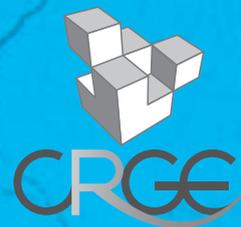


R...E...P...E...R...E...S...



CONVENTION EUROPÉENNE DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS

Les 13 et 14 novembre 2006 à La Rochelle

66

Editions de l'Agence Régionale de la Formation tout au long de la vie

La rédaction des actes publiés dans ce document a été réalisée par
Brigitte BICHE, Sociologue consultante,
pour le CRGE

CONVENTION EUROPÉENNE DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS

ACCUEIL DES PARTICIPANTS.....	02	
par Jean-Louis Frot, vice-président du Conseil général de Charente-Maritime		
OUVERTURE DE LA CONVENTION.....	04	
par France Joubert, président du CRGE Poitou-Charentes		
INTRODUCTION AUX TRAVAUX	09	
par Thierry Chevallereau, directeur du CRGE Poitou-Charentes		
Film "Les Groupements d'employeurs, l'emploi autrement"	12	
Réalisation CRGE. Commentaires du FILM		
LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS, DANS LA RÉGION, EN FRANCE ET EN EUROPE	16	
• Jean-François Fountaine, premier vice-président du Conseil régional de Poitou-Charentes		16
• Iva Lanova, membre du Cabinet du commissaire européen Vladimír Špidla		17
• Michel Delebarre, président du Comité des Régions d'Europe.....		21
TABLES RONDES ENTRE ACTEURS DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS	24	
Animées par Patrice Braconnier, directeur adjoint du CARIF Poitou-Charentes		
Ce qui se fait sur le terrain.....		24
Quoi de neuf depuis le 20ème anniversaire ?.....		26
Un Centre de Ressources européen des Groupements d'Employeurs.....		29
ATELIERS, RESTITUTION DES TRAVAUX		
Première série : Ateliers sur le thème "Constitution d'un GE"	32	
Atelier 1 : Quelles sont les conditions indispensables à la constitution d'un GE ?.....		32
Atelier 2 : Quelles sont les étapes nécessaires à la création d'un GE ?		33
Atelier 3 : Comment développer un GE en phase de maturité ?		34
Seconde série : Ateliers sur le thème "Organisation / Structuration des GE"	35	
Atelier 4 : Comment constituer une organisation régionale de GE ?		35
Atelier 5 : Vers un mouvement des GE plus uni et plus fort.....		36
Atelier 6 : Comment constituer un réseau européen de GE ?.....		37
- Version française.....		37
- Version anglaise.....		39
ALLOCUTIONS DE CLÔTURE.....	41	
CONCLUSION	45	
par France Joubert, président du CRGE Poitou-Charentes		
TABLE DES SIGLES.....	47	

Accueil des participants

Par Jean-Louis Frot,

premier vice-président du Conseil général de Charente-Maritime

Le président du Conseil général, le sénateur Claude Belot, m'a chargé de vous présenter ses excuses, il lui a été impossible d'être présent ce matin,

Je voudrais vous souhaiter la bienvenue dans notre département que vous découvrirez sous un ciel automnal, mais qui retrouvera peut-être ces jours-ci l'aspect plus lumineux et estival, qu'il présentait hier.

La Charente-maritime a la particularité d'offrir 470 kilomètres de littoral océanique. Elle compte 600 000 habitants et vous êtes ici dans sa ville principale, La Rochelle.

Pour aborder la situation sous l'angle de l'emploi, je dirai que le Conseil général de la Charente-Maritime emploie environ 3 000 personnes, la majorité sont des fonctionnaires territoriaux, mais aussi un nombre important d'emplois temporaires, de remplacements momentanés, parce que nous travaillons dans des métiers divers (administratifs, techniques et sociaux) et que nous sommes obligés de faire appel à des compétences extérieures et temporaires. Nous sommes donc déjà dans une situation un peu comparable à celle des entreprises adhérentes à un Groupement d'employeurs.

Notre centre de gestion des personnels de la fonction publique territoriale aurait peut-être intérêt à se rapprocher des

groupements d'employeurs de la région Poitou-Charentes.

Le Conseil général avait été sollicité par le CRGE pour apporter sa contribution à l'organisation de votre manifestation, ceci a fait l'objet d'une délibération en octobre et le département a apporté une réponse (partiellement) positive.

Le Conseil général est amené à travailler avec le milieu des entreprises. Nous accompagnons les investisseurs et assurons un accompagnement des collectivités territoriales dans l'aménagement des zones d'activité (ZA). C'est une immersion quasi permanente dans le milieu des entreprises du département ou celles qui sont candidates à venir s'y installer. Le Conseil général réalise des efforts significatifs pour que cela aboutisse. Nous aussi sommes concernés par la dimension européenne et d'assez nombreuses entreprises étrangères s'interrogent sur ce qu'elles pourraient entreprendre dans notre département.

Très vite alors, se posent des questions liées à l'emploi. On observe une montée en puissance des questions de qualification et de souplesse d'organisation des entreprises (qu'elles soient en phase de démarrage ou en cours d'exploitation). C'est là que les atouts des Groupements d'employeurs peuvent devenir extrême-

ment importants pour les entreprises et pour les demandeurs d'emploi.

Nous sommes tous immergés dans ces responsabilités à l'égard des gens qui sont demandeurs d'emploi, qui cherchent un métier, parfois un nouveau métier, soit à titre personnel, soit à travers le salariat.

Il est également pertinent de s'interroger sur le rôle possible des groupements d'employeurs par rapport aux contrats d'insertion appelés « Revenu minimum d'activité » (RMA).

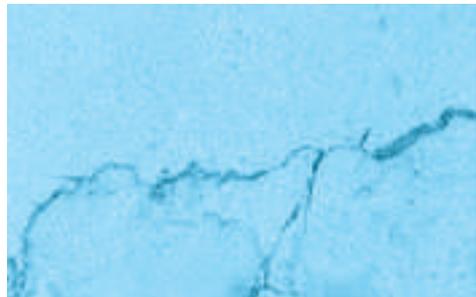
Nous avons signé un nombre significatif de contrats RMA. Cela suppose une analyse des situations personne par personne (puisqu'il s'agit du transfert des bénéficiaires du RMI vers le dispositif RMA) et je suis convaincu que le Conseil général aurait intérêt à se rapprocher du CRGE pour bénéficier du savoir-faire et des compétences de ses collaborateurs et collaboratrices, au mieux des intérêts des personnes en difficulté qui sont nombreuses dans le département.

La Charente-Maritime vit de l'industrie, du tourisme, de l'agriculture et de nombreux métiers divers. Le volet touristique est extrêmement important, mais n'est pas le seul. Et nous sommes souvent confrontés à des difficultés de recherche de qualification, même pour des périodes assez brèves, mais qui peuvent déboucher sur d'autres perspectives.

Des collectivités territoriales comme la nôtre doivent savoir profiter des compétences extérieures nombreuses et que les groupements d'employeurs peuvent nous apporter.

Je veux vous redire tout le plaisir que j'ai à vous rencontrer et je vous souhaite deux

journées de travail fructueux et je souhaite que vous repartiez de La Rochelle et de Charente maritime en ayant la certitude d'avoir fait progresser les groupements d'employeurs aux niveaux local, départemental, régional et européen.



Ouverture de la Convention

**Par France Joubert,
président du CRGE Poitou-Charentes**

Je veux d'abord remercier les participants de leur présence et remercier les partenaires, qui ne sont pas seulement des partenaires financiers : l'État, le Conseil régional de Poitou-Charentes, le Conseil général de Charente maritime et la Communauté d'agglomération de La Rochelle qui nous ont aidé à monter cette Convention européenne des groupements d'employeurs..

Je veux remercier également les organisateurs de ces deux journées : la Fédération française des groupements d'employeurs (FFGE), la Fédération nationale des groupements d'employeurs agricoles (FNGEA), le CRGE de Bretagne, le Pôle atlantique des groupements d'employeurs des Pays de la Loire (Page), les groupements d'employeurs des Hautes-Pyrénées, et d'autres encore... Cinquante-quatre personnes ont apporté leur contribution.

Je vous propose, à l'occasion de l'ouverture de ces deux jours, un état des lieux de la situation.

Notre bilan commun, 2005-2006, après avoir brillamment fêté, ici même, le 20ème anniversaire de la loi en France, est, sans conteste, en termes quantitatifs et qualitatifs, le meilleur que nous ayons connu. En termes de diversité aussi... Nous n'avons pas besoin d'affirmer notre

lutte contre les discriminations, les inégalités, nous l'avons intégrée dans notre fonctionnement et notre vie quotidienne.

Les groupements d'employeurs et leurs centres de ressources sont loin d'être un phénomène passager, il s'agit d'une réponse qui va au-delà du réflexe de crise, du repli sur soi ou de l'organisation de l'emploi à la petite semaine. Il se confirme, au regard de cette diversité des secteurs et des territoires aujourd'hui impliqués, qu'il s'agit bien d'une réponse qui prépare les mutations profondes auxquelles notre société fait face.

La dureté des temps, l'âpreté des débats sur l'emploi, le contexte politique français et européen, nous donnent tous les jours l'occasion de poursuivre notre tâche.

Nous sommes même arrivés à un moment de vérité. Il est de plus en plus vrai que nous bousculons l'ordre établi lorsque nous interrogeons :

- la sécurité du salarié échangée contre le contrat de subordination...
- le contrat de subordination de l'employeur allant à l'encontre de la mobilité, de l'innovation et, au bout du compte, de la liberté d'entreprendre et de travailler...
- l'exacerbation des conflits à leur gestion...
- des mesures ou des politiques de l'État et des élus, qui risquent de confisquer des initiatives citoyennes, sous couvert de représentativité électorale démocratique.

Nous avons pris notre destin en main. Nous ne le construisons contre personne. Cela doit être considéré comme un plus et surtout nous devons tout faire pour que ce mouvement soit irréversible.

Il ne faut pas se le cacher, cela nous demandera plus de devoirs et d'engagements que de droits.

Les groupements d'employeurs, dans leur diversité, sont porteurs de l'organisation concrète des transformations économiques, sociales et culturelles, annoncées à la fin du siècle dernier et qui, nous le souhaitons tous et toutes, vont se développer pour que la solidarité et l'efficacité économique ne soient pas qu'un slogan, mais pour qu'elles redeviennent le fondement de nos sociétés. Nous avons travaillé avec les pouvoirs publics à développer un engagement novateur pour tous. Il faut renforcer ce partenariat en même temps que nous devons renforcer notre autonomie. Il n'est pas incompatible que nous soyons les porteurs et les animateurs de politiques publiques de l'emploi et autonome en même temps. C'est d'ailleurs la conclusion du Président de la République dans son intervention lors du débat sur le dialogue social, au conseil économique et social :

« La réforme du dialogue social que nous engageons aujourd'hui est une réforme capitale pour l'avenir. Ceux qui ont fondé la sécurité sociale nous ont montré le chemin, en plaçant les partenaires sociaux au cœur du fonctionnement de notre pacte social. »

Reprenons nos fondamentaux pour rapidement situer le contexte

- Les groupements d'employeurs et les centres de ressources s'adressent donc tout d'abord aux personnes.

La construction de l'emploi sera une donnée permanente que nous devons gérer au plus près et pas seulement dans une relation formation et emploi, salaire et emploi, mais aussi dialogue social et emploi.

En France plus particulièrement, ce n'est pas seulement l'emploi qui est remis en cause mais aussi l'employabilité.

La multiplication des situations intermédiaires entre l'emploi et le chômage se poursuit. Les travailleurs dits « pauvres » sont d'ailleurs, le plus souvent, des femmes.

Les CDI représentent moins de 20% des intentions d'embauche. D'une année sur l'autre, seuls 20 % des CDD deviennent des CDI

Le fossé s'agrandit entre les salariés piégés dans l'instabilité et les salariés s'accrochant à leur emploi.

Si l'enrichissement des tâches, la montée du travail qualifié et du niveau moyen de formation, sont positifs, en contrepartie, l'usure nerveuse, l'individualisation de la rémunération, la performance sont plutôt mal gérées. De même, la socialisation des parcours et la montée des politiques publiques de l'emploi ne sont pas suffisamment débattues.

Entre le travail indépendant et le travail salarié, la mobilisation au travail renforce les plus forts et rend plus faibles encore les plus démunis.

- Ensuite les groupements d'employeurs et les centres de ressources renouvellent le dialogue social.

De nombreux exemples sont maintenant là, en France et en Europe, pour montrer que le dialogue social territorialisé renouvelle les relations sociales. Ils montrent sous un jour nouveau les possibilités

qu'offre la petite entreprise. Il ne suffit plus de se définir un pré carré sécurisant, surtout s'il se baptise « de classe », il faut affronter la réalité de l'autre et la réalité tout court.

Les contradictions sont fortes, en particulier entre la culture d'entreprise, les objectifs individuels, l'engagement sur le long terme et le besoin de personnel à juste temps.

Sans dialogue (plus sur l'employabilité que sur l'emploi d'ailleurs), le système, qui affronte aussi des questions fondamentales comme celles de la mondialisation et du vieillissement, ne pourra plus répondre et tout le monde sera perdant. Entre le sens social et la liberté individuelle, il nous faut retisser les liens indispensables à toute vie sociale harmonieuse.

Avec des garanties collectives fondées sur le dialogue social, les groupements d'employeurs qui peuvent proposer en réseau des parcours stabilisés reconstruiront la confiance et seront les promoteurs d'une nouvelle organisation sociale.

- Les groupements d'employeurs et les centres de ressources redéfinissent l'espace public. L'espace public devient tout à la fois :

- Un espace de médiation entre société civile, État, élus et l'Europe. Les partenaires sociaux et la société civile doivent créer les espaces autonomes, avec des droits et des devoirs, afin de gérer des politiques publiques. C'est aussi un espace de médiation avec le marché.

- Dans le même temps, l'espace public renouvelle la légitimité politique. Chaque citoyen, chaque salarié est tout à la fois destinataire du droit et auteur de ce droit.

- L'idée de négociations régionales sur les

mobilités associant les partenaires sociaux, les pouvoirs publics, les réseaux associatifs est à étudier sérieusement.

L'entreprise n'a plus de murs, le territoire plus de frontières. Les flux et les liens entre les acteurs sont plus importants que les structures qui ont, le plus souvent, comme seul objectif leur survie.

Depuis plus de 10 ans maintenant, dans la région, avec l'État et les élus, en particulier dans la décentralisation et avec le concours du contrat de plan, nous avons tracé le cercle vertueux de relations sociales qui nous sort des rigidités et de *l'a priori*. Le territoire se révèle alors comme étant le lieu où peuvent se développer des logiques d'alliances et de connaissance du savoir... des autres.

Les groupements d'employeurs et les centres de ressources s'inscrivent naturellement dans le sens des lignes directrices sur les partenariats locaux pour le développement de l'emploi, définies par les politiques Européennes et la stratégie de Lisbonne.

Le Carrefour pour l'innovation sociale, le travail et l'emploi, avec lequel nous travaillons en région, a terminé le projet Equal *Atout*age. Il travaille sur son prolongement dans un deuxième projet Étape (entreprendre, transmettre, accompagner pour l'emploi). Le CRGE est partenaire de programmes européens.

Je voudrais donc pour conclure vous livrer les premières conclusions de ce travail qui vise au fond à construire une culture européenne à partir des réalités régionales et nous adapter au mouvement de décentralisation que connaissent tous les pays européens :

- répondre au développement de la précarité en organisant et en « sécurisant » la mobilité.
- faciliter le développement de compétences transversales ne répondant plus à des métiers et des logiques purement sectoriels.
- anticiper les plans sociaux et la gestion des reclassements sur le bassin d'emploi.
- construire des réponses pour tous, sans distinctions.
- améliorer la cohérence et la globalisation des interventions territoriales pour l'emploi.
- accompagner les individus dans la gestion de leur parcours professionnel.
- permettre aux PME/TPE de se doter de compétences nouvelles et le développement d'activité.

Ce n'est donc pas le moment de se replier sur soi-même, ou de travailler chacun dans son coin.

Nous devons aller plus loin dans l'échange et la construction de projets communs. Cette convention est entièrement tournée vers cet objectif. Nous avons voulu tout à la fois tenir compte des résultats de notre dernière rencontre et aller le plus possible dans le concret.

Et je veux saluer l'énorme travail de préparation qui a été fait par tous ceux et celles qui ont planché sur l'animation des ateliers. Ce comité de pilotage devra rapidement tirer le bilan et promouvoir les résultats de ces deux jours. Il lui faudra aussi construire une véritable force. Le travail de fond qui est actuellement fait dans les fédérations, dans les secteurs comme celui des associations, dans les centres de ressources doit se développer et converger.

Les partenaires sociaux européens dans leur programme de travail 2006/2008 ont intégré la mise en place de centres de ressources pour offrir une assistance technique aux nouveaux États membres. Nous devons nous faire reconnaître pour le travail que nous faisons. Nous avons invité les partenaires sociaux en invitant la Confédération européenne des syndicats (CES) et l'UNICE... Ils n'ont pas pu nous rejoindre. Nous les relancerons pour la construction de notre Centre de Ressource Européen.

C'est par l'ouverture, le partenariat, la prise en compte du bien commun, que ce que nous construisons pas à pas participera au développement des individus et des institutions dans le cadre de l'Europe et de la mondialisation.

En conclusion... je transforme cette convention en parlement !

Ce Parlement pense à l'avenir et l'avenir c'est l'Europe. Nous avons déjà fait un gros travail de présence dans les projets européens et nous avons favorisé l'essai-mage des groupements d'employeurs. Il nous faut continuer en ce sens et devenir le centre de ressources européen. La société de la connaissance c'est pouvoir « vendre », dès demain de l'organisation sociale intelligente au service d'une économie plus productrice de travail et moins inégalitaire.

Ce Parlement pense à l'avenir et l'avenir c'est le dialogue social... Le national n'avance pas vite malgré les grandes déclarations venant de tout bord et pendant ce temps-là le nombre de chômeurs reste identique et la pauvreté augmente. Ne

jamais oublier que, si pour les statistiques, le chômage est à 9 %, pour le chômeur, il est à 100 %. Ce Parlement est en lui-même une base pour le dialogue social territorial et sectoriel au service de l'emploi.

Ce Parlement prend en compte tout à la fois les contraintes et les challenges que les employeurs ont à surmonter (nouvelles technologies, marché...) ainsi que les contraintes et les aspirations des femmes et des hommes salariés (temps partiel, organisation de sa vie personnelle...) En ce sens il est un avenir pour l'organisation

de la production et du temps de travail. Les hommes et les femmes salariés, tout comme les employeurs, sont confrontés en permanence à leur environnement et c'est sur cet environnement que se feront les négociations futures.

Rassurez vous, il n'y aura pas de jetons de présences... Pas d'indemnités non plus.

Je vous souhaite de réussir ces deux jours et que nous nous quittions encore plus déterminés.

Merci.



Introduction aux travaux

Par Thierry Chevallereau,
directeur du CRGE Poitou-Charentes

Bonjour à celles et ceux que je n'ai pas salués et bienvenue à La Rochelle pour cette 5ème édition du Salon des Groupements d'employeurs, intitulée *Convention européenne des Groupements d'employeurs*.

La *Convention européenne* a pour objectifs :

- de reconnaître le passage à une nouvelle étape et de reconnaître les structurations opérées par les Groupements d'employeurs à l'échelle régionale, nationale et européenne ;

- d'initier la construction d'un Centre de ressources européen qui soit à l'image des Centres de ressources régionaux (qui sont eux-mêmes à l'image des Groupements d'employeurs locaux) et du mouvement national ;

- d'aboutir à la rédaction d'un document *Convention européenne* qui corresponde aux attentes et aux besoins de l'ensemble des Groupements d'employeurs au niveau européen.

Pour ce faire, le déroulé de la manifestation *Convention européenne* analysera et valorisera le processus de construction (conditions nécessaires et étapes indispensables) d'un Groupement d'employeurs ainsi que le processus de construction d'un Centre de ressources régional, national puis européen. Chacun de ces processus s'articule autour de

valeurs communes, à savoir : l'autonomie, la collégialité, l'ouverture, la logique de multi partenariats, la conduite du dialogue social territorial associant branches et employeurs et le fonctionnement en réseaux.

Je vous propose que nous entrions dans cette rencontre en nous rappelant les bilans et les perspectives validés l'an passé, lors du 20ème anniversaire de la première loi légalisant les Groupements d'employeurs.

Nous avons travaillé sur six ateliers dont je vous rappelle les principaux enseignements.

- **Atelier 1 - Les Groupements d'employeurs au cœur de leur évolution**

- La professionnalisation du dispositif et des relations entre les adhérents, les salariés et les structures de gestion est incontestable, même si des progrès peuvent toujours être réalisés.

- L'évolution du cadre juridique depuis plusieurs années, de manière anarchique, mériterait probablement plus de concertation des intéressés et une meilleure structuration du réseau.

Car nous devons être attentif à ne pas devenir l'alibi des crises, des rustines que l'on colle en cas de plan social sur un bassin d'emploi.

Le remède est clair : pensons aux Groupements quand les choses vont bien et anticipons les crises à venir plutôt que de sortir l'alibi Groupement d'employeurs quand les plans sociaux arrivent. Un bassin d'emploi déjà équipé réagira bien évidemment plus vite que lorsque les outils sont à créer.

• **Atelier 2 - Le Groupement d'employeurs comme outils de la cohésion sociale**

Chacun s'accorde à reconnaître que le Groupement d'employeurs est un outil capable de mobiliser, sur un territoire, les acteurs et les actrices de l'emploi et du développement économique sans parti pris, avec, pour seule ambition, de servir les intérêts des entreprises et des salariés.

D'autre part les Groupements d'employeurs permettent l'expression objective des contraintes rencontrées par les entreprises, sans ignorer les difficultés vécues par les femmes et les hommes salariés pour accéder à l'emploi.

• **Atelier 3 - Les Groupements d'employeurs renouvellent le dialogue social**

Avec les Groupements d'employeurs, nous assistons à de nouvelles relations sociales qui bousculent nos repères et nos habitudes et grâce auxquelles les difficultés peuvent se résoudre autrement que dans l'affrontement systématique. Alors oui, inclure dans la discussion un tiers qui est potentiellement un autre interlocuteur que l'État n'est pas forcément dans nos habitudes. Mais nous devons tout de même constater que lorsque des patrons et des salariés se mettent ensemble pour réfléchir une autre organisation du travail cela peut donner de très bons résultats. Il suffit de constater les quelques centaines de personnes qui vont se croiser ici et

témoigner pendant ces deux jours pour en être convaincu.

On présente de plus en plus le Groupement d'employeurs comme le tiers employeur décrié par certains ou encensé par d'autres. En tout cas, c'est probablement dans ce rôle que nous gagnons nos lettres de noblesses caractérisées par l'éternelle recherche de solutions. Et si nous y mettons autant d'ardeur c'est parce que le système nous y contraint, si on ne trouve pas de solution pour l'entreprise au moment où elle en a besoin, c'est l'activité qui nous échappe et si nous ne trouvons pas de solution pour les personnes que nous avons identifiées, c'est la compétence qui disparaît. Car ni les uns ni les autres n'ont le temps d'attendre. C'est une question de survie.

• **Atelier 4 - Le Groupement d'employeurs, une organisation pour un nouveau contrat social**

On associe le Groupement d'employeurs à cette formule barbare « la flex-sécurité » en prétendant vouloir apporter de la flexibilité aux entreprises et de la sécurité aux salariés. Cela, c'était hier et ce ne sont pas les bassins d'emploi bretons ou des Pays de la Loire qui me contrediront, bien au contraire, car nous entrons dans une nouvelle ère.

Le défi aujourd'hui, c'est d'apporter de la sécurité aux entreprises en termes d'apport de compétences et de la flexibilité aux salariés pour leur permettre de faire plus ce qu'ils savent bien faire, pour mieux les fidéliser.

• **Atelier 5 - Le Groupement d'employeurs, une organisation au service de l'emploi et des changements**

Les Groupements d'employeurs ont montré qu'il pouvait être plus facile de

gérer des difficultés ou des contraintes quand on s'y mettait à plusieurs (même si nous ne sommes pas les premiers) :

- que ce soit pour les jeunes en difficulté,
 - les seniors en réinsertion,
 - ou encore les travailleurs présentant des handicaps,
- en leur proposant une 2ème, une 3ème ou une 4ème chance.

Mais notre plus grand handicap, c'est probablement l'illusion de la sécurité que « la sécurisation des parcours professionnels » est sensée nous apporter. Car c'est lorsque nous avons quelque chose à perdre que nous sommes vulnérables, à l'inverse nous sommes indestructibles lorsque nous avons l'adaptation à proposer. Et les Groupements d'employeurs sont un réel outil d'adaptation.

L'enjeu va être maintenant de réussir la révolution culturelle, car nous ne réussirons la bataille de l'emploi qu'à la condition d'accepter que vieillir dans l'entreprise ne sera possible qu'au prorata de notre capacité à intégrer des jeunes. Cela supposera probablement de repenser les méthodes d'intégration dans l'entreprise, les parcours professionnels et les méthodes d'évaluation des aptitudes et des compétences des femmes et des hommes salariés. Et dans ce domaine, nous avons quelques longueurs d'avance.

• Atelier 6 - Le Groupement d'employeurs, une organisation au service de l'économie

Ne nous trompons pas sur la finalité d'un Groupement d'employeurs, qu'il soit Groupement d'employeur pour l'insertion et la qualification (Geiq) ou Groupement d'employeurs, elle est socio-économique. Vouloir lui donner seulement une finalité sociale en stigmatisant l'insertion ou une finalité exclusivement économique en ne s'intéressant qu'au coût de revient serait déjà un constat d'échec. L'un ne va pas sans l'autre.

Le véritable intérêt des Groupements d'employeurs réside, au contraire, dans leur capacité à résoudre les paradoxes d'un bassin d'emploi en positionnant, en fonction des contraintes, les curseurs des variables :

- de l'anticipation,
- de l'identification des potentiels,
- de l'adaptation des parcours professionnels aux réalités du terrain.

En conclusion, je n'ai qu'un seul souhait, celui que ces deux journées de travail traduisent le fait que les Groupements d'employeurs, dans toutes leurs diversités, sont passés à une nouvelle étape. Car l'heure n'est plus à la justification et le temps de l'action est arrivé, que se soit en matière de création, d'organisation ou encore de structuration.



Projection du film

Les Groupements d'Employeurs, l'emploi autrement

Réalisation du CRGE

Le commentaire du film¹

Un rappel historique

Dans les années 1980, la Région Poitou-Charentes a connu une désertification des zones rurales qui s'expliquait moins par l'absence de travail que par une mauvaise organisation.

Cet état de fait a fortement inspiré la première loi sur les Groupements d'employeurs qui a permis de légaliser des pratiques largement répandues dans le secteur agricole : le partage de personnels et de matériels entre exploitants voisins (Loi n° 85-772 du 25 juillet 1985). Des Groupements d'employeurs agricoles (GEA) se sont dès lors formés en Poitou-Charentes, puis sur l'ensemble du territoire national.

Parallèlement à ces naissances, apparaissait l'ébauche du premier Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (Geiq).

Au milieu des années 1990, des Groupements d'employeurs ont vu le jour dans le domaine de l'artisanat, ainsi que dans l'industrie, le transport, les services et le sport.

Le premier Centre de ressources régional pour les Groupements d'employeurs (CRGE), association paritaire qui a pour

missions de promouvoir et d'accompagner les Groupements d'Employeurs, a ouvert ses portes à Poitiers en mai 1999.

Depuis, d'autres structures régionales ont vu le jour en France, en régions Midi-Pyrénées, Provence Alpes Côte d'Azur, Pays de la Loire et Bretagne ainsi que dans d'autres pays d'Europe, notamment en Belgique avec la création en 2005 du CRGE Bruxelles.

Le travail à temps partagé, une innovation répondant aux besoins des entreprises et des salariés.

Le travail à temps partagé répond aux besoins actuels des entreprises et des salariés.

Régulièrement, des besoins ponctuels en matière de compétences se font ressentir dans les entreprises, les associations et les collectivités territoriales. L'absence de ces compétences peut pénaliser le développement, voire l'existence même de ces structures. Cependant, ces besoins ne justifient pas obligatoirement une embauche permanente et définitive de personnels. Cette situation constitue une problématique de plus en plus courante, à laquelle les Groupements d'employeurs peuvent apporter des solutions adaptées et efficaces.

Qu'est ce qu'un Groupement d'employeurs ?

Un Groupement d'employeurs est le plus souvent une association loi 1901 qui recrute du personnel pour le mettre à disposition de ses membres.

Les structures adhérentes au Groupement se partagent ainsi le temps de travail des salariés du Groupement.

Le Groupement d'employeurs permet donc de concilier à la fois les besoins de flexibilité de l'entreprise et de sécurité du salarié ; en bref, c'est l'outil de « flexi-sécurité » à la française.

Le Groupement d'employeurs est dirigé par un Conseil d'administration dont les membres définissent et contrôlent les conditions de fonctionnement et le niveau de facturation des mises à disposition.

Aujourd'hui, il existe trois types de Groupement d'employeurs :

- Les Groupements d'employeurs agricoles
- Les Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (Geiq)
- Les Groupements d'employeurs « classiques », composés d'entreprises issues d'un même secteur d'activité ou de secteurs d'activités divers.

Comment fonctionne un Groupement d'employeurs ?

- Le Groupement est l'unique employeur du salarié.

Il emploie et rémunère les salariés. Il gère leurs plannings en fonction des besoins des entreprises et facture à ces dernières les mises à disposition des salariés.

Il assure le suivi et veille à la formation et à l'évolution des salariés en fonction de leurs compétences et de leurs attentes.

- Le salarié du Groupement jouit d'un statut collectif.

Il est employé en CDI le plus souvent et travaille au sein de plusieurs entreprises adhérentes.

- L'entreprise adhérente reste responsable des conditions d'exécution du travail. Elle adhère durablement au Groupement et règle sa cotisation annuelle ainsi que les factures des mises à disposition des salariés. Elle accepte la clause de responsabilité solidaire.

Le Groupement d'employeurs : un triple objectif

Le Groupement d'employeurs constitue un outil de création d'emploi, de lutte contre la précarité et de développement économique.

- Répondre aux besoins des entreprises, des associations et des collectivités

Le Groupement d'employeurs gère :

- le partage du temps de travail de salariés qualifiés,
- l'utilisation successive de salariés pour effectuer des travaux saisonniers se situant à des époques différentes de l'année,
- le bénéfice occasionnel d'appoint de main d'œuvre pour renforcer l'effectif existant,
- le maintien de salariés sur plusieurs entreprises, dans l'hypothèse de licenciement économique et de risque de précarisation,
- la transformation des emplois précaires en emplois stables en mettant à disposition les services de salariés expérimentés.

1. Le DVD d'une part et l'intégralité des textes des commentaires et témoignages qui sont entendus dans le film sont disponibles au CRGE Poitou-Charentes

- Stabiliser des emplois salariés

Le Groupement d'employeurs constitue l'une des réponses possibles à l'aspiration des salariés à une plus grande stabilité et sécurité d'emploi. Les emplois pourvus correspondent en effet à la reconstitution de « fragments d'emploi » le plus souvent marqués par la précarité.

Pour les salariés, le fait d'être titulaire d'un contrat de travail au sein d'un Groupement permet de bénéficier d'une vraie stabilité, rendue possible par la dimension collective du Groupement.

- Proposer une solution économique et sociale de proximité

Grâce au Groupement d'employeurs, le tissu économique, le lien social et la qualité de vie du territoire sont renforcés par l'émanation d'un nouveau dialogue social.

C'est un outil indispensable pour l'aménagement du territoire, qui favorise l'implantation ou le maintien de salariés et d'entreprises dans des zones géographiques menacées de désertification.

De nouvelles perspectives d'évolution

Des Groupements d'employeurs continuent à se créer et à se développer dans l'industrie, le commerce, la logistique, l'artisanat et le BTP, les services...

À moyen terme ils vont constituer la solution incontournable à la structuration de l'emploi dans les secteurs des services à la personne, du sport et dans le milieu associatif en général.

Le dispositif des Groupements d'employeurs s'exporte dans d'autres pays d'Europe, notamment en Belgique où le premier, *Jobiris*, né en 2001 dans le

secteur de l'agroalimentaire, compte aujourd'hui une vingtaine de salariés.

En Allemagne, un Groupement d'employeurs *SpreewaldForum GmbH* a été créé en décembre 2004, avec 20 salariés et 15 entreprises adhérentes issues essentiellement de l'agriculture. D'autres projets sont en cours Outre Rhin, sur la création de Groupements en lien avec l'insertion et la qualification.

Enfin, depuis la loi de février 2005 relative au développement des Territoires ruraux, «...des personnes physiques ou morales de droit privé peuvent créer, avec des collectivités territoriales et leurs établissements publics, des Groupements d'employeurs...»

C'est un atout supplémentaire pour ces derniers qui pourront désormais compter sur les collectivités, à la fois en tant que relais d'information - souvent à l'initiative des réflexions en matière de mutualisation de l'emploi sur leur territoire -, et en tant qu'utilisatrices directes du dispositif.

Les Groupements d'employeurs franchissent actuellement une nouvelle étape.

Nombre d'entre eux commencent à s'organiser, à se structurer :

- à l'échelle régionale avec la mise en place de Centres de ressources en Midi-Pyrénées, Pays de Loire, Bretagne, Provence Alpes Côte d'Azur...

- à l'échelle nationale avec l'émergence du Mouvement national des Groupements d'employeurs de France

- à l'échelle européenne avec de nouveaux projets en Autriche, en Espagne, en Italie, en Allemagne, et en Belgique.

Cette volonté d'union et de structuration des Groupements d'employeurs régionaux,

français et européens, témoigne de la prise de conscience du fait que leur avenir réside dans la constitution en réseaux.

Des réseaux qui apporteront force et dynamisme au dispositif auprès des entreprises, des pouvoirs publics et des partenaires sociaux.

Un dernier commentaire, formulé par France Joubert, clôt le film :

« *L'universel, c'est le local moins les murs* » dit poète portugais Torga. Je crois que le Groupement d'employeurs a réussi cela et le Centre de ressources européen pour les Groupements d'employeurs, ce sera le local moins les murs. Les Groupements d'employeurs auront alors, de cette façon, participé à la construction européenne.



Les Groupements d'Employeurs

..... dans la région, en France et en Europe

JEAN-FRANÇOIS FOUNTAINE

**PREMIER VICE-PRÉSIDENT
DU CONSEIL RÉGIONAL
DE POITOU-CHARENTES**

Je salue l'ensemble des personnes présentes et j'excuse la Présidente, Ségolène Royal, retenue à Châtelleraut par une réunion très importante de la Commission permanente et qui m'a chargé de vous transmettre son salut amical.

Je voudrais apporter quelques éléments complémentaires à ce qui a déjà été exprimé par ce remarquable film.

Ce qui s'est passé dans notre région, dès les années quatre-vingt, peut s'expliquer par deux raisons, d'une part, le mutualisme a été présent en profondeur, comme une forme de réponse du secteur agricole aux aléas climatiques et aux risques économiques importants qui pèsent sur son activité. Une seconde raison est la taille moyenne de la Région Poitou-Charentes. Les Groupements d'employeurs permettent de répondre à l'important besoin d'excellence des entreprises et des consommateurs. Les entreprises ont recours au Groupement d'employeurs pour répondre aux exigences de cette excellence indispensable pour exister sur le marché d'aujourd'hui.

Derrière ces deux spécificités fortes qui caractérisent notre région, il faut regarder le fait que nous sommes dans une société qui a perdu de la stabilité et est marquée par la financiarisation de l'économie et les exigences des consommateurs. Les aspirations des citoyens apparaissent comme paradoxales : chacun, en tant que consommateur, recherche le meilleur rapport qualité/prix (que ce soit dans le domaine des services ou dans celui de la production), et, en tant que salarié, recherche la stabilité.

Les employeurs ont à gérer ce problème complexe : leurs salariés leur demandent de la stabilité, de la sécurité, une visibilité sur le parcours qu'il leur est possible de faire dans cette entreprise, et le lendemain, les mêmes salariés, lorsqu'ils se comportent en tant que consommateurs, vont vouloir de la souplesse, de l'efficacité, et le meilleur rapport qualité prix, posant ainsi des exigences sur l'entreprise dont ils sont eux-mêmes salariés.

Les Groupements d'employeurs se situent dans ce paradoxe et en sont sans doute l'un des meilleurs éléments de réponse.

Je voudrais aborder un autre thème que je considère comme très important et la présence d'une représentante de l'une des principales commissions européennes l'atteste. Devant ce type de question que nous venons d'évoquer, on peut trouver des

réponses qui prennent la pire ou la meilleure forme. Je vais prendre un exemple de la mauvaise forme que peut prendre la réponse à cette situation, dans le monde que je connais, le monde maritime.

Par exemple, une société qui doit faire transporter un paquebot ne va pas embaucher elle-même et c'est une société, utilisant toutes les faiblesses du droit social international qui va faire ce travail et cette sous-traitance de personnel. Et l'on peut craindre que cela se fera, souvent, en dépit de toutes les règles de sécurité et en dépit des règles du droit social le plus élémentaire.

C'est pour cela qu'il faut porter tout de suite, comme vous le faites, ce débat à l'échelle européenne.

La construction de la réponse à cette problématique de l'emploi que vous évoquez, dans le cadre du dialogue social, comme vous le faites depuis plus de 20 ans, doit se faire au bon niveau pour répondre dans des termes nouveaux aux nécessités du monde moderne.

La régulation des Groupements d'employeurs à l'échelle européenne est une bonne échelle et vous avez raison de poser les bons termes du débat avec la présence d'employeurs, de syndicats de salariés et de consommateurs. Vous savez mieux que moi qu'il est difficile de transposer à l'échelle européenne des règles nationales, parce que, dans chaque pays, le système s'est construit sur la base de dialogues et d'échanges spécifiques. Si l'on ne tarde pas à poser la question à l'échelle européenne, c'est la règle européenne qui deviendra la référence permettant de dépasser les législations nationales.

La Région Poitou-Charentes et les autres Régions soutiennent votre démarche. Par les dernières lois, l'État nous a transmis des compétences économiques que nous assumons pleinement. Nous construisons dans ce sens, en Poitou-Charentes, le schéma régional de développement économique. Mais nous avons également entrepris un grand travail de réflexion sur la formation. Vous avez insisté sur l'importance de la formation au cœur du dispositif Groupement d'employeurs, puisqu'il s'agit de mettre les meilleures compétences à la disposition des entreprises. Soyez donc assurés du soutien total de la Région, c'est son devoir et c'est sa volonté.

Merci

IVA LANOVÁ
MEMBRE DU CABINET DU
COMMISSAIRE VLADIMÍR SPIDLA,
COMMISSAIRE EUROPÉEN
À L'EMPLOI,
AUX AFFAIRES SOCIALES
ET À L'ÉGALITÉ DES CHANCES

Mesdames et messieurs,

J'ai le plaisir m'adresser à vous aujourd'hui au nom de Monsieur le Commissaire européen Vladimír Spidla, qui aurait voulu être ici, mais n'a pas pu. Il m'a chargée de le représenter en tant que membre de son cabinet.

Quelle est la situation actuelle en matière d'emploi et quelles sont les initiatives en cours ? Comment votre projet s'inscrit-il dans ce tableau européen ?

Situation au sein de l'Union européenne

En 2005, près de vingt millions de personnes étaient au chômage au sein de l'Union européenne, dont près de neuf millions de chômeurs de longue durée. Cinq millions avaient moins de vingt-cinq ans. Si l'on y ajoute les quelque treize millions d'inactifs, qui seraient prêts à entrer sur le marché du travail, nous arrivons à un total de plus de trente millions de personnes qui souhaiteraient travailler et ne trouvent pas d'emploi. Cela représente l'équivalent de la moitié de la population française !

Une telle situation est intolérable et ce, à plus d'un titre.

Tout d'abord, parce que nous savons fort bien que, très souvent, l'exclusion du marché du travail se traduit, à plus ou moins longue échéance, par une exclusion sociale qui peut affecter plusieurs générations. Vous admettez avec moi que notre modèle de société n'est pas de ceux qui s'accommodent d'un îlot de richesse au milieu d'un océan d'exclus. Notre modèle est celui d'une société inclusive où chacun et chacune doit pouvoir contribuer, à sa façon, à la vie politique, économique et sociale de son pays.

De surcroît, une telle situation d'exclusion n'est pas justifiable non plus d'un point de vue économique, surtout dans le contexte de vieillissement démographique qui s'amorce au sein de l'Union européenne. À titre d'exemple, laissez-moi vous rappeler que la proportion des retraités par rapport à l'ensemble de la population active, qui s'élève actuellement à 24 %, doublera d'ici 2050 pour atteindre près de 50 %. Même

si cette évolution résulte de deux tendances sociétales positives, à savoir l'allongement de la durée de vie et une meilleure maîtrise de la fécondité, elle n'en est pas moins une source potentielle de problèmes, notamment pour nos finances publiques.

L'économique et le social sont donc liés de façon inextricable.

Stratégie de Lisbonne

C'est dans ce contexte que s'inscrit la Stratégie de Lisbonne dont l'ambition ultime consiste à faire de l'Union européenne *"l'économie de la connaissance la plus dynamique et la plus compétitive d'ici 2010", tout en étant "capable d'une croissance économique durable" qui s'accompagne "d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale"*.

C'est là, où votre projet de Convention européenne des Groupements d'employeurs rejoint les objectifs européens et va permettre de progresser dans la réalisation de la Stratégie de Lisbonne.

Comme vous le savez, 2005 a marqué l'heure, à mi-parcours, d'un premier bilan de la Stratégie de Lisbonne qui s'est révélé assez mitigé. En effet, l'Union européenne est encore globalement assez éloignée de ses objectifs en matière de taux d'emploi, puisque nous avons un taux global de 70 %, avec un taux d'emploi de plus de 60 % pour les femmes et de 50 % pour les travailleurs plus âgés. Il est clair qu'il reste du chemin à parcourir. Mais ces objectifs sont atteignables puisque plusieurs États membres les ont déjà dépassés. C'est la raison pour laquelle ces objectifs sont maintenus pour 2010.

La Stratégie de Lisbonne, relancée en 2005, commence à donner de bons résultats. Les entreprises européennes sont en train de créer des emplois et près de 4 millions de nouveaux emplois devraient être créés en Europe pour la période 2005-2006. Ces résultats sont encourageants et nous devons continuer à créer un environnement favorable pour les entreprises à la création de nouveaux emplois et des emplois de qualité.

Pour cela, il nous faut impérativement adapter le fonctionnement du marché du travail aux enjeux de la société de la connaissance, en stimulant la formation tout au long de la vie et la réactivité de chacun aux mutations, salariés et employeurs, pouvoirs publics et partenaires sociaux.

L'initiative du Groupement d'employeurs nous paraît être une bonne pratique innovante qu'il convient de reconnaître et valoriser, dans le contexte démographique et le besoin de conciliation entre vie privée et vie professionnelle, je pense aux exemples donnés dans le film concernant les services à la personne.

Aujourd'hui, la Commission européenne a lancé une réflexion générale sur la combinaison entre flexibilité et sécurité. Comme vous le savez, nous ne vivons plus dans un monde où les employés gardent des emplois à vie dans une seule entreprise. Auparavant, on changeait d'emploi une ou deux fois au cours d'une vie de travail, aujourd'hui c'est parfois tous les deux ou trois ans qu'a lieu un changement.

La flexicurité

La flexicurité vise à dépasser le débat un peu manichéen entre les défenseurs d'une

flexibilité totale et ceux qui cherchent à préserver, coûte que coûte, les formes traditionnelles de sécurité de l'emploi. Comme vous le savez, la flexicurité reconnaît le besoin d'une plus grande flexibilité du marché du travail pour mieux répondre aux demandes d'adaptation rapide que fait peser la mondialisation sur les entreprises. Elle reconnaît aussi que la multiplication de formes de travail atypiques provoque une segmentation du marché du travail, qui comporte des effets négatifs pour les travailleurs, en termes de revenu, de perspective de carrière et de motivation.

L'idée est, en réalité, assez simple. Elle consiste à reconnaître qu'un système adéquat d'assurance sociale, de politiques efficaces de soutien aux mutations du marché du travail et aux systèmes de formation tout au long de la vie fournira aux travailleurs la sécurité qu'ils souhaitent et aux travailleurs et aux entreprises la flexibilité qu'ils attendent.

Le Groupement d'employeurs est une réponse qui s'adresse au cœur du problème et vous avez démontré qu'elle fonctionne au niveau local et au niveau régional et national, et durant ces deux jours, vous allez travailler à une Convention européenne. Nous vous encourageons dans vos travaux et nous attendons avec une certaine impatience les résultats.

Animés par le souci de concilier les aspirations légitimes des entreprises qui réclament plus de flexibilité et celles des travailleurs qui ont besoin de plus de sécurité, certains États membres de l'Union européenne, notamment le Danemark et les Pays-Bas, ont développé une politique

de flexicurité qui a permis de maintenir une grande cohésion sociale et un dynamisme économique assez remarquable. Les expériences menées en la matière dans divers pays, ainsi que leurs résultats ont suscité un très grand intérêt de la part des chercheurs et des politiciens, y compris au niveau européen.

La stratégie européenne pour l'emploi pour 2005-2008 demande maintenant aux États membres d'adopter des principes de flexicurité, et notamment de "... promouvoir la flexibilité combinée avec la sécurité d'emploi et [de] réduire la segmentation de marché du travail."

En mars 2006, le Conseil européen a demandé que soient développés des principes communs en matière de flexicurité.

En outre, la Commission européenne a souhaité promouvoir une évaluation du marché du travail européen et de ses nouveaux besoins et réalités, ainsi qu'un débat le plus large possible sur le droit du travail, afin d'enrichir le débat sur la flexicurité. Le but est de favoriser un débat constructif au niveau européen et dans les États membres pour adapter nos marchés du travail au triple défi de la mondialisation, du progrès technologique et de l'évolution démographique.

La Commission travaille dans ce sens et va adopter ce mois-ci un « livre vert » sur le droit du travail intitulé *Adapter le droit du travail pour assurer la flexibilité et la sécurité pour tous*. Il s'agit d'une consultation européenne de tous les acteurs concernés par le sujet.

En 2007, la Commission fera la synthèse des contributions reçues et décrira les pistes d'action - législatives ou autres -

que la Commission pourrait être amenée à considérer en réponse à cette consultation publique.

Le livre vert sur le droit du travail fait partie intégrante de la réflexion sur la flexicurité qui devrait aboutir, au printemps prochain, à l'adoption d'une communication reprenant les principes communs de la flexicurité.

Rôle des partenaires sociaux

Les partenaires sociaux ont un rôle crucial à jouer dans ce débat. En effet, n'oublions pas que la flexicurité est le produit du dialogue social dans un certain nombre de pays, où ils ont développé la flexicurité comme un outil de progrès social et économique. Bien entendu, les itinéraires de flexicurité doivent être différents d'un pays à l'autre. Ils dépendent d'un grand nombre de facteurs, qu'il s'agisse des institutions, de la situation économique, des ressources financières ou encore de la situation sociale. Cette diversité n'est pas un obstacle. Bien au contraire, c'est une richesse, car nous pouvons tous tirer des enseignements de la variété de ces parcours.

Dans tous les cas cependant, le partenariat est un outil incontournable pour déclencher et réussir le changement. Les partenaires sociaux doivent participer très activement à l'identification des itinéraires vers la construction de nouvelles sécurités. Les travaux ont commencé au niveau européen. Les premiers échanges sont encourageants, même s'il existe des points de vue très différents.

Le 20 octobre dernier, un sommet social tripartite informel a été organisé par la

Présidence finlandaise et la Commission. Le sommet a eu pour objectif d'encourager les représentants syndicaux et d'employeurs de haut niveau à examiner la manière de combiner des politiques de l'emploi actives, des dispositions contractuelles flexibles, la formation permanente et la protection sociale. C'était la première occasion pour les partenaires sociaux de présenter leurs points de vue aux discussions sur la flexicurité au niveau européen.

Dans le cadre de leur programme de travail de 2006-2008, les partenaires sociaux effectuent une analyse commune sur les défis des marchés du travail européens. La flexicurité est une partie importante de cette analyse et la Commission attend avec intérêt de recevoir la contribution des partenaires sociaux en vue du Conseil européen de mars 2007.

Mesdames et Messieurs, la flexicurité est une notion qui apparaît de plus en plus importante pour les entreprises comme pour les travailleurs, et c'est l'une des clefs de la réussite de la Stratégie de Lisbonne, c'est-à-dire plus de croissance et plus d'emploi et de meilleure qualité en Europe.

Nous ne pouvons que nous réjouir de vos travaux. Je vous souhaite que ces deux jours soient productifs et permettent d'aboutir à des résultats concrets pour l'Europe.

N'oubliez pas de faire part des résultats, je me charge d'en informer personnellement Monsieur le Commissaire Spidla.

Je vous remercie de votre attention.

MICHEL DELEBARRE,
PRÉSIDENT DU COMITÉ
DES RÉGIONS D'EUROPE
Message transmis
sur support audiovisuel

Mesdames et Messieurs, chers collègues, pour les élus et ceux qui exercent des responsabilités,

J'aurais aimé être parmi vous pour cette Convention européenne, qui me semble être une première dans la démarche. Mais malheureusement, mon emploi du temps ne me le permet pas et je le regrette vivement. Pourtant, j'ai souhaité, et les organisateurs ont accepté, que le Comité des régions puisse, par ma voix, être parmi vous et je tiens à vous exprimer l'intérêt du Comité des Régions pour la démarche innovante des Groupements d'employeurs et leur structuration au niveau européen.

Vous êtes sur un créneau tout à fait particulier, même si vous avez vingt ans d'existence. Si on considère, après vingt ans d'existence que vous êtes encore sur un créneau particulier, c'est que vous avez été pionniers dans une démarche difficile que beaucoup interprètent comme étant une forme de mise en œuvre de la flexibilité, un mot souvent difficile à accepter dans le contexte français et dans le domaine des relations du travail. Comment, en effet, faire en sorte d'assurer des garanties de sécurité à des personnes qui ont pu retrouver, par votre intermédiaire, un emploi lorsqu'il implique de la souplesse indispensable peut-être à l'évolution de certaines entreprises ? Les Groupements d'employeurs

ont été l'innovation, l'expérimentation, la première réponse sans doute, adaptée à cette exigence.

Il y a parfois débat autour d'un terme qui relève un peu du jargon impossible : « flexsécurité ». Personnellement, je m'interroge : pourquoi pas inverser les termes : garantir d'abord la sécurité pour pouvoir, ensuite, mettre en œuvre des éléments de flexibilité. Dans cet esprit, le terme « sécuriflex » me conviendrait mieux. Je sais qu'à travers les Groupements d'employeurs, vous essayez de répondre à cette exigence d'adaptation et de reconnaissance du salarié qui est amené à évoluer dans plusieurs entreprises et va devoir s'adapter à des contraintes, à des exigences, mais aussi en faisant respecter cette reconnaissance de ses droits de salarié, de sa capacité professionnelle et de ses besoins en formation.

Pour le Comité des Régions, des expériences et des initiatives comme celles que vous avez construites et guidées sont riches d'enseignement. Il n'y a pas que dans les Pays de l'Europe du Nord que l'on trouve des innovations en matière de rapport au travail. Je pense qu'avec ses Groupements d'employeurs, la France a franchi une étape qui est loin d'être négligeable.

Je suis en outre intéressé par le fait que cette innovation vienne du terrain. C'est souvent auprès des Conseils des régions, des agglomérations, sur le terrain qu'on arrive à faire avancer ce type d'expérience et à montrer que c'est une voie plus porteuse d'avenir qu'on peut l'imaginer.

Alors, vouloir transformer votre expérience en Centre de ressources européen

va tout à fait dans le bon sens. Je suis de cœur, d'esprit, de réflexion, mais aussi de pratique et de responsabilité totalement avec vous à l'occasion de cette rencontre. Je regrette de ne pas pouvoir être présent, mais soyez sûrs que, par le Comité des Régions, on peut faire de votre expérience, une voie d'évolution européenne. Ce serait formidable pour tout le monde et d'abord pour ceux qui sont à la recherche d'emploi.

Merci.

Outre le document audiovisuel, le texte ci-dessous a été communiqué par Michel Delebarre.

Comme vous le savez sûrement, le Comité des Régions s'est mobilisé depuis un an pour que la contribution des collectivités locales et régionales à la Stratégie de Lisbonne soit davantage reconnue et elle a fait de la dimension territoriale de cette Stratégie l'une de ses priorités pour les deux années à venir.

Pour y parvenir, nous nous appuyons sur la notion de gouvernance multi-niveaux et sur le partenariat territorial, qui intègre tous les acteurs aussi bien publics que privés. Nous avons organisé, en mars dernier, le 1er dialogue territorial pour Lisbonne, puis nous avons lancé fin octobre une plate-forme électronique d'échanges d'informations entre une soixantaine de Régions et d'autorités locales, volontaires pour travailler à la réalisation des objectifs de Lisbonne, notamment en matière d'appui aux PME, de formation professionnelle et d'emploi. Nous comptons poursuivre cette démarche en organisant en février prochain un 2ème dialogue territorial, qui se nourrira d'une telle

dynamique touchant les 25 Etats membres.

Par ailleurs, mi-octobre, pour sa 4ème édition, le grand rassemblement des Régions et des autorités locales à Bruxelles, que nous appelons les "Open Days", avait pour thème le partenariat privé-public et accueillait pour la première fois des investisseurs privés. Le succès des ateliers et des rencontres auxquels ont participé plusieurs centaines de personnes nous conforte dans l'idée qu'il faut encore exploiter davantage le potentiel que représente l'alliance entre les territoires et les acteurs économiques.

Assurément, l'approche retenue par les Groupements d'employeurs, qui sont bâtis sur un fort partenariat économique, social et territorial, rencontre exactement les préoccupations des responsables des collecti-

vités territoriales de toutes tailles, représentées au Comité des Régions.

Mesdames, Messieurs, pour améliorer la situation de l'emploi et la compétitivité européenne, nous devons tous travailler ensemble afin d'imaginer des réponses permettant de ménager un certain degré de flexibilité sans précarité et pour que les entreprises, comme les salariés, puissent pleinement s'épanouir sur le territoire qu'ils ont choisi et auquel ils sont attachés. Il est particulièrement important que les leçons tirées des expériences locales circulent entre nos territoires et qu'elles acquièrent une visibilité et une reconnaissance au niveau européen.

Je vous souhaite donc pour les deux jours à venir des débats enrichissants et productifs.



Tables rondes

Organisation et structuration des Groupements d'Employeurs

Animation : Patrice Braconnier

directeur adjoint du CARIF Poitou-Charentes

PREMIÈRE TABLE RONDE : CE QUI SE FAIT SUR LE TERRAIN

Philippe Bodet,

*Secrétaire régional
de la CFDT Poitou-Charentes*

Franck Delalande,

*Directeur GLE Venetis,
représentant du CRGE de Bretagne
et président régional du CJD*

Claudine Esnault,

*Elue CCI de Loire-Atlantique,
présidente du GE hôtellerie-restauration,
présidente de Page*

Claudine Esnault : c'est souvent lorsqu'ils ont le dos au mur que les chefs d'entreprise commencent à réfléchir. Chacune de ces très petites entreprises (TPE) n'a pas les moyens d'avoir un responsable de la gestion des ressources humaines. C'est ce qui a conduit, en Loire-Atlantique, les TPE de notre secteur de l'hôtellerie restauration à s'organiser en Groupement d'employeurs. Par la suite, le Groupement d'employeur hôtellerie restauration (GEHR) s'est étendu au Maine et Loire et à l'Ille et Vilaine et il s'ouvrira bientôt à la Vendée.

Cette démarche concertée concerne notre branche. C'est bien, mais cela ne nous a pas semblé suffisant. C'est donc dans le

même esprit que s'est construit le Pôle atlantique des groupements d'employeurs (Page). En effet, l'une des difficultés des groupements d'employeurs est l'accès à l'information et c'est ce que peut apporter un Centre de ressources régional.

Nous avons été appuyés pour cette mise en place par les services de la Chambre de commerce et d'industrie (CCI). Nous avons voulu travailler à l'échelle de la Région, sans barrières et en donnant priorité à la dimension humaine : les Groupements d'employeurs monosectoriels, les Groupements d'employeurs plurisectoriels et les Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (Geiq) se complètent. Une trame de fond européenne nous apparaît indispensable.

Lorsqu'on veut développer un Groupement d'employeurs, il faut lever des freins :

- du côté des employeurs : la première étape nécessaire est qu'ils se parlent et se comprennent, qu'ils se considèrent non plus comme concurrents, mais comme partenaires.

- du côté des employés : il faut leur présenter le Groupement qu'il ne connaissent pas. Ils craignent la précarité et il faut leur montrer que le Groupement peut leur offrir un itinéraire professionnel qui tienne compte de leurs particularités et

notamment mettre en évidence les possibilités de temps choisi (exemple : « je ne suis disponible que le matin »). Ce peut être, pour les seniors, une réponse à leur souhait de ne plus travailler 35 heures.

C'est dans ce souci de rassurer que le GEHR a établi, en Loire-Atlantique, une « Charte de confiance » qui rassemble employeurs, employés et syndicats et qui a été signée en Préfecture. Elle est en cours d'adaptation pour une autre branche professionnelle. Derrière cette Charte de confiance, on dispose, pour la gestion des ressources humaines, d'une « boîte à outils » construite par les employeurs et les employés.

Philippe Bodet : La CFDT participe depuis longtemps et avec beaucoup d'attention à cette dynamique. Notre organisation a senti l'évolution de la société qui, depuis 20 ans, amène un nombre de plus en plus important de salariés à travailler dans des entreprises de petite taille. Les partenaires sociaux ont négocié des accords nationaux qui concerne les salariés des TPE et PME. Beaucoup de moyens et d'outils ont été mis en œuvre, mais cela ne débouche pas réellement. Le Groupement d'employeurs est sans doute la forme la plus adaptée de réponse à la situation, mais il n'est pas facile à mettre en place dans un contexte économique où chacun a peur de l'autre. Il est donc nécessaire de rassurer. La question est de savoir quelle sécurité nous voulons : celle du droit du travail ou bien celle des individus dans toutes leurs composantes ?

Le Groupement d'employeurs apporte des réponses. Il faut lever les freins, mais prendre le temps nécessaire pour éviter les écueils. Il a fallu la loi sur les 35 heures pour que la question de la flexsécurité soit posée dans les entreprises. Il s'agissait là

d'un parcours imposé ; on est, en ce qui concerne les Groupements d'employeurs, dans le cadre d'un itinéraire plus souple.

Franck Delalande : Le Groupement d'employeurs est un bon outil d'adaptation aux changements culturels que nous vivons. Pourtant, parce qu'il est encore très nouveau, le Groupement d'employeurs n'est pas assez connu et reconnu. C'est ce constat qui a été au fondement de la création du CRGE de Bretagne. En août 2005, le législateur a mis en place une règle qui n'a pas tenu compte du terrain où un nombre croissant de Groupements d'employeurs font la preuve de l'efficacité de ce système.

Il nous faut donc

- promouvoir le Groupement d'employeurs, afficher son efficacité et son éthique,
- se professionnaliser : c'est un nouveau métier et il n'y a pas d'école qui prépare à la fonction de manager des Groupements d'employeurs dont la caractéristique est d'être l'interlocuteur des entreprises.

Créer des Groupements d'employeurs devient de plus en plus difficile. C'était déjà « le parcours du combattant » il y a dix ans, c'est pire aujourd'hui. Il faut donc permettre à ceux qui se lancent dans l'aventure aujourd'hui de s'appuyer sur l'expérience de ceux qui l'ont déjà fait.

Le journal *Le Télégramme de Brest* a publié un article sur le CRGE dans lequel une question était posée aux internautes : « seriez-vous prêt à travailler dans un Groupement d'employeurs ? » 66 % des réponses ont été positives.

À quand une école européenne ?

Iva Lanova (représentante de la Commission européenne de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances), estime que l'idée est intéres-

sante, mais elle rappelle que tout ce qui concerne l'éducation relève des compétences nationales...

Claudine Esnault confirme que les Conseils régionaux ont compétence sur les grandes écoles et signale que Page entreprend un important travail sur les référentiels métiers des Groupements d'employeurs.

DEUXIÈME TABLE RONDE : QUOI DE NEUF DEPUIS LE 20ÈME ANNIVERSAIRE DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS ?

Aux trois participants à la première table ronde :

Philippe Bodet, CFDT Poitou-Charentes
Franck Delalande, Venetis, CRGE de Bretagne et CJD
Claudine Esnault, CCI de Loire-Atlantique, GEHR et Page

se joignent :

Michel Combes,

Président de la Fédération nationale des Groupements d'employeurs agricoles (FNGEA)

Richard Sabaté,

Chargé de mission au ministère du Travail, de l'emploi et de la formation professionnelle

Hervé Sérieyx,

Président de la Fédération française des Groupements d'employeurs (FFGE)

Nicolas Verdon,

Président du Groupement national Profession sport loisirs

Michel Combes : Depuis l'an dernier le secteur connaît une augmentation d'en-

viron 400 Groupements d'employeurs agricoles, ce qui nous amène à un chiffre d'environ 5 000 GEA.

L'agriculture connaît de très fortes mutations. Les Groupements d'employeurs sont de plus en plus présents sur le terrain. Ils correspondent à une réelle attente des agriculteurs. À côté des Groupements d'employeurs agricoles, on trouve maintenant des Groupements d'employeurs multisectoriels regroupant des métiers agricoles et d'autres corps de métiers.

La particularité de notre fédération est de s'appuyer sur le réseau syndical déjà constitué de la Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles (FNSEA) : les fédérations régionales (FRSEA), les fédérations départementales (FDSEA). La FNSEA est l'intermédiaire entre la base et les différents interlocuteurs. Nous veillons, en tant que FNSEA, au bon fonctionnement de la base, du réseau. Nous sommes en relais permanent. Nous faisons de la formation. Nous n'avons pas de directeur de Groupements d'employeurs, mais des animateurs et des juristes dans nos fédérations sont là pour accompagner les agriculteurs dans leur réflexion lorsqu'ils veulent créer un Groupement d'employeurs et, ensuite, pour les aider à le mettre en place et à le faire fonctionner. Les éléments qui sont introduits dans la Charte de confiance dont parlait Madame Esnault, nous les avons déjà en agriculture².

Hervé Sérieyx : Depuis l'an dernier, nous avons fait le grand soleil ! Nous avons pris conscience que ce qui avait présidé à la Fédération française des Groupements d'employeurs était une logique d'État, alors que la réalité est différente.

2. Claudine Esnault souligne : "d'où l'importance de se regrouper !"

En effet, la réalité c'est le Groupement d'employeurs et l'échelon sur lequel se font les fertilisations croisées, les bonnes expériences, c'est l'échelon de proximité. L'échelon national ne doit, lui, faire seulement ce qui ne peut pas être fait sur le terrain : la communication, la négociation d'accords (avec l'Agefos PME, l'ANPE, l'Opcareg...), et la recherche de négociations collectives pour un accord conventionnel minimum avec les partenaires. Dans cette configuration, l'échelon national trouve un rôle où il est utile.

Il y a de gigantesques bouleversements dans le secteur de l'emploi et les Groupements d'employeurs ont un rôle à y jouer alors qu'ils sont peu connus. Mais comme ils correspondent à une idée consensuelle qui n'est ni de droite, ni de gauche, tout le monde s'en moque !

D'où cette refondation de la FFGE sur la base de trois principes :

- principe d'unité : Union des Groupements d'employeurs de France
- principe de subsidiarité : Groupement d'employeurs / Région / national pour les relations avec les grands organismes nationaux
- principe de réalité : pour ne pas perdre les acquis, on mute de la Fédération actuelle vers l'Union des Groupements d'employeurs de France, avec beaucoup de passion et de joie.

Nous avons un Conseil d'administration le 13 décembre : nous allons rebâtir avec une autre assemblée, un autre bureau et un autre président.

Nicolas Verdon : les Associations Professions sport loisirs sont nées, il y a quinze ans, d'une volonté de l'État. 79 associations départementales travaillent à l'échelon local pour améliorer la profes-

sionnalisation de ce champ nouveau et restreint. Elles sont de plus en plus souvent à l'origine de la création de Groupements d'employeurs.

Une enquête récente a révélé les résultats suivants :

- concernant les structures employeuses :
 - 93 % des répondants sont des associations (environ 15 000 structures employeuses en France),
 - 41 % n'ont qu'un salarié, et pour être plus précis :
 - un gros tiers emploie moins d'un équivalent plein temps,
 - un tiers a 1 ou 2 équivalent temps plein,
 - un tiers a plus d'un équivalent temps plein ;
- concernant les salariés :
 - 28 % travaillent moins de 3 heures,
 - 18 % travaillent entre 3 et 5 heures,
 - 17 % travaillent entre 5 et 10 heures.

Dans notre secteur très morcelé, il n'y a pas d'autre solution que la mutualisation pour apporter aux associations des professionnels diplômés. Plus l'emploi est morcelé, plus on a intérêt à mutualiser.

Le Groupement national Profession sport loisirs et ses 79 associations départementales regroupent plus de 20 000 postes (soit 25 % d'un total d'environ 80 000 emplois). La mutualisation est vraiment la solution idoine pour répondre à la problématique du secteur sportif. Les 12 000 emplois directs des Groupements d'employeurs correspondent à 1 500 équivalents temps plein. On voit bien là combien il est important de mutualiser ces postes.

Une autre réponse a été mise en place au cours de ces quinze années en direction des associations qui souhaitent être employeuses et qui, parce qu'on est dans un univers du bénévolat, ont besoin d'être

accompagnées administrativement dans leur rôle d'employeur. Les associations Profession sport prennent en charge la gestion de l'ensemble du dispositif administratif lié à l'emploi.

Il est clair, donc, que pour ce secteur, il est très important qu'existent les Groupements d'employeurs qui sont la condition de la professionnalisation. En outre, les associations apprécient d'être soutenues par un organe national qui les aide dans la complexité de la législation du sport et de la législation des Groupements d'employeurs.

Nous sommes convaincus, que, comme dans l'ensemble du secteur d'aide à la personne, il y a là un potentiel de gisement d'emploi extrêmement important, mais que celui-ci nécessite des mesures spécifiques d'accompagnement. L'expertise et l'originalité du dispositif Profession sport mis en place dans le secteur sportif peuvent être très certainement transférés dans d'autres secteurs économiques.

Richard Sabaté : Les Groupements d'employeurs concernent-ils tous les secteurs d'activité ? Oui c'est une évidence pour l'administration, aussi le ministère attend de ce dispositif beaucoup de créations d'emplois. Pendant la première dizaine d'années qui a suivi leur création législative en 1985, les Groupements d'employeurs étaient peu connus des Directions du travail et les attentes étaient faibles. Aujourd'hui, les Groupements d'employeurs sont connus de tous et donc les attentes sont fortes. Il y a des besoins importants de mutualisation de temps partiels et pourtant trop peu de Groupements d'employeurs sont constitués. Avec le vote des diverses lois qui ont modifié le dispo-

sitif, nous sommes arrivés aujourd'hui quasiment au terme des améliorations réglementaires. L'administration ne crée pas directement de Groupements d'employeurs, mais elle peut et doit avoir un rôle d'accompagnement. Les propositions de créations doivent donc venir du terrain.

Les groupements d'employeurs peuvent plus particulièrement apporter des solutions sur la question des seniors, sur l'emploi des femmes et l'égalité des chances et sur les services à la personne. Dans ce dernier secteur, il existe un fort potentiel de développement. Aussi nous voulons travailler avec les représentants nationaux des réseaux de groupements d'employeurs pour étudier les obstacles qui peuvent freiner les créations dans ce secteur comme la question des agréments.

Les Groupements d'employeurs ont vingt ans et le nombre est toujours trop faible. Par un travail partenarial avec la FFGE, nous avons fait progresser la réglementation de manière satisfaisante, mais nous avons échoué en ce qui concerne la diffusion des Groupements d'employeurs.

C'est un challenge de développer des Groupements d'employeurs dans tous les secteurs, grâce notamment à un partenariat avec le ministère de l'Agriculture, de la pêche et des affaires rurales (Mapar) et le ministère de la Jeunesse et des sports (MJS), deux administrations qui, ont toujours soutenu le développement du dispositif dans leur domaine respectif.

Nous attendons la nouvelle Union annoncée pour réussir ce que nous n'avons pas réussi jusqu'à présent : la multiplication des Groupements d'employeurs. Il faut une bonne structuration tant sur le plan national et que sur le plan régional (le CRGE Poitou-Charentes est une exception) pour que ce développe-

ment soit général sur tout le territoire national et que certaines régions (telle que l' Ile de France) comblent leur retard en terme de créations.

Il faut veiller à ce que les Groupements d'employeurs ne soient pas seulement envisagés comme la solution permettant de résoudre les difficultés particulières d'accès à l'emploi de certaines catégories de personnes (seniors, personnes de bas niveau de qualification...). Les Groupements d'employeurs sont des entreprises comme les autres qui ne pourront donc pas apporter beaucoup plus que les entreprises classiques pour répondre à ces problèmes. Les Groupements d'employeurs ne sont pas là pour régler en priorité des problèmes spécifiques d'emploi mais pour apporter des emplois stables et si possibles complets à l'ensemble des salariés.

Nos lignes de conduites en tant qu'administrations doivent être :

- pas de réglementation à tous crins, le dispositif législatif et réglementaire ne pouvant plus être amélioré qu'à la marge ;
- un rôle d'accompagnement ;
- prêcher dans le désert français (grand bassin parisien en particulier).

TROISIÈME TABLE RONDE : UN CENTRE DE RESSOURCES EUROPÉEN DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS

Aux sept participants aux premières tables rondes :

Philippe Bodet, CFDT Poitou-Charentes
Michel Combes, Président de la FNGEA
Franck Delalande, Venetis, CRGE de Bretagne et CJD
Claudine Esnault, CCI de Loire-Atlantique, GEHR et Page

Hervé Sérieyx Président de la FFGE
Richard Sabaté, DGEFP au Ministère TEPF
Nicolas Verdon, Président de l'ASPL

se joignent :

Christophe Bouet

*Comptoir européen de la confiserie
(Vienne)*

Swen Hildebrandt

*Ministère du Travail, affaires sociales,
santé et famille du Brandebourg,
Allemagne*

France Joubert

Président du CRGE Poitou-Charentes

Claude Larsimont

Juriste au CRGE de Bruxelles, Belgique

Swen Hildebrandt : Le Land de Brandebourg se situe autour de Berlin. Il compte 2,5 millions d'habitants et le taux de chômage est très élevé. Si à Potsdam, il se situe entre 11 et 12 % de la population active, près de la frontière polonaise, ce taux atteint 22 à 25 %. Le Land présente donc de grandes variations sur ce plan.

Un changement démographique est en cours et nous allons manquer de plus en plus de main d'œuvre qualifiée dans les secteurs de la production technique, du fait du départ à la retraite de beaucoup de salariés des PME.

Nous nous situons au début de la période 2007/2013 des Fonds structurels européens. Nous sommes en train d'élaborer le programme opérationnel du Fonds social européen (FSE). Les Groupements d'employeurs apparaissent comme l'une des solutions pour le Brandebourg.

Actuellement, dans ce Land, il n'y a qu'un seul Groupement d'employeurs, situé dans la Spreewald. Des études sont en

cours pour d'autres Groupements d'employeurs dans les secteurs de la métallurgie et l'artisanat. Nous sommes, par ailleurs, en train de créer plusieurs Groupements d'employeurs pour les jeunes de moins de 25 ans.

En Thuringe existe un Groupement d'employeurs dont le directeur, Monsieur Hess est présent. D'autres initiatives sont en cours en Westphalie et en Bavière.

Les objectifs que nous poursuivons en tant que ministère du Travail : soutenir les PME, découvrir des emplois, développer des réseaux, renforcer les ressources humaines et développer l'orientation transnationale de nos programmes opérationnels. L'État peut soutenir le démarrage d'un Groupement d'employeurs, mais celui-ci doit ensuite passer sous la responsabilité des entreprises.

En Europe, les États membres ont la chance de pouvoir apprendre les uns des autres. L'Allemagne a inspiré les lois Auroux, sous le gouvernement d'Edith Cresson, aujourd'hui, c'est l'Allemagne qui s'inspire de l'expérience française. Nous avons les bases communes pour mettre en place un système européen et nous espérons que cela permettra le développement des Groupements d'employeurs en Allemagne.

Christophe Bouet : le Comptoir européen de la confiserie établissement de St Genest (groupe Cadbury Schweppes) est une grande entreprise installée dans la Vienne, qui, du fait même qu'elle compte plus de 300 salariés, a passé un accord avec les partenaires sociaux pour adhérer à un Groupement d'employeurs. L'intérêt de cette adhésion, c'est la flexsécurité plus la

compétence garantie. Nous avons de forts besoins d'adaptation de la main d'œuvre sur une période d'environ huit semaines. Nous pratiquons la validation des acquis de l'expérience (VAE) au sein de nos usines, pour les salariés du Groupement d'employeurs. Notre philosophie est la suivante : quelle que soit la situation géographique, on se déplace en fonction des compétences. Pour aller au Groupement d'employeurs, il n'y a qu'un pas à faire. Avec l'Association nationale des cadres et directeurs du personnel (ANDCP) dont la responsable du Groupement d'employeurs Nord-Vienne est adhérente, nous travaillons en réseau et nos échanges nous permettent de nous enrichir des réactions des uns et des autres qui, souvent, peuvent être liées à de la peur : « Qu'est-ce que c'est que cette bête-là ? », ou à une ignorance : « quelle différence avec les entreprises de travail temporaire ? » Dans ce cas, la réponse est : « la compétence ! » On peut aussi rencontrer des réactions d'enthousiasme, mais globalement, l'outil est encore mal connu.

Claude Larsimont : Notre expérience s'est enrichie de notre collaboration sous la forme d'échanges d'expériences et de par-rainage, avec le Groupement d'employeurs de Midi-Pyrénées. Cela nous a amené à réfléchir à ce que doit être un Centre européen et nous en avons défini les paramètres. Il doit reposer sur des valeurs communes que sont la solidarité entre entreprises et avec les salariés, il doit être une structure ouverte, un centre d'impulsion et un lieu d'échange de pratiques. Un tel Centre de ressources européen des Groupements d'employeurs ne doit être en rien normatif. Le maître mot est « fédérer » au sens de rassembler, unifier, mais surtout pas uniformiser.

Ce Centre aurait une mission de « gouvernement européen » des Groupements d'employeurs. Il arrive au bon moment puisque 2 milliards d'individus entrent à marche forcée dans la société de consommation. La Chine et l'Inde deviennent l'atelier et le bureau du Monde. Devant ce grand changement économique, deux attitudes peuvent exister :

- attitude ligne Maginot : on s'accroche à la planche pourrie des droits acquis,
- attitude judoka : on utilise cette force irrésistible dans le sens qui nous convient.

Les Groupements d'employeurs sont l'archétype de la seconde attitude. C'est la mise en réseau, en mutualisant la plus forte richesse de l'entreprise que sont les femmes et les hommes qui la composent. Avons-nous besoin de plus de réglementation ? Certes non. L'avenir des Groupements d'employeurs sera conditionné par les valeurs dont ils sont porteurs.

Si France Joubert a proposé de transformer la Convention en Parlement des Groupements d'employeurs, je propose de transformer le futur Centre européen en « Gouvernement » des Groupements d'employeurs.

France Joubert : ces acteurs ici présents nous avaient dit : c'est nous qui, sur le terrain, faisons les choses et personne ne pourra nous délocaliser ». La seule dynamique possible une fois que l'on a pré-

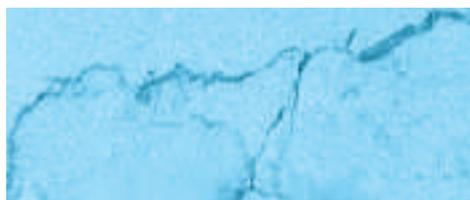
senté un produit, c'est que les gens puissent s'en emparer.

Chaque fois qu'on parle des Groupements d'employeurs dans les programmes européens, on a un accueil très favorable (Italie, Portugal, Bulgarie, Roumanie). Beaucoup reste à faire dans les 25 États membres en termes de dialogue social sur les territoires.

Ou bien les Groupements d'employeurs deviennent européens, ou bien on ne sait rien de leur devenir.

Nous devons sortir du débat franco-français pour entrer dans les débats européens. Les financements sont communs et nous sommes sur les mêmes principes de l'économie sociale de marché. On retrouve là ce qui fait les valeurs de l'Europe : le sens social et la liberté individuelle.

Il nous faut retrouver ce qui fait société au niveau européen. Mon souhait est que les partenaires sociaux soient reconnus au niveau français autant qu'ils le sont au niveau européen et que nous retrouvions des espaces autonomes autour de l'emploi. On ne fera pas un Centre de ressources européen des Groupements d'employeurs qui soit une super structure. Si nous parvenons à nous réunir une fois par an en « Parlement », nous aurons gagné. Nous pouvons nous donner comme challenge de travailler sur le vieillissement avec les questions qu'il pose de coupure générationnelle et de gestion de fin de carrière.



Restitution

des deux séries de trois ateliers du 13 novembre après-midi

PREMIÈRE SÉRIE :

ATELIERS SUR LE THÈME « CONSTITUTION D'UN GE »

Atelier 1 : Quelles sont les conditions indispensables à la constitution d'un GE ?

Atelier 2 : Quelles sont les étapes nécessaires à la création d'un GE ?

Atelier 3 : Comment développer un GE en phase de maturité ?

SECONDE SÉRIE :

ATELIERS SUR LE THÈME « ORGANISATION / STRUCTURATION DES GE »

Atelier 4 : Comment constituer une organisation régionale de GE ?

Atelier 5 : Vers des principes fondateurs d'un mouvement des GE plus uni et plus fort

Atelier 6 : Comment constituer un réseau européen de GE ?

La restitution prend la forme d'une projection des textes résumant les débats qui ont eu lieu dans chaque atelier.

L'assistance est ensuite appelée à se prononcer sur ce qui lui a été présenté, en brandissant un carton parmi les trois qui ont été remis à chacun et chacune :

- blanc pour une abstention,
- rouge pour un désaccord ou une demande de complément,
- vert pour une validation.

Les comptes-rendus d'ateliers présentés ci-dessous intègrent les remarques formulées en plénière et adoptées par les participants.

PREMIÈRE SÉRIE D'ATELIERS : CONSTITUTION D'UN GE

Atelier 1 : Les conditions indispensables à la constitution d'un GE ?

Intervenants :

Animateur : Grégory Autier, GE Média,

Rapporteur : Eric Scaon, GE Groupe Anjou,

Témoins : Vincent Boutemy, Panawan,

Régis Branchu, FDCuma 79,

Isabelle Dupont, CCI de Saint-Nazaire,
Hubert Leray, Pays de la Loire.

Objectif de l'atelier :

- Etude de sol
- Voir si le GE est adapté à la problématique soulevée
- On s'autorise une réponse négative à la fin de la démarche

Les conditions indispensables :

- un enjeu identifié : « trouver un enjeu suffisamment fort pour inciter les diri-

geants à aller chercher une solution collective ».

- rendre le territoire plus attractif nécessite d'innover pour trouver du personnel qualifié et réduire la précarité...

- il n'y a pas de bon ou de mauvais enjeu en soi, mais il en faut un.

- un porteur de projet : ne pas confondre l'initiateur du projet et le porteur de projet qui doit être une personne morale : CCI, réseau d'entreprises, Fédération... « Lorsque le GE est constitué, initiateur et porteur de projet doivent s'effacer pour rendre le groupement autonome et viable financièrement ».

- un territoire identifié, soit sectoriel, soit géographique, soit les deux : « le territoire doit être identifié et lisible, pour autant, il n'est pas figé : il doit avoir la capacité d'évoluer ».

- être au clair avec l'objet du GE, les réponses sont diverses et il n'y a pas forcément d'échelle de valeurs à donner : le GE ne peut pas répondre à tous les maux de l'entreprise : « l'essentiel est que les futurs adhérents soient au clair avec l'objet du GE qu'ils projettent de constituer ».

- une expertise, un apport méthodologique et technique, si le concept de GE est simple, l'étude de sol est parfois plus complexe qu'il n'y paraît ; « savoir s'entourer pour mener à bien l'étude du projet ».

- une volonté politique et un possible soutien financier : l'apport de fonds publics peut être la résultante de la reconnaissance institutionnelle, mais aussi et surtout, il permet de vérifier la faisabilité et la légitimité du projet. Le porteur de projet apporte du temps qui permet d'obtenir des subventions publiques.

Si l'enjeu est fort et partagé, et qu'ils disposent de ressources suffisantes, les dirigeants peuvent financer eux-mêmes l'étude pour aller plus vite.

Résumé des conditions indispensables à la création d'un GE :

Un enjeu fort accompagné généralement par un porteur de projet, sur un territoire identifié avec un objet clair et précis, qui justifie le recours au GE, après avoir bénéficié d'une expertise soutenue par des partenaires institutionnels et financiers.

Atelier 2 : Quelles sont les étapes nécessaires à la création d'un GE ?

Intervenants :

Animatrice : Armelle Calmet, FDSEA Finistère,

Rapporteuse : Nathalie Leclercq, FRSEA Poitou-Charentes,

Témoins : Bernard Deneumoustier, Jobiris, Belgique,

Pierre Dubois, FDSEA Saône et Loire,

Patricia Métails, GE Adequat,

Christine Roussel, GE Temps Dem.

Etape 1 : l'étude de faisabilité

L'étude de faisabilité sera différente selon que :

- le besoin est exprimé par un collectif d'individus ou d'entreprises

- le projet est impulsé par des institutionnels.

Dans les deux cas, l'étude de faisabilité devra mettre en évidence les conditions de viabilité économique, sociale et financière de la future association.

Etape 2 : le niveau d'engagement des adhérents

L'engagement des adhérents doit-il être formel ou informel ? Dans tous les cas, des garanties de pérennisation sont à prévoir : engagement sur des volumes horaires,

existence d'entreprises « tampon », définition de priorités de mise à disposition, préavis de « démission ».

Etape 3 : les valeurs partagées au sein du GE

- Il ne peut y avoir partage de valeurs que si les adhérents sont convaincus que le groupement d'employeurs est la réponse pertinente à leur problématique de départ.
- Les valeurs partagées se cultivent par la définition d'une éthique qui rationalise la relation tripartite

Etape 4 : la création juridique

- En France, statuts et règlement intérieur sont obligatoires. En Belgique, création identique à celle d'une entreprise, mais embauche uniquement de CDI et prioritairement des chômeurs de longue durée.
- La responsabilité solidaire des adhérents est une composante des GE en France, en Belgique et en Allemagne.

Commentaires :

Cette disposition est inscrite dans la loi française et le règlement intérieur doit préciser la manière dont elle est appliquée dans le GE.

Outre les dispositions déjà utilisées, certains préconisent un fonds de caution mutuel qui assurerait une gestion du risque entraîné par cette disposition qui est parfois un frein à la création de GE.

Etape 5 : le fonctionnement administratif

- En fonction du nombre d'équivalents temps plein et des compétences disponibles au sein du GE, la gestion administrative peut être assurée par l'équipe administrative du GE ou en faisant appel à des compétences extérieures. Dans tous les cas, la responsabilité de décision doit rester au sein du GE.

- Quelle que soit la taille du GE, une projection active d'adhérents doit être assurée.

Atelier 3 : Comment développer un GE en phase de maturité ?

Intervenants :

Animateur : Philippe Vitoria , GE Atouts Pays de Rance,

Rapporteur : Michel Lechapelain, GE Seremor et GE Solutis Emploi,

Témoins : Marc Gérard, Jobiris, Belgique, Michel Guernevé, CRGE GBretagne,

Maryse le Maux, GE Cornoualia,

Thierry Richard, GLE Venetis.

Les cinq propositions pour réussir le développement du GE

- L'innovation à tout prix - exemples collectés :
 - création d'une crèche interentreprises
 - faire des réunions thématiques pour les adhérents, avec des apports d'intervenants : juristes, spécialistes divers (RH, assurances, sécurité...)
 - communication originale (postes à valeur ajoutée : export Asie, chercheur...)
 - partage du projet avec un grand groupe (ex : Safran)
 - concertations de dialogue social impératif (ex : GGE de Belgique)
 - création d'un GE mer / montagne, maillage agri et pêche, collectivités territoriales...
- Développer les compétences - exemples collectés :
 - formation de salariés inter GE et thématiques (financement Opca)
 - des réunions thématiques pour les adhérents (voir plus haut)

- accompagner le changement
- développer les contrats de professionnalisation et l'apprentissage.

- Le GE : une entreprise comme les autres
- exemples collectés :
- construire des maillages pérennes
- des indicateurs financiers
- fixation d'un seuil de rentabilité (break heaven)
- dégager du résultat pour financer des projets innovants.

- Professionnaliser l'équipe et former les administrateurs - exemples collectés :
- création d'un référentiel métiers « structures » et « dirigeants »
- mise en place d'outils spécifiques aux GE (informatique, gestion, RH)
- Création d'un CRGE
- Mise en place d'un Intranet GE (région, national et Europe.)

- Au centre du réseau et du territoire – exemples collectés :
- permettre l'accès des entreprises à des compétences pointues
- faire progresser les adhérents en étant l'aiguillon RH
- outil d'accompagnement du changement
- appartenir aux réseaux du territoire (CJD, CCI, JCE, Club DRH, DAF...)
- concourir au développement économique.

SECONDE SÉRIE D'ATELIERS : ORGANISATION ET STRUCTURATION DES GE

Atelier 4 : Comment constituer une organisation régionale de GE ?

Intervenants :

Animateur : Thierry Chevallereau,
Rapporteuse : Cyrielle Berger, CRGE Poitou-Charentes,
Témoins : Roland Bourgeois, CRGE Bruxelles, Belgique,
 Philippe Cabon, Page Pays de la Loire,
 Maryse Le Maux, CRGE Bretagne.

- Les conditions nécessaires
- la concertation préalable : valeurs et problématiques communes,
- la formalisation du projet : objectifs, plan d'action,
- l'organisation : éclectisme du CA, implication des GE,
- l'animation et les moyens : légitimité de l'animateur et professionnalisation de la structure de gestion,
- la réalisation et le lancement : défendre le projet commun validé par les adhérents auprès des financeurs.
- Pour quoi faire ?
- le CRGE est un lieu de dialogue social territorial,
- promouvoir et développer le dispositif GE,
- éviter l'isolement des GE,
- porter des projets collectifs,
- mutualiser les moyens techniques et financiers,
- accompagner les porteurs de projets et les GE existants,
- animer le réseau,
- négocier avec les pouvoirs publics.

- Limites :
 - difficultés de gérer et d'animer le collectif,
 - éviter les barrières : ouverture à tous les types de GE et à des partenaires extérieurs,
 - laxisme du Centre de ressources : importance de l'évaluation du comité d'experts,
 - éviter de tout donner aux adhérents de manière presque gratuite,
 - risque d'attitude individualiste des GE,
 - risque d'attentisme ou d'opportunisme des GE,
 - risque de déresponsabilisation des GE.

Atelier 5 : Vers un mouvement des GE, plus uni et plus fort

Intervenants :

Animatrice : Sophie Bernard, GE Innovemploi,

Rapporteur : Philippe Potin, GE Adeliance,

Témoins : Philippe Macel, GE Eure et Loir, Hervé Sérieyx, FFGE, Michel Combes, FNGEA, Richard Sabaté, DGEFP.

Attentes d'un GE à l'égard d'une instance nationale

- Mission d'appui
- Garantie d'éthique
- Évolution législative (accord de + de 300...)
- Lobbying politique
- Représentation dans les administrations centrales

Attentes de structures régionales

- Tronc commun : accompagnement de projets, promotion des GE, professionnalisation
- Évolutions législatives

- Recueil des attentes des structures régionales

Attentes de l'Etat

- Une meilleure représentativité
- Une structure régionale
- Professionnalisation des GE
- Labellisation des GE
- Remontée des terrains

Exemples de la FNGEA :

- Commissions paritaires régionales de l'emploi
- Opca
- Association nationale pour l'emploi et la formation agricole
- Actions de communication
- Évolution législatives

Principes fondateurs de l'Ugef (Assemblée générale extraordinaire le 13 décembre) :

- Subsidiarité
- Unité
- Réalité
- Collégialité
- Expérimentation

Commentaires : À propos du lobbying, sans confondre les missions qui relèvent d'une organisation nationale des GE et celles qui relèvent d'organisations patronales comme le Medef ou la CG PME, il faut tenir compte du fait que ces dernières connaissent mal l'univers des GE.

L'union nationale pourrait travailler à lever certains freins spécifiques des GE comme : le seuil des 300 salariés, la problématique de la TVA, l'appartenance d'adhérents éventuels d'un même GE (agriculture, industrie et services) à différents organismes de sécurité sociale.

Atelier 6 : Comment constituer un réseau européen de Groupements d'employeurs ?

Intervenants :

Animateur : Shahram Matinfar, CRGE Bruxelles, Belgique,

Rapporteuse : Valérie Schneider, Gemip,

Témoins : France Joubert, CRGE Poitou-Charentes,

Gérard Libéros, Gemip,

Sigrid Wölfling, tamen, Allemagne,

Claude Larsimont, CRGE Bruxelles, Belgique.

Compte tenu du sujet central de cet atelier dans le contexte de la Convention européenne des Groupements d'employeur, le compte-rendu de cet atelier, à partir des diapositives projetées a été remplacé par un compte-rendu plus complet réalisé par la rapporteuse (ou « racusette » en wallon). Une traduction en anglais est jointe ci après.

Version française

Préambule

Nous vivons la première tentative de définition européenne (France, Belgique, Allemagne) de ce que pourrait être ce réseau européen des Groupements d'Employeurs.

Le Groupement d'employeurs :

- s'inscrit dans une économie sociale de marché qui accompagne un renforcement de l'emploi,

- est une personne morale dont on n'a pas encore découvert toutes les qualités.

Pour ces deux raisons, un réseau européen des Groupements d'employeurs doit

être une interconnexion permanente autour du dispositif :

- permettant la rencontre des opérateurs et de leurs parties prenantes : entreprises, syndicats de salariés, associations, salariés mutualisés, responsables, collectivités, législateurs...

- participant à la lutte contre le chômage : employabilité, gestion des migrations, reconstruction du système de relations sociales, ...

Ce réseau doit s'inscrire dans l'objectif de construire une Europe qui devienne une société de la connaissance. Il s'inscrit dans la Stratégie de Lisbonne.

Les participants des trois pays veulent adopter une posture offensive pour informer et promouvoir le dispositif du Groupement d'employeurs et estiment que le moment de le faire est opportun.

Ils énoncent et portent au vote des participants de la convention cinq conditions pour favoriser l'émergence de ce réseau.

Cinq conditions pour constituer un réseau européen de GE

Condition 1 - Les valeurs

Le Groupement d'employeurs est un principe de responsabilité sociale des entreprises³ (RSE) Aller vers un label européen. La solidarité est essentielle : il s'agit de remettre la personne au cœur du système de l'emploi et du marché.

3. Au sens de la communication du Parlement Européen, au Conseil et au Comité Economique Européen - COM (2006) 136 - du 22/03/2006 : Mise en oeuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi : faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises

Le Groupement d'employeurs est une vision nouvelle de la gestion des ressources humaines qui :

- organise le partage du temps de travail sécurisé grâce à la mutualisation de postes dans différentes organisations,
- accompagne des salariés sur leurs aptitudes et leur acquisition de compétences (savoir être et savoir faire),
- organise la formation tout au long de la vie,
- accorde une attention particulière et un accompagnement spécifique aux publics cibles.

Le Groupement d'employeurs est un engagement fort des employeurs qui assurent collectivement la pérennité du système.

Condition 2 - Une alliance volontaire et consentie

Le Groupement d'employeurs est constitué d'employeurs du secteur marchand et / ou non marchand qui acceptent la solidarité financière.

Pour cette raison, les employeurs :

- se choisissent librement pour s'associer dans un dispositif de mutualisation des ressources humaines,
- assument et organisent la solidarité financière qui les responsabilise les uns vis-à-vis des autres.

À la demande des Groupements d'employeurs ou des entreprises, l'administration publique et/ou les collectivités, quel que soit leur niveau territorial, peuvent jouer un rôle d'information et de facilitation des rencontres.

Condition 3 - Echanges des bonnes pratiques

Avec ambition et modestie, essayer le modèle des Groupements d'employeurs tout en respectant la diversité des 25 pays

d'Europe.

Fédérer, c'est rassembler et non pas normer : le principe de subsidiarité est primordial.

Le maintien de la diversité dans l'essaiage du modèle du Groupement d'employeurs sera un gage de son développement pour l'Europe sociale.

Il s'agit d'organiser une base de données européenne qui capitalise les expériences et en facilite l'accès à tous les États membres.

Condition 4 - Ouverture et diffusion

L'axe de communication est que le Groupement d'employeurs est un anticipateur du changement

Le Groupement d'employeurs était, est et sera encore une innovation.

Il permet d'observer l'Europe de l'emploi autrement.

L'organisation en réseau doit permettre de faire du lobbying politique européen tout en :

- restant attentif aux initiatives nouvelles : employeurs (entreprises, associations, particuliers, collectivités), élus, experts,...
- ouvrant le dialogue avec des chercheurs, la société civile,...

Il s'agit d'avoir un « feed back » multiple sur le dispositif.

Condition 5 - Représentativité des partenaires sociaux

Lieu d'un nouveau dialogue social en faveur de l'itinéraire professionnel des salariés en Europe

On est responsable pour les générations futures qui posent fortement le sens de la relation au travail dans une économie mondialisée.

Au sein d'un nouveau dialogue social à redéfinir, on doit réfléchir, proposer et

amender autour de l'employabilité des personnes afin de mieux garantir l'emploi de tous.

Il y a nécessité de réaffirmer la responsabilité sociétale des entreprises avec sa double dimension sociale et économique. Il faut ouvrir le débat sur l'itinéraire professionnel des salarié.es en Europe : compétences, mobilité, articulation vie professionnelle/vie choisie, etc...

Les partenaires sociaux doivent être pro-actifs sur ce sujet.

Version anglaise⁴

How to form a European network of GEs.

Convention Workshop no. 6

Organized and led by : CRGE Brussels

Reporter : GEMIP

Preamble

The first European (FR-BE-DL) attempt of what could be a European network of GEs.

The Employer grouping:

- Is part of the social economy of the market which supports an increase in employment.
- Is an ethical group of which all the qualities have not discovered.

For these two reasons, a European network of GEs is to be the permanent link around this system:

- Permitting those involved to get together – *companies, trade unions, associations, insured workers, those in charge, authorities, legislators...*
- Participating in combatting unemployment - *employability, migration management, reconstruction of systems of social relations,...*

This network must be in line with the objective to construct a Europe that

becomes a society of knowledge. This falls within the Lisbon strategy.

Participants from 3 countries wish to adopt an active position to inform and promote the measures of the GE and consider when the moment is right to implement it.

They set out the 5 conditions and the participants of the convention vote in order to promote the emergence of this network.

Condition 1 - Its values⁵

The GE is a principle of (RSE) The Social Responsibility of Companies aiming for a European label of recognition.

Solidarity is essential : it means putting people back into the very heart of the system of employment and the market.

The GE is a new vision of Human Resources management which :

- organizes a secure system of sharing worktime thanks to mutualizing positions in different organizations,
- supports workers according to their aptitude and skills acquired. (inter-personal skills and know-how),
- organizes lifelong training opportunities,
- pays particular attention to targeted people and offers specific support.

The GE is a serious commitment for employers who collectively assure the durability of the system.

4. Traduction assurée par Gemip

5. According to the communication by the European Parliament, to the Council and the European Economic Committee - COM (2006) 136 - of 22/03/2006 : Put into place by the partnership for growth and employment : to make Europe a model in terms of social responsibility for companies

Condition 2 - A voluntary and consented covenant

The GE consists of employers from the trade and / or non trade sector who accept financial solidarity.

For this reason, employers :

- freely chose to join a system to mutualize Human Resources,
- assume and organize financial solidarity, giving them mutual responsibilities.

At the request of the GEs or companies, the public administration body and/or authorities, whatever their territorial level, is able to play a role in providing information and facilitating meetings.

Condition 3 - Proper practice

To spread the GE model with ambition and modesty respecting the diversity of the 25 European countries.

Federating means coming together and not setting norms: the principle of subsidiarity is primordial.

Maintaining diversity in spreading the GE model will be a pledge for its development for the social system of Europe.

It signifies organizing a European database which capitalizes on experiences and facilitates access to all the member states.

Condition 4 - Opening and diffusion

The main line of communication is that the GE anticipates change.

The GE was, is and will still be an innovation. It permits us to observe Europe and

employment from a different angle.

The organization as a network permits us to lobby on European politics while at the same time :

- remaining attentive to new initiatives - employers (companies, associations, individuals, bodies), elected representatives, experts....
- opening dialogue with researchers, civil society,...

This system requires multiple feedback.

Condition 5 - representation of social partners

The place for new social dialogue in favour of a professional itinerary for workers in Europe.

We are responsible for the future generations who strongly place the sense of a relation with work into a globalized economy.

Right in the heart of redefining this new social dialogue, we must reflect upon, propose and amend the subject of EMPLOYABILITY of people in order to guarantee employment for all.

It is necessary to open the debate on the professional itinerary of workers in Europe: skills, mobility, chosen/professional life balance, etc...

The social partners must be proactive on this subject.



Allocutions de clôture

Xavier Langlet **Directeur d'exploitation** **de l'entreprise EFSO (Groupe Stef)**

Nous pouvons constater le chemin parcouru et il est agréable et réconfortant de voir que d'année en année, nous, les Groupements d'employeurs, nous progressons. Les ruisseaux font des rivières et des fleuves.

J'apporte mon soutien à l'intégralité des restitutions des ateliers. En tant que responsable d'entreprise et président d'un Groupement d'employeurs, j'ai la volonté de replacer toujours l'entreprise au sein du Groupement d'employeurs. Nous sommes environ 50 responsables d'entreprise réunis dans cet esprit. Le Groupement d'employeurs, c'est une autre façon de considérer les ressources humaines et cela est bien en accord avec les restitutions des ateliers que nous venons d'entendre.

La dimension du dialogue social implique que nos salariés sont au centre du débat de l'employabilité et de la gestion des compétences. Nous progressons.

Je vous adresse mes félicitations, je souhaite que nous continuions à travailler. Les Groupements d'employeurs doivent encore être une force de progrès au sein de nos entreprises.

Mon souhait est que nos groupements soient une richesse pour le développement de nos entreprises.

Bernard Deneumoustier **Chef du service Ressources** **humaines dans une entreprise** **et administrateur d'un GE** **en Belgique**

Les entreprises ont pour mission première de faire du profit. Elles ont besoin, pour cela, de disposer d'un personnel compétent. Le Groupement d'employeurs est l'un des moyens qui permet de satisfaire ce besoin. Les entreprises ont aussi une responsabilité sociale : créer de l'emploi stable est un devoir, ne fût-ce que pour alimenter de manière durable le pouvoir d'achat dans son marché. Le Groupement d'employeurs permet ces créations d'emplois stables. Personnel compétent et disponible pour les entreprises, création d'emplois stables pour les salariés ... A priori, tout le monde est gagnant.

Pourtant, les Groupements d'employeurs ne se développent pas tellement en Belgique, bien que la loi le permette. On constate une méconnaissance du dispositif. On observe aussi une opposition de certains syndicats qui oeuvrent davantage à la préservation des droits acquis des personnes au travail qu'à la création de nouveaux emplois stables pour les personnes actuellement en situation précaire.

Je suis convaincu qu'une organisation européenne des Groupements d'em-

ployeurs, soutenue par les instances européennes, est de nature à aider les initiatives locales, à développer la connaissance des chefs d'entreprises sur un dispositif encore assez récent et peut aussi faire évoluer les partenaires sociaux.

Didier Georget **Président Medef Poitou-Charentes**

Dirigeant-créateur de deux PME qui totalisent environ 50 personnes, j'ai été très longtemps salarié.

Je veux sortir des discours convenus que pourrait m'imposer ma fonction et vous dire que je suis heureux d'être ici, de revoir Hervé Sérieyx, de retrouver France Joubert et l'animation de Patrice Braconnier.

L'important, ici, c'est l'emploi.

La vocation d'une entreprise, c'est de créer de la richesse qui permet de créer de l'emploi et de le pérenniser.

Il nous faut échapper aux images toutes faites du type « l'entreprise est une machine qui profite sur le dos des salariés. » Il n'y a pas que des entreprises du Cac 40 et ce ne sont pas les seules entreprises du Cac 40 qui font vivre la France et emploient des millions de salariés...

Toutes les entreprises et y compris les plus grandes sont mortelles. L'idée est nouvelle car on avait tendance à croire que seules les toutes petites entreprises étaient fragiles. Si nous n'y prenons pas garde, il y a risque d'un déclin industriel en France. Le fait que les entreprises soient mortelles nous amène à réfléchir : lorsqu'une entreprise disparaît, c'est un véritable drame humain et il est poignant. Les personnes licenciées ont besoin de solutions sur mesure.

C'est dans ce contexte que nous avons signé, avec les partenaires sociaux, un

accord sur « la formation tout au long de la vie ». On doit également rappeler l'accord que nous avons signé sur l'emploi des seniors. Ceci suppose que nous changeons nos représentations : pourquoi un salarié de 55 ans apparaît-il comme un salarié âgé, alors que cette même personne, quand elle est en retraite ou en pré-retraite est perçue comme heureuse parce que jeune ? Actuellement, 37 % seulement des actifs de plus de 55 ans sont au travail. L'objectif est d'arriver à 50 % en 2010. Les richesses d'expérience et de savoir que détiennent les seniors peuvent être, par le biais des Groupements d'employeurs, mises à la disposition des entreprises qui ne pourraient pas se les offrir directement et individuellement. Cela favoriserait l'innovation dans les PME et TPE. Ces entreprises n'ont en effet pas les moyens de se payer un docteur en chimie ou un ingénieur en électrotechnique ou en mécanique et c'est la chance qu'offrent les Groupements d'employeurs de répondre à ce besoin. Nous avons la chance de disposer d'un tissu très diversifié d'entreprises en secteur d'activité et en taille, mais beaucoup sont des sous-traitantes et elles sont, par là même, plus fragiles. Il faut mobiliser nos organisations, les pouvoirs publics et les Groupements d'employeurs pour sortir de cette situation.

Cette diversité en secteurs et en taille est une richesse pour notre Région Poitou-Charentes. Il est souhaitable de garder cette diversification de nos entreprises et de ne pas opposer les grandes aux petites. Nous avons besoin les uns des autres. Les Groupements d'employeurs ont, dans ce domaine une forte contribution à apporter.

Roland Bourgeois
Centre de ressources des GE
de Bruxelles

Cette première Convention européenne des Groupements d'employeurs arrive à point nommé. Nous avons aujourd'hui beaucoup plus de cohérence dans nos discours et nos façons d'agir que lors des années précédentes. Nos trois pays travaillent sur les mêmes bases. On le constate sur les thèmes concernant la libre appartenance des entreprises au Groupement d'employeurs et à la solidarité entre les membres du Groupement d'employeurs.

Nous n'avons pas évoqué la question de la forme juridique de tels groupements : en Belgique, ce sont des Groupements d'intérêts économiques (GIE). Nous devons, puisque nous nous positionnons au niveau européen, nous interroger sur une forme juridique commune qui pourrait ensuite être étendue dans les différents États membres, tel le Groupement européen d'intérêts économiques, le GEIE. Envisageons même un Centre de ressources européen des Groupements d'employeurs (CREGE). Pourquoi le siège n'en serait-il pas à Bruxelles d'ailleurs ?

Pour poursuivre notre développement, nous devons communiquer, paraître dans la Presse, et, par tous les moyens possibles, faire connaître le mécanisme des groupements d'employeurs et profiter de la création de ce Centre de ressources européen pour diffuser l'information.

Sigrid Wölfing
Tamen, Brandebourg, Allemagne

Les résultats sont clairs en ce qui concerne la transférabilité : nous avons largement profité des travaux du Centre de ressources des Groupements d'employeurs de Poitou-Charentes et ces deux jours ont vraiment bien complété notre trésor de connaissances. Nous avons beaucoup apprécié la manière de débattre sur les principes fondamentaux qui sont transférables entre nos pays.

Il faut maintenant franchir une autre étape et créer une Charte européenne de qualité pour rassurer les entreprises allemandes. C'est un instrument précieux pour elles, qui est utilisé dans les autres pays et peut leur être utile, notamment en termes de reconnaissance de la part des autres entreprises et vis-à-vis des financeurs publics.

Les Groupements d'employeurs ne se font pas sans soutien. Lorsqu'on propose de faire une étude de faisabilité, c'est une action de soutien qui demande des moyens.

Comme actuellement nous n'avons pas de cadre, de borne juridique définie, il faut donc prendre garde à ne pas laisser se mettre en place des pratiques non respectueuses des principes comme celui de la responsabilité solidaire. avec le risque de tomber dans la zone grise de l'intérim... Nous devons être en capacité de contrôler ce qui se fait en matière de Groupements d'employeurs et de veiller au respect des valeurs centrales des Groupements d'employeurs.

Mais restons modestes quant à la vision du Groupement d'employeurs comme

solution devant les problèmes du marché du travail. Il me semble qu'il y a danger, en surestimant le modèle, d'être déçu et même de détruire le modèle lui-même, en tout cas de perdre sa crédibilité.

Il me reste à vous remercier de votre accueil. En 2007, nous reviendrons sans doute en France et en 2008 nous vous accueillerons chez nous !

Hervé Sérieyx
Président de la FFGE

Je veux exprimer cinq bonheurs que je ressens :

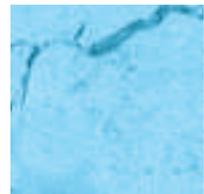
- le constat qu'action et réflexion progressent,

- la volonté est de progresser ensemble au niveau européen, en conciliant cohérence et diversité,

- dans un monde où l'entreprise est confronté aux turbulences du marché, la nécessité qui s'impose, c'est la recherche des solutions de sécurisation des salariés,

- un désir de participer à la refondation d'un mouvement national plus fort et plus uni, en symbiose avec la FNGEA,

- une organisation excellente par l'équipe du CRGE : le mariage de la rigueur et de la convivialité.



Conclusion

**Par France Joubert,
président du CRGE de Poitou-Charentes**

L'UNITÉ DANS LA DIVERSITÉ

Tout d'abord je veux exprimer des remerciements pour tous. Un gros travail a été réalisé, peut-être un peu austère pour les nouveaux et ils sont nombreux, par tous ceux qui ont participé à ces deux jours.

Vous avez été des « parlementaires productifs » et cette Convention a largement montré la maturité du mouvement qui nous anime. J'ai personnellement été très impressionné par la qualité des échanges et par les contacts personnels qui ont pu se nouer. À la fois plus libérés et plus nombreux que les années précédentes et en même temps animés de la même ardeur pour aller plus loin.

Je vous propose une conclusion pour baliser un nouveau trajet, tracer une feuille de route pour que nous puissions faire plus.

En premier lieu, il est essentiel, c'est au cœur de notre démarche, de travailler au plus près du terrain. C'est là que nous trouvons notre légitimité. Ce sont les solidarités économiques et sociales locales qui fondent notre mouvement. C'est de là que nous avons voulu repartir : de la personne et du collectif qui permet l'épanouissement de cette personne salarié ou entrepreneur... C'est par là que nous devons continuer à renforcer nos fonda-

tions. Rien ne se fera sans la liberté individuelle qui consiste à prendre son destin en main et avec le sens du collectif.

Nous devons, au plus près de là où nous existons, poursuivre notre travail de diffusion.

En deuxième lieu, cette volonté de mettre en avant les entrepreneurs du territoire grandit dans le bassin d'emploi et la région. Nous devons, dans ce cadre, être les porteurs d'un dialogue social renouvelé et regarder ce qui se fait autour de nous. Plus que des rassembleurs, nous devons être ceux et celles qui travaillons à rassembler. Tout ne se fera pas autour de nous, nous ne sommes pas un produit miracle. Mais nous serons ceux et celles qui travailleront inlassablement à ce que ce nous existions. Les objectifs de cohésion sociale, de respect mutuel et de dialogue social territorial ou sociétal sont une donnée permanente du changement.

Chaque région doit pouvoir mettre en place un CRGE et nous rencontrerons le Président Delebarre et le Comité des régions pour porter cette perspective au niveau européen.

En troisième lieu, cette détermination doit être portée par les branches et les secteurs. Il s'agit de travailler avec ce que la tradition nous a apporté de meilleur : la solidarité professionnelle, l'émancipation

dans son métier et surtout, ce qui me paraît essentiel aujourd'hui, la transmission de ce métier, de ce savoir faire et de ce savoir être.

Nous irons à la rencontre des confédérations syndicales, patronales et de leurs représentations au niveau européen avec un objectif : pas de branches, pas de professions sans débats et réalisations sur les groupements d'employeurs et les centres de ressources.

En quatrième lieu, nous devons retrouver, du moins pour la France, une démarche construite et puissante au niveau national. Le travail réalisé par Hervé Sérieyx et l'ensemble des fédérations ou groupement qui œuvrent dans ce sens est maintenant bien lancé. Il va se structurer et l'assemblée générale de décembre doit être le signe d'un nouveau départ.

Nous irons à la rencontre de l'Etat et du ministère de l'Emploi et de Cohésion Sociale pour que, dans les nouveaux contrats de projets et dans les fonds structurels, les Groupements d'employeurs et les Centres de ressources trouvent la place qu'ils ont acquise sur le terrain en partenariat avec les élus et l'État.

Et enfin, mais c'était le but de ces deux jours, l'Europe.

Le Centre de ressources Européen sera le Centre de ressources de l'ensemble de nos composantes et de ceux et de celles qui voudront bien y travailler. Nulle exclusive, nous prendrons le temps qu'il faut, pour le caler à l'image de ce que nous voulons et affirmons quotidiennement, à notre sens du collectif et de nos valeurs.

Nous le ferons en élevant juste ce qu'il faut de murs entre nous pour que nous puissions continuer à nous voir et à nous écouter.

La Commission européenne a été assez claire et Iva Lanova l'a confirmé : la Commission attend nos résultats.

Nous irons lui porter et pourquoi pas dans la rencontre de l'année prochaine ! Nous irons lui porter le nouveau CRGE « Le Centre de ressources des Groupements européens ». Nous devons le créer, vivant, interactif, faisant constamment plus la part à l'innovation, la réflexion, l'ouverture sur la mondialisation, le développement de tous qu'à la représentation, le repli sur soi et l'élitisme.

Quelle meilleure devise pour les groupements que celle de l'Europe ?

« L'unité dans la diversité »

C'est sur cet appel que je vous souhaite à toutes et à tous un bon retour.

Table des sigles

AGEFOS PME :	Association de gestion pour la formation des salariés des PME
ANDCP :	Association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel
ANPE :	Agence nationale pour l'emploi
CA :	Conseil d'administration
Carif :	Centre d'animation et de ressources de l'information sur la formation
CCI :	Chambre de commerce et d'industrie
CDD :	Contrat à durée déterminée
CDI :	Contrat à durée indéterminée
CES :	Confédération européenne des syndicats
CFDT :	Confédération française démocratique du travail
CJD :	Centre des jeunes dirigeants
CNCE-Geiq :	Comité national de coordination et d'évaluation des Geiq
CREGE :	Centre de ressources européen des Groupements d'employeurs
CRGE :	Centre régional de ressources sur les groupements d'employeurs
DAF :	Directeur administratif et financier
DGEFP :	Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
DRH :	Direction des ressources humaines
FFGE :	Fédération française des groupements d'employeurs
FDSEA :	Fédération départementale des syndicats d'exploitants agricoles
FNGEA :	Fédération nationale des GEA
FNSEA :	Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles
FRSEA :	Fédération régionale des syndicats d'exploitants agricoles
GE :	Groupement d'employeurs
GEA :	Groupement d'employeurs agricole
Geiq :	Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification
GEHR :	GE hôtellerie restauration
GEIE :	Groupement européen d'intérêts économiques
GEMIP :	Groupements d'Employeurs de Midi-Pyrénées
GIE :	Groupement d'intérêts économiques
GLE :	Groupement local d'employeurs
GRH :	Gestion des ressources humaines
JCE :	Jeune chambre économique
MEDEF :	Mouvement des entreprises de France
OPCA :	Organisme paritaire collecteur agréé (anciennement FAF : fonds d'assurances formation)
PAGE :	Pôle atlantique des GE
PME-PMI :	Petite et moyenne entreprise - Petite et moyenne industrie
RMI :	Revenu minimum d'insertion
RMA :	Revenu minimum d'activité
RSE :	Responsabilité sociale des entreprises
TPE :	Très petite entreprise
UNICE :	Union des industries de la communauté européenne
VAE :	Validation des acquis de l'expérience

Centre de Ressources Régional pour les Groupements d'Employeurs (CRGE) de Poitou-Charentes

60-68 avenue Carnot - 86000 Poitiers

Tel : 05 49 88 25 57 - Fax : 05 49 88 97 70

Courriel : crge@wanadoo.fr - Site internet : www.crge.com



Ce fascicule est édité par l'Agence Régionale de la Formation tout au long de la vie

15, rue Alsace-Lorraine - 17044 La Rochelle Cedex 1

© 05 46 00 32 32 - N° ISSN : 1262-0408

Mars 2007