYNAMISATION DE L'ACTIVITÉ

Le concept de GLE ou groupement local d'employeurs est apparu en 1995. Le GLE ne pouvait se développer que sur des zones éligibles à la Prime d'Aménagement du Territoire (PAT). La loi Aubry 2 a supprimé cette typologie de GE mais certains tiennent à conserver l'appellation de GLE, car elle est significative de leur rôle par rapport au territoire où ils sont implantés. De fait, un GE ne peut raisonner qu'en termes de bassin d'emploi puisque les entreprises où travaillent ses salariés ne doivent pas être trop éloignées les unes des autres. Il participe donc activement à la fois à la formation et au maintien sur place d'une main-d'œuvre locale qualifiée et polyvalente qui est un facteur d'attractivité pour les entreprises.

Il met également en relation les entreprises d'un même territoire et aide, de ce fait, à la constitution de réseaux de coopération dont l'activité rejaillit également sur l'activité économique locale. Les entreprises sont plus fortes si elles peuvent faire appel à un réseau de personnes et de capacités communes et c'est la densité des compétences réunies en même lieu qui crée un milieu favorable à l'innovation et à la croissance¹⁴.

¹⁴ Voir, sur ce thème, notre dossier *Entreprises et territoires, un destin commun*, CJD, 2002.

DES ATOUTS POUR LE DÉVELOPPEMENT DES PME ET DE L'EMPLOI

Les GE n'auraient que le mérite d'aider les salariés à stabiliser leur emploi, les entreprises à trouver des qualifications qui leur manquent et les régions à maintenir leur dynamisme économique, ce serait déjà assez pour justifier de leur indéniable intérêt.

Mais nous pensons que, si l'on va jusqu'au bout de la logique qu'ils induisent, ils sont porteurs de bien plus encore, tant pour assurer le développement des PME que pour lutter contre le chômage.

UN LEVIER POUR LES PME

On constate régulièrement que les PME emploient peu de cadres. Ce n'est pas par manque de volonté, mais une embauche de ce type constitue un investissement financier essentiel et un risque important, notamment si la personne quitte l'entreprise 6 mois après son intégration. La formule du groupement d'employeurs permet, on l'a vu, de créer des postes à temps partiels, par exemple d'ingénieurs, de spécialistes export, de responsables des

« La formule du groupement d'employeurs permet de créer des postes à temps partiels, par exemple d'ingénieurs, de spécialistes export, de responsables des ressources humaines..., à un coût adapté. »

ressources humaines..., à un coût adapté. L'engagement en CDI et l'accompagnement effectués par le GE, de leur côté, pérennisent l'emploi. C'est ainsi que ces entreprises vont pouvoir construire des stratégies à moyen et long terme teintées d'innovation, de conquête de nouveaux marchés, tout en assurant le développement des compétences de

l'ensemble des collaborateurs.

En développant des opportunités d'emplois qualifiés dans les PME, on offre la possibilité aux jeunes, à la sortie d'études longues, comme aux seniors (dont la plupart ont une expérience enrichie par leurs passages dans des grands groupes), de trouver ou de retrouver un dynamisme (fréquent dans les PME) dans leur parcours professionnel, tout en restant en France et dans leur région d'origine dans beaucoup de cas. Le GE est un outil qui va permettre effectivement au territoire de garder ses savoirs pour assurer son développement économique et social.

UN POTENTIEL DE CRÉATIONS D'EMPLOIS

En constituant un emploi à temps plein à partir de 2 ou 3 emplois à temps partiel, le groupement d'employeurs invente un nouvel accès à l'emploi qui constitue une des solutions face au chômage. Afin de s'en convaincre, il suffit d'évaluer le nombre d'offres d'emploi à temps partiel en France déposée à l'ANPE – 640 000 en 2003 - et de mettre en regard le faible nombre de ces emplois réellement pourvus – à peine le tiers -, pour constater qu'il y a là une véritable opportunité¹⁵.

« Le groupement d'employeurs invente un nouvel accès à l'emploi. »

D'autre part, on a vu ces dernières années les grandes difficultés pour les TPE et les PME de réduire leur temps de travail.

¹⁵ De même, sur les offres d'emplois déposées à l'ANPE depuis plus de 6 mois et non pourvues, 20% sont des offres à temps partiel, ce pourcentage atteignant plus de 40% dans certains secteurs.

Il est évident qu'un des moyens essentiels à la réussite des 35 heures était de permettre aux petites structures d'acquérir de nouvelles compétences ou de la pluri-compétences mais à temps partiel et de façon pérenne. Le développement des GE sur le territoire va se concrétiser par la création d'emplois qualifiés, la pérennisation d'emplois précaires, la mise en place des premiers emplois dans les TPE, de nouvelles créations d'emplois dues à l'adaptation des organisations. Enfin, du fait de sa structuration et des ses objectifs, le GE va apporter une dynamique de gestion des ressources humaines pour ses salariés mais aussi, par effet d'exemplarité, pour les salariés des entreprises adhérentes. C'est ainsi que pourront se développer des dispositifs territoriaux en termes de formation pour maintenir et accroître les compétences des individus et ainsi assurer une sécurité d'emploi et le développement économique. Ce ne sont sans doute pas loin de 500 000 créations d'emplois qui sont en jeu.

LES FREINS À LA MULTIPLICATION DES GE

Le potentiel de développement des GE nous paraît donc important tant il peut nous entraîner dans un cercle vertueux de dynamisation du tissu des PME et de résorption du chômage. Pourquoi les GE et le nombre de salariés qu'ils managent sont alors si peu nombreux ?

« Les GE ne sont ni connus ni reconnus. »

La raison tient, à notre sens, en deux mots : ils ne sont ni connus ni reconnus.

UNE INSUFFISANCE D'INFORMATION

Les GE sont un dispositif encore jeune, qui s'est en quelque sorte construit « chemin faisant » et n'a jamais bénéficié de promotion officielle de la part de l'État et de l'administration. Ces derniers en connaissent d'ailleurs à peine l'existence et encore moins le mode de fonctionnement.

Si la plupart des chefs d'entreprise en ont entendu parler, notre sondage l'a souligné, ils sont peu nombreux à s'y être intéressés de près. Quant aux salariés, ils n'ont guère de sources d'information sur le sujet. La jeunesse des GE est certainement en partie responsable de cette ignorance.

Les GE sont organisés en trois fédérations distinctes : une pour le secteur agricole, une pour l'insertion, une pour le multisectoriel.

De plus, de nombreux GE n'ont aucun rapport avec ces fédérations et se concentrent sur leur problématique locale. La coopération qui est à la base de leur fonctionnement doit également être présente entre eux pour faire progresser et reconnaître le concept de GE.

Le présent rapport est une première pierre apportée à cet édifice informatif qui reste à construire.

UN MANQUE DE RECONNAISSANCE JURIDIQUE

La conséquence la plus grave de cette méconnaissance est un manque de reconnaissance des spécificités du GE. Celui-ci, aux yeux de l'administration, semble être une structure floue, mi-association, mi-entreprise, avec laquelle elle ne sait pas comment traiter. Il existe, par exemple, peu d'aides financières pour

sa création et son développement. Ou encore, l'inspection du travail ne tient pas compte de son fonctionnement particulier. Elle s'en remet aux textes spécifiques, qui sont peu développés, et, pour le reste, le renvoie au droit commun.

Le bon fonctionnement des GE pâtit donc d'une certaine instabilité juridique, due plus à l'interprétation des textes qu'aux textes eux-mêmes, et se voit souvent soumis à des contraintes plus rigoureuses qu'une entreprise classique.

« Le bon fonctionnement des GE pâtit donc d'une certaine instabilité juridique. »

LE HANDICAP DE LA NOUVEAUTÉ

A ces deux premiers freins, les plus importants, s'ajoute un phénomène déjà évoqué plus haut : la difficulté de changer ses habitudes. Administration, dirigeants, salariés ont coutume de raisonner en fonction de structures closes et verticales. On est dedans ou dehors, en haut ou en bas. Or, un GE est un ensemble ouvert d'entreprises. Le salarié, pour sa part, est payé par une entité où il ne travaille pas et travaille dans des entités auxquelles il n'est relié que par un lien hiérarchique lâche. Les points de repères traditionnels que sont la subordination et l'appartenance s'estompent donc fortement. Cela peut faire peur au chef d'entreprise et au salarié mais aussi au législateur et aux syndicats qui ont le sentiment de perdre le contrôle de la situation.

Il est d'ailleurs vrai, sur ce dernier point, que les délégués du personnel d'un GE sont dans une situation peu confortable puisque, par essence, ils ne rencontrent pas les salariés qu'ils sont censés représenter. Ces derniers vivent leur vie d'entreprise ailleurs, en plusieurs endroits, et ne bénéficient des avantages des différents Comités d'entreprises qu'officieusement, selon le bon vouloir de celles-ci.

La reconnaissance des GE nécessite donc aussi un changement de mentalité, une sorte de révolution culturelle, qui permettent d'organiser clairement la multi-appartenance et rendent naturelle et acceptable la constitution de liens différents entre individus et entreprises.

«La reconnaissance des GE nécessite un changement de mentalité qui permet d'organiser clairement la multi-appartenance. »

LES DIFFICULTÉS DE LA COOPÉRATION

Le dernier frein est plus difficile à évaluer puisqu'il repose sur la qualité des personnes qui vont fonder le GE, tant du côté des entreprises adhérentes que de celui qui va la diriger.

Le GE est une structure de coopération qui a besoin, plus que toute autre, de se doter dès le départ de règles de fonctionnement claires et d'un cadre éthique général sans lesquels il ne pourra éviter les dérives, les abus, les adhésions opportunistes qui se feront au détriment des salariés ou des autres adhérents. Ce sont l'intérêt commun et le respect mutuel qui y font loi bien plus que l'autorité.

Par ailleurs, la mission du GE repose sur le maillage entre les différents postes et entreprises. Il faut donc que ses créateurs aient une bonne connaissance du terrain et de l'ensemble des interlocuteurs. L'écoute et l'empathie permettent d'aller au-delà des règles couchées sur le papier pour mieux répondre aux attentes des entreprises et des salariés. La création d'un GE requiert donc moins des compétences techniques que des qualités humaines et relationnelles.

10 PROPOSITIONS POUR DÉVELOPPER LES GE AU SERVICE DE L'EMPLOI ET DES ENTREPRISES

Le groupement d'employeurs n'est pas la panacée qui va nous guérir miraculeusement du chômage et faire proliférer les PME sur notre sol. Mais, nous espérons l'avoir démontré, **il est un outil particulièrement bien adapté aux exigences économiques de notre époque et aux attentes d'une frange de plus en plus large de salariés.**

Surtout, et c'est essentiel pour le CJD, **le GE, dans sa conception même, s'inscrit dans un fonctionnement en réseau des entreprises**, un réseau qui leur permet de partager des ressources, humaines en l'occurrence, et de s'associer pour créer et pérenniser des emplois. C'est un changement d'état d'esprit primordial, surtout pour des PME.

De plus, l'intégration d'une entreprise dans un réseau l'amène à développer des coopérations interentreprises, qui peuvent dépasser la mutualisation des ressources humaines : elles apprennent à se connaître et décident souvent d'actions communes comme un développement à l'export ou un cofinancement des innovations.

Enfin, le réseau est une ouverture aux autres et une ouverture à l'avenir. Le GE n'apparaît pas comme une de ces multiples tentatives de retour au statu quo ante, auxquelles donnent souvent lieu les négociations sociales et les ravaudages institutionnels, mais comme une véritable innovation sociale. Il s'est inventé pour sortir « par le haut » des contradictions entre flexibilité et sécurité, en cherchant à concilier au mieux les intérêts de chaque partie.

Le GE mérite donc de sortir de son relatif anonymat et d'entrer dans une phase de développement à grande échelle. Les propositions qui suivent nous semblent propres à lui donner concrètement les moyens de ce développement et à faciliter son fonctionnement.

FAVORISER LA CRÉATION ET LA CROISSANCE DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS

1. RECONNAÎTRE LES GE COMME UN OUTIL DE LA POLITIQUE DE L'EMPLOI

Les acteurs du monde de l'emploi n'ont pas, aujourd'hui, pris la mesure de l'intérêt des GE pour permettre le retour ou l'accès à l'emploi de certaines catégories de personnes, en particulier les seniors et les jeunes.

Le temps partagé est, en effet, un mode d'activité qui peut convenir à de nombreux seniors que les entreprises ont du mal à embaucher à temps plein, en raison de leur coût salarial, mais dont les compétences et les savoir-faire leur restent très utiles. L'évolution démographique risque, on le sait, de poser des problèmes de transmission de ces compétences et savoir-faire. Les seniors, recrutés par les GE, pourraient également jouer un rôle de tuteur vis-à-vis des jeunes dans les entreprises adhérentes.

Le GE peut aussi être utilisé comme un sas vers le retour au marché du travail traditionnel en donnant une première expérience professionnelle à un jeune, en redonnant confiance à une personne qui s'est arrêtée de travailler depuis un certain temps.

Les acteurs de l'emploi - le ministère du Travail et de l'emploi, les Conseils régionaux, l'ANPE, les syndicats salariaux et patronaux – devraient donc reconnaître officiellement les GE comme un outil privilégié de la politique de l'emploi et intégrer systématiquement le recours à cette forme de travail dans les différents plans et programmes qu'ils proposent.

2. ORGANISER DES CAMPAGNES D'INFORMATION

Le plus grand obstacle au développement des GE, nous l'avons dit, c'est qu'ils ne sont pas connus. Il serait donc nécessaire d'organiser une campagne de communication nationale auprès de certaines cibles privilégiées qui sont en lien direct avec les entreprises, comme les experts comptables, les services économiques des mairies, les cellules entreprises de l'ANPE, la mission interministérielle aux mutations économiques...

3. ÉLARGIR LE CHAMP D'ACTION DES GE VERS D'AUTRES MILIEUX ÉCONOMIQUES

Les GE multisectoriels ne peuvent aujourd'hui travailler que pour des entreprises privées, en particulier pour des raisons de facturation. Or, le monde du travail n'est pas cloisonné. On trouve de plus en plus de personnes qui souhaiteraient compléter des temps partiels en entreprise par des emplois agricoles ou associatifs. A cet égard, le nombre élevé d'associations, en France, représente un réel potentiel d'emplois à temps partiel et une forte demande de professionnalisation de ces emplois.

Une première étape pourrait être franchie en permettant aux GE de facturer leurs prestations pour partie avec TVA et pour partie sans, selon qu'ils s'adressent à une entreprise ou à une association sans but lucratif.

4. FORMER DE FUTURS DIRIGEANTS DE GE

L'animation d'un GE est un vrai métier qui demande des compétences relationnelles, entrepreneuriales, sociales, juridiques et qui ne s'improvise pas. Si le nombre de GE augmente sensiblement, comme nous le préconisons, un réel manque de dirigeants capables de prendre leur tête risque de se faire sentir. Il faut donc envisager une formation pluridisciplinaire qui pourrait accueillir des personnes venant d'horizons différents : création d'entreprise, gestion, RH, animation, communication et marketing, et prendrait la forme d'un DESS de gestion en groupements d'employeurs.

5. CRÉER DES POSTES D'ANIMATEURS RÉGIONAUX POUR LES GE

Au sein de chaque Conseil régional, un responsable GE connaissant bien le territoire se verrait confier la tâche, non pas de créer des GE, mais d'aider au lancement des projets, d'animer le réseau des GE, de coordonner leurs actions, de les promouvoir, de réunir et de diffuser les informations les concernant, de faire le lien avec les milieux scolaires et universitaires, d'être l'interlocuteur administratif privilégié des GE. Ce poste régional serait aussi un moyen de reconnaître l'importance des GE et de leur donner une plus grande visibilité.

6. FAVORISER L'ACCUEIL DE JEUNES

Les jeunes ne connaissent pas le dispositif des GE, qui joue pourtant un rôle de sas d'entrée ou de retour à la vie active. Notamment pendant leur période d'apprentissage ou de professionnalisation, ils devraient pouvoir intégrer facilement un groupement d'employeur, qu'il soit multisectoriel ou de type GEIQ. Les règles en vigueur aujourd'hui obligent le directeur du groupement à être le tuteur de l'apprenti, et cela limite considérablement le nombre de jeunes qui trouveraient ainsi leur premier emploi, puisqu'un tuteur ne peut prendre en charge plus de 2 ou 3 apprentis. Il faut donc modifier ces règles afin de pouvoir pratiquer le double tutorat, à savoir un tuteur administratif en la personne du directeur de groupement, et un tuteur métier dans l'entreprise d'accueil, qui sera celui qui formera concrètement le jeune.

De la même manière, des jeunes en formation diplômante ayant à réaliser un stage en entreprise, pourraient profiter de la possibilité d'effectuer un stage dans 2 entreprises différentes, ce qui lui permettrait d'acquérir de compétences plus variées.

FACILITER LE FONCTIONNEMENT DES GE

7. ADAPTER LA LÉGISLATION À LA RÉALITÉ DE FONCTIONNEMENT DES GE

Il s'agit ici simplement de sortir du flou juridique qui entoure le statut des GE et de leurs salariés. Il est possible de s'accorder rapidement sur quatre mesures simples.

Clarifier la législation des GE : le GE a une activité unique : « la mise à disposition de personnel ». La législation actuelle en matière de GE est très courte et ce principe juridique de mise à disposition du personnel est renvoyé dans de nombreux cas au niveau du droit commun. Deux exemples : le GE peut en certains cas embaucher des salariés en CDD. Or, la législation sur les CDD veut que ce soit l'employeur – le GE donc - qui précise le motif du CDD. Ne serait-il pas plus simple de permettre que, dans un GE, le motif du CDD que l'on doit retenir émane de l'entreprise adhérente ? De la même façon, il serait logique qu'il soit précisé que l'indemnité de fin de contrat ne doit pas être versée par le GE lorsque le salarié transforme son CDD dans l'entreprise adhérente en CDI. De telles précisions, et d'autres, tenant compte des spécificités des GE, leur permettraient d'exercer leur activité plus sereinement tant vis-à-vis de l'application du droit que dans leur relation avec les inspecteurs du travail qui reconnaissent souvent être en face d'un « vide juridique ».

Accorder le principe d'équité salariale : la législation doit inscrire le principe d'équité salariale comme base de fonctionnement entre le GE et son adhérent : à travail et à responsabilité égales, salaires et avantages sociaux égaux. Cette reconnaissance légale permettrait au salarié de se sentir complètement impliqué dans l'entreprise dans laquelle il est mis à disposition en bénéficiant d'un traitement identique aux salariés de celle-ci. Le rappel de ce principe permettrait de garantir à chaque partie concernée par l'emploi à temps partagé une égalité de traitement incontestable.

Le GE ne pouvant pas mettre en place d'accord d'intéressement, et en tant qu'association, n'étant pas soumis à la participation, il semble normal que les salariés d'un GE puissent profiter de la redistribution des richesses des entreprises dans lesquelles ils travaillent au quotidien. Ils doivent donc bénéficier, comme les autres salariés de ces entreprises, de leur part d'intéressement et de participation, en maintenant le fait que le versement de ces sommes ne soit pas grevé de charges sociales. Ce principe d'équité salariale est d'autant plus important qu'un intérimaire, lui, pourra bénéficier des propres résultats de son entreprise de travail temporaire.

Définir un cadre global et négocier un cadre spécifique pour les salariés travaillant dans un GE : le GE est aujourd'hui soumis à la convention collective qui régit le plus grand nombre d'entreprises adhérentes, voire à celle de l'entreprise initiatrice du GE. Cette règle conduit à des situations difficiles à gérer, souvent au détriment du salarié (par exemple, un informaticien ou un graphiste soumis à la convention collective des transporteurs). Il faudrait donc travailler à l'élaboration d'un cadre national, soit en modifiant la loi sur les GE, soit en planchant sur une convention collective nationale, qui donnerait le cadre global et fixerait les interdictions. C'est le modèle que le CJD a toujours préconisé en terme de dialogue social. Charge ensuite aux GE de négocier à leur niveau, et avec les représentants des salariés, les règles de fonctionnement locales.

Reconnaître la période d'essai du temps partagé : créer un emploi à temps partagé en CDI requiert une période d'observation et d'adaptation au poste plus longue. Le salarié doit pouvoir valider sa période d'essai pour 3 situations : l'entreprise A, l'entreprise B et l'organisation du temps partagé. Chaque entreprise doit donner son aval pour l'essai et le GE, qui est l'employeur, se prononce sur le bon fonctionnement de l'emploi complet. Nous proposons que les GE puissent, contrairement aux entreprises classiques, doubler la période d'essai afin que le salarié ait le temps d'effectuer sa période d'essai dans les 2 entreprises qui ont besoin de ses services, et notamment dans le cadre d'emplois non pas partagés sur une semaine, mais sur différentes saisons.

D'une manière plus générale, il faudrait s'interroger sur la possibilité **d'adapter le statut juridique des GE :** le GE est aujourd'hui sous statut associatif, et cela entraîne un fonctionnement et une réglementation peu adaptés aux besoins. D'autres statuts sont à étudier : pourquoi ne pas intégrer le groupement d'employeur dans un statut de Scop (Société coopérative de production) ou bien encore de GIE (Groupement d'intérêt économique) dont la finalité semble mieux répondre aux principes mêmes d'un GE.

8. RÉVISER LES CONDITIONS D'ATTRIBUTION DE L'AGS

Chaque GE cotise à l'AGS (Assurance garantie des salaires) mais du fait de son statut ne peut pas en bénéficier. L'AGS devrait pouvoir être versée dès qu'une entreprise adhérente fait l'objet d'une procédure de liquidation judiciaire. A cette fin, les créances du GE auprès de l'entreprise défaillante seraient garanties, permettant ainsi d'assurer le paiement du salarié mis à disposition dans cette entreprise.

9. DÉVELOPPER LA SOLIDITÉ FINANCIÈRE DES GE

Les GE sont associatifs et ne peuvent pas partager les bénéfices. Ceux-ci sont donc réaffectés à un fonds de réserve mais ils sont soumis à l'impôt sur les sociétés. Or les GE sont, par nature, financièrement fragiles, notamment lorsqu'une entreprise adhérente est défaillante. Pour assurer leur pérennité et leur permettre de faire face aux imprévus, il serait cohérent de les exonérer en partie de l'IS sur leur fonds de réserve, en calculant cette exonération en pourcentage du chiffre d'affaires, au moins 2%. Cette mesure favoriserait la mutualisation de moyens sur un territoire pour étendre le développement économique et social de ses entreprises.

10. FAVORISER LA COOPÉRATION AVEC L'ANPE SUR LES EMPLOIS À TEMPS PARTIEL

L'ANPE, elle le reconnaît elle-même, n'a pas les moyens de gérer les temps partiels de manière satisfaisante. La plupart des demandeurs d'emploi recherchent a priori un travail à temps plein et les offres à temps partiel ne les intéressent pas. Sur 640 000 propositions de temps partiel en 2003, 70% (soit près de 450 000) n'ont pas trouvé preneur dans un pays qui compte plus de deux millions de chômeurs. Il y a là un dysfonctionnement notoire dû à l'inadéquation entre l'offre et la demande.

Les GE – c'est leur métier – savent construire un emploi durable à temps plein à partir de plusieurs temps partiels et donc répondre en même temps au besoin des entreprises et aux attentes des salariés. Encore faudrait-il qu'ils soient systématiquement informés des offres que les employeurs font à l'ANPE, ce que celle-ci, en principe, n'a pas le droit de faire pour des raisons de confidentialité.

Il conviendrait donc que soit dépassé cet obstacle juridique et que puisse s'établir des coopérations locales transparentes entre ANPE et GE, celle-ci transférant ses offres d'emploi à temps partiel vers ceux-là qui rendraient évidemment compte du résultat de leur action en précisant l'emploi créé et les coordonnées de la personne embauchée. On peut estimer que 100 000 emplois seraient ainsi rapidement et facilement créés.

Et pourquoi ne pas envisager à terme une délégation de service public aux GE pour la gestion des offres de temps partiel ?

Annexe

En pratique

Le temps partagé dans les groupement d'employeurs, c'est possible, ça fonctionne et ça dure. Quelques exemples :

- Xavier est salarié du GE de Saint-Dié depuis 2001. Il est informaticien dans 3 entreprises (secteur sous-traitance automobile et secteur informatique).
- Yann est entré en 1994 au sein de Groupe FRIGO (Angers) pour suivre une formation en froid commercial et climatisation. Il intervient depuis auprès de plusieurs entreprises adhérentes. Il est devenu un « bon professionnel » et a refusé 3 propositions d'embauche dans les entreprises.
- Le GE Cornoualia de Quimper a décidé de qualifier et certifier ses conducteurs de lignes industrielles à temps partagé par l'attribution d'un Contrat de qualification professionnelle. Cette action de formation sera renouvelée tous les ans en considération de ce qu'elle apporte à tous.
- Bruno, 52 ans, a été embauché en 2002 au GE E.P.I. de Rouen et a choisi d'exercer son métier d'informaticien 4 jours par semaine : 3 jours dans une entreprise d'électroménager de 40 salariés et 1 jour dans une entreprise de maintenance industrielle de 20 salariés.
- Le GE Adéliance, de Saint Brieuc a mis en place des réunions mensuelles entre les 6 comptables et secrétaires comptables travaillant à temps partagé. L'objectif principal est d'assurer une veille mutualisée en gestion, sociale et fiscale.
- A Lille, le GE Antinéa, emploie Francisco, depuis décembre 1998, comme agent d'entretien dans 3 entreprises et Soline, conseillère téléphonique depuis Janvier 2001, dans 2 entreprises de Vente par correspondance qui ont des périodes de saisonnalité complémentaires. Soline va entreprendre, en septembre prochain, une licence professionnelle des métiers du téléphone, en Congé Individuel de formation.
- Pascal est agent de maintenance au GE Nancy - Nord et travaille depuis 3 ans pour 3 entreprises en fonction du niveau d'activité de chacune : entreprise industrielle de 150 salariés, une entreprises de 15 salariés dans la climatisation et une entreprise du secteur du bâtiment de 150 salariés.
- Le GLE Vénéti (Vannes) a créé en 1998 une formation « Adaptabilité » qui se compose de 3 modules : Connaissance de soi, Communication et Vécu du temps partagé en GE. Cette formation de 5 jours, par un groupe d'une dizaine de salariés, leur permet de « mieux vivre » le temps partagé et pour Vénéti de construire une culture d'entreprise nouvelle.
- Géraldine est comptable au G2EL de Chartres depuis 2 ans et partage son temps entre une entreprise de la métallurgie de 40 personnes et une scierie de 20 personnes.
- Jean, 37 ans, est contrôleur de gestion au GE Adéliance de Saint-Brieuc et travaille dans une entreprise de commerce de gros en textile (30 personnes) et une entreprise de recyclage des métaux (50 salariés).
- Jane est animatrice d'Anglais chez Vénéti depuis décembre 2000 pour 3 entreprises vannetaises : 1 PME anglaise et 2 PME qui travaillent à 80 % à l'export. Elle développe les compétences en anglais des salariés, fait des traductions et de l'interprétariat par sa présence régulière (par exemple tous les mardis pour une entreprise de la chimie).