

CEO

CONTROVERSE

8

Sous la responsabilité de Cyril Wolmark, Professeur à l'Université Paris-Ouest Nanterre La Défense
et Tatiana Sachs, Maître de conférences à l'Université Paris-Ouest Nanterre La Défense

Quelle utilité des groupements d'employeurs ?

En mars 2015, les groupements d'employeurs fêtent leur trentième anniversaire. La loi n° 85-772 du 25 juillet 1985 a donné naissance à cette organisation originale qui, même si elle connaît un succès croissant, reste largement méconnue. Une discrétion toute paradoxale, alors que le groupement d'employeurs est une entité qui intègre, dans son ADN pourrait-on dire, la flexisécurité aujourd'hui tant recherchée. En effet, le groupement d'employeurs vise à assurer la sécurisation des parcours professionnels tout en offrant aux entreprises adhérentes une mise à disposition souple de salariés formés. Mais les groupements d'employeurs ont-ils su tenir leurs promesses ? Quelle est leur utilité ? Deux fins connaisseurs des groupements d'employeurs, Pierre Fadeuilhe, maître de conférences à l'INP de Toulouse (IPST-CNAM) et chercheur à l'IRDEIC (Université Toulouse 1 Capitole), d'une part, et France Joubert, fondateur CFDT du Centre de ressources pour les groupements d'employeurs (CRGE) de Poitou-Charentes et président du Centre européen de ressources pour les groupements d'employeurs (CERGE), d'autre part, livrent ici leur point de vue d'universitaire et de syndicaliste, soulignant chacun à leur manière les potentialités de ce dispositif.

Un acteur de la construction de l'emploi durable.

Le point de vue d'un universitaire ¹

Pierre Fadeuilhe, Maître de conférences à l'INP de Toulouse (IPST-CNAM)
et Chercheur à l'IRDEIC (Université Toulouse 1 Capitole)

À quoi servent les groupements d'employeurs ? Pour un dispositif qui existe depuis près de 30 ans, qui accueille, selon les statistiques plus ou moins officielles des différentes fédérations qui les représentent, entre 30 000 et 35 000 salariés, cette question peut apparaître paradoxale. Elle révèle néanmoins une réalité : le déficit de reconnaissance qui caractérise ce dispositif. Et pourtant !

Innovant, le dispositif des groupements d'employeurs l'est assurément de par sa mission (partager de l'emploi entre employeurs), par son objet (apporter une réponse adaptée à l'adhérent tout en sécurisant le salarié), par son mode d'organisation (notamment la responsabilité solidaire) et par les potentialités de développement territorial qu'il porte en lui. Malgré tout, les groupements d'employeurs demeurent encore trop méconnus alors que leur action constitue, sans nul doute, la forme la plus aboutie du concept de flexisécurité. Également, ils s'inscrivent naturellement dans une dynamique de gestion territoriale des emplois et des compétences.

Plus qu'un simple dispositif de prêt de main-d'œuvre, les groupements d'employeurs présentent certaines caractéristiques qui justifient leur existence dans le paysage juridique français.

I. - Un dispositif novateur

Le groupement d'employeurs constitue une organisation atypique dans l'environnement juridique et social français. Au regard du modèle traditionnel, bien que largement contredit dans les faits, du contrat à durée indéterminée dans une entreprise unique, il apparaît comme particulièrement novateur.

Il se caractérise, en effet, par un mode de conception du travail radicalement différent, puisque le salarié du groupement d'employeurs est mis à la disposition d'une ou plusieurs entreprises adhérentes en fonction des besoins de cette dernière. Il est rémunéré par le groupement d'employeurs et peut être soumis à une convention collective différente de celle appliquée au sein de l'entreprise qui l'accueille.

Lorsque l'entreprise auprès de laquelle le salarié mis à disposition est confronté à une baisse d'activité, il est remis à la disposition du collectif d'entreprises adhérentes, pour être placé dans une autre entreprise. Ainsi donc, le salarié voit son parcours sécurisé et l'entreprise peut gérer ses surcroûts d'activités, son besoin ponctuel, son besoin récurrent à temps partiel sans risque pour elle ni pour le salarié.

Avec ce dispositif, les entreprises, qui hésitent à se lancer pour créer un emploi, soit parce que leur activité est saisonnière, soit parce que le travail proposé est ponctuel ou à temps partiel, ont une réponse appropriée. De même, les salariés qui ne souhaitent plus travailler sur du long terme avec le même employeur, qui veulent changer régulièrement de poste ou de fonction, ou qui aspirent à se former et à acquérir une qualification professionnelle adaptée aux entreprises du bassin d'emploi dans lequel ils vivent trouvent dans ce dispositif, une réponse en phase avec leurs attentes.

« relance »

Les groupements d'employeurs existent aujourd'hui dans la plupart des branches d'activités. Ils associent parfois des entreprises du secteur privé et des collectivités territoriales. Ils permettent à des personnes éloignées de l'emploi de se réinsérer durablement. Ils permettent à des entreprises de secteurs d'activités différents de se regrouper, sur un même bassin d'emploi, afin de préserver l'emploi.

II. - Un dispositif protéiforme

Paradoxalement, c'est une circulaire ministérielle (Circ. n° 94/6 du 20 mai 1994) qui définit les objectifs auxquels répond un groupement d'employeurs. Ainsi, ce dispositif est censé s'adresser aux cas de figure suivants : la saisonnalité ; le partage à temps partiel d'un salarié qualifié ; le renfort ponctuel de main-d'œuvre ; la transformation d'emplois précaires en emplois permanents ; le maintien de la permanence de l'emploi d'un salarié sur plusieurs entreprises alors que ce dernier était menacé de licenciement. Ce dispositif est en fait un outil à la plasticité avérée. Depuis 30 ans, il a su répondre à des besoins d'entreprises, d'associations, de collectivités territoriales. Il a su aussi évoluer constamment, encouragé en cela par les pouvoirs publics.

Ainsi, alors que les articles L. 1253-1 et suivant du code du travail constituent le socle commun, il existe, derrière la dénomination générale de « groupement d'employeurs », un certain nombre de catégories juridiques qui se distinguent par l'application de règles qui leur sont particulières.

Il y a tout d'abord les groupements d'employeurs auxquels les pouvoirs publics ont reconnu un statut juridique propre. Il s'agit, en premier lieu, des groupements d'employeurs « service de remplacement » dont la principale particularité est que leur constitution est subordonnée à un agrément de la DIRECCTE. Dans le même sens, la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale a identifié les groupements d'employeurs qui organisent des parcours d'insertion et de qualification pour les salariés rencontrant des difficultés d'insertion dont le décret d'application n'est pas encore publié.

Une distinction est ensuite faite selon que le groupement d'employeurs est composé ou non d'adhérents relevant de la même branche professionnelle. Cette caractéristique a une seule conséquence : le choix de la convention collective applicable. Ainsi, dans un groupement d'employeurs mono-sectoriel, le choix de la convention collective s'impose :

c'est celle qui s'applique chez l'ensemble des adhérents. Dans un groupement d'employeurs multisectoriel, les pouvoirs publics ont fixé des critères qui permettent de faciliter le choix de la convention collective applicable. Celle-ci doit être ainsi adaptée aux classifications professionnelles, aux niveaux d'emploi des salariés ou à l'activité des différents membres du groupement.

Une autre distinction doit être effectuée en fonction de la qualité d'adhérent. Ainsi, il est possible pour un groupement d'employeurs d'avoir comme adhérent des collectivités territoriales et leurs établissements publics. Certaines limitations à leur recours ont été instituées.

Il y a enfin ceux qui se dénomment encore « groupement local d'employeurs » alors que cette expression n'est plus présente dans le Code du travail depuis l'entrée en vigueur de la loi n° 2000-37 du 19 janvier 2000. Leur principale caractéristique était de prévoir une règle dérogatoire à l'obligation de négocier un accord collectif lorsqu'une entreprise de plus de 300 salariés voulait adhérer à un groupement d'employeurs. La loi n° 2011-893 du 28 juillet 2011 a étendu cette dérogation à l'ensemble des groupements d'employeurs : il n'existe plus depuis lors de conditions particulières à respecter pour une entreprise de toute taille qui souhaiterait adhérer au groupement d'employeurs.

Ces distinctions peuvent également s'incarner dans les objectifs poursuivis. Alors qu'un groupement d'employeurs « classique » a vocation à pérenniser l'emploi en son sein par le recours prioritaire au contrat à durée indéterminée, les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) forment des personnes en vue de leur embauche au sein d'une entreprise adhérente ou non du GEIQ. Ces groupements fonctionnent donc avec des contrats de professionnalisation, d'apprentissage et des emplois d'avenir.

Ces distinctions peuvent également s'incarner dans les domaines visés. Aux côtés des groupements d'employeurs classiques (le plus souvent multisectoriel), des GEIQ (le plus souvent de branche), se trouvent de très nombreux groupements d'employeurs agricoles et des groupements d'employeurs associatifs.

III. - Un dispositif porteur de valeurs

Le dispositif des groupements d'employeurs est aussi porteur de valeurs qui en font son identité.

En premier lieu, l'innovation sociale doit être accompagnée et en ce sens, l'existence d'un tiers facilitateur qui intervient entre l'entreprise et le salarié est la caractéristique clé de la réussite du dispositif des groupements d'employeurs. Ce tiers, que ce soit le directeur ou une personne responsable de l'accompagnement, repositionne chacun dans son rôle. Il facilite le débat sur des objectifs clairs et apporte des outils qui vont aider à la résolution du problème. Il crée la confiance, la transparence.

Dans les groupements d'employeurs et singulièrement dans les GEIQ, cette action de tiers facilitateur est reconnue par l'État. Les groupements d'employeurs perçoivent une aide pour réaliser cette mission. C'est donc qu'elle est utile : elle participe à la réussite des contrats de travail. Elle anticipe les problèmes extra-professionnels (logement, mobilité, etc.), elle participe au maintien de la motivation du salarié. Mais en tout état de cause, sans accompagnement, le groupement d'employeurs ne remplit pas sa fonction d'innovateur social !

« relance »

Une autre valeur développée par les groupements d'employeurs est le droit à une seconde chance. Dans une relation binaire traditionnelle employeur/salarié, les relations contractuelles peuvent évoluer dans un sens contraire à celui fixé initialement et la sanction finale est la rupture du contrat de travail. Si dans les groupements d'employeurs cette issue est aussi pratiquée, l'organisation même du dispositif permet de diminuer ce risque. Si un salarié mis à disposition ne convient pas pour diverses raisons, si le binôme responsable hiérarchique/salarié ne marche pas, la convention de mise à disposition peut, après l'intervention du tiers facilitateur, être rompue. Mais cela ne met pas un terme au contrat de travail du salarié qui va être mis à disposition d'un autre adhérent. Ainsi donc en s'appuyant sur le collectif, le droit à une seconde chance est reconnu comme une vertu.

IV. - Un dispositif en constante évolution juridique

Si les fondements juridiques des groupements d'employeurs n'ont pas été touchés depuis l'entrée en vigueur de la loi fondatrice n° 85-772 du 25 juillet 1985 (application d'une convention collective et responsabilité solidaire des adhérents en cas de dettes à l'égard des salariés et des organismes créanciers de cotisations obligatoires), les évolutions législatives successives ont progressivement élargi les règles qui régissent leur mode de fonctionnement.

Ainsi, leur objet social est passé du caractère exclusif de la mise à disposition à un cadre beaucoup plus large. La loi n° 2005-882 du 2 août 2005 en faveur des petites et moyennes entreprises a, tout d'abord, permis aux groupements d'employeurs d'apporter à leurs membres leur aide ou leur conseil en matière d'emploi ou de ressources humaines. Quelques années plus tard, la loi n° 2009-1437 du 24 novembre 2009 a modifié une nouvelle fois l'article L. 1253-1 du Code du travail en posant le principe que « cette mise à disposition peut avoir pour objet de permettre le remplacement de salariés suivant une action de formation prévue par le présent code ». Enfin, la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 a complété l'article L. 1253-1 du Code du travail en disposant que « les groupements qui organisent des parcours d'insertion et de qualification pour les salariés rencontrant des difficultés d'insertion qu'ils mettent à la disposition de leurs membres peuvent être

« relance »

reconnus comme des groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification dans des conditions fixées par décret ».

Évolution de l'objet social, mais évolution également de la taille des entreprises adhérentes. Si à l'origine, seules les entreprises de 10 salariés au plus pouvaient adhérer, le seuil a été progressivement remonté pour être porté à 100, puis à 300 dans certaines zones, puis 300 sous réserve de la conclusion d'un accord d'entreprise, puis aujourd'hui à toute entreprise, quel que soit son effectif.

Autre évolution intéressante, la qualité d'adhérent. Les groupements d'employeurs sont ouverts à toute personne physique ou morale, quel que soit son statut. Longtemps cantonné au secteur privé, le dispositif est ouvert depuis 2005 aux collectivités territoriales et à leurs établissements publics.

Que témoignent ces évolutions ? Elles signent la confiance accrue du législateur dans l'outil « groupement d'employeurs », qui offre au salarié une stabilité de son emploi, à l'employeur un salarié fiable et régulier et au territoire une solution d'emploi innovante et attractive. Or, celle-ci sera plus aisée à obtenir si le cadre d'accueil est élargi. Plus on ouvre les groupements d'employeurs à tout type d'entreprise, à toute catégorie de personne morale, plus on favorise la stabilité. Les groupements d'employeurs doivent encore voir leur cadre juridique évoluer sur un nombre limité de points mais qui favoriseront leur développement (favoriser des groupements d'employeurs composés d'adhérents assujettis et d'adhérents non assujettis à la TVA ; permettre à des établissements publics de santé d'être adhérents d'un groupement d'employeurs, etc.). Ainsi, ils pourront devenir des acteurs encore plus importants dans la construction d'emplois durables.

Une utilité sociale, économique et territoriale.

Le point de vue du syndicaliste.

France Joubert, Fondateur CFDT du Centre de ressources pour les groupements d'employeurs (CRGE) de Poitou-Charentes et Président du Centre européen de ressources pour les groupements d'employeurs (CERGE)

Il y a trente ans, l'échec des négociations sur la flexibilité (1984) donnait naissance – le social aussi à horreur du vide –, d'un côté, à l'intérim et, de l'autre, aux groupements d'employeurs (GE). Contre l'avis du ministère du travail et des confédérations, les GE sont mis en avant par la FNSEA (Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles) et la CFDT- FGA (Fédération générale de l'agriculture) avec l'appui du ministère de l'agriculture, les relations sociales dans cette branche, puissamment organisée, restant très « corporatistes ». La loi de 1985 sur les GE est votée. Malgré une forte opposition, parfois violente, l'intérim se développe, devient une branche très organisée et très prospère. Les groupements d'employeurs, quant à eux, ont mis plus de temps. Une première association (APER Association pour le développement rural) organisée par les partenaires signataires (FRSEA, CFDT, ainsi que la chambre des métiers) sur le territoire du Poitou-Charentes, une seconde le Centre de ressources des groupements d'employeurs (CRGE) ont favorisé pendant plus de 25 ans la montée en puissance régionale, nationale et européenne des GE. Ils sont aujourd'hui implantés dans toutes les professions, sur de nouveaux territoires, dans des formes, publiques/privées, encore impensables il y a peu de temps. Les GE sont la controverse d'un système de relations sociales qui manque de substance, qui se répète à chaque fois qu'il prétend innover et qui court à la reprise par le marché de ce qui a été acquis collectivement. Le fossé s'agrandit entre les salariés piégés dans l'instabilité et les salariés s'accrochant à leur emploi. Si l'enrichissement des tâches et la montée du travail qualifié et du niveau moyen de formation doivent être salués, la contrepartie de ce mouvement ne doit pas être ignorée : l'usure nerveuse, l'individualisation systématique 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 pour l'emploi renforce les plus forts et rend les plus faibles davantage démunis. Continuité, discontinuité, aurions-nous perdu la possibilité de gérer du flux et du mouvement ? Le contrat social, le pacte social – qu'il faudrait écrire l'acte social – sont à (ré)inventer.

Serions-nous devenus comme les porcs-épics du philosophe Schopenhauer ?

Ces derniers, ayant froid en hiver, se rapprochent ; se faisant mal en se réchauffant s'éloignent ! On peut à ce propos faire état des positions des détracteurs des GE – sans controverse. Quelques morceaux choisis, entendus à mon oreille de syndicaliste : « les salariés auront trois patrons, ils seront trois fois plus exploités. [...] Gérer la précarité c'est la cautionner. [...] La subordination n'existe plus. [...] Et le conflit de classe ? » C'est culturel et ce n'est pas notre culture ! « Tu fais le jeu des patrons ». « La défense des emplois passe par une administration forte et par la loi ». « Ils, les salariés des GE, vont prendre notre boulot ». « Mon concurrent connaîtra mes méthodes et mes tarifs ». « Le patron est seul maître à bord ».

« relance »

Que répondre ?

I. - Une utilité socio-économique

Le GE invite à construire des outils qui prennent en compte la pluralité des modes d'engagement des êtres humains. Le pacte solidaire est inscrit dans la formation des GE, il se poursuit dans la construction de réseaux qui coopèrent et ouvrent les perspectives de plusieurs activités pour le salarié. Le triptyque orientation-formation-emploi qui a inspiré la nouvelle loi d'orientation professionnelle, se trouve intégré dans le fonctionnement même du GE et dans le contrat de travail. Ainsi, les GE sont autant un outil de gestion des compétences qu'un outil de flexibi-

lité et de sécurité des entreprises. Pour les 40 000 salariés des GE français, comme pour les 50 000 à 80 000 administrateurs et/ou adhérents (ces chiffres nécessiteraient que l'observatoire national des GE, réclamé depuis longtemps, se mette en place!), l'utilité des GE ne fait plus de doute. Les GE n'ont pas rompu avec la tradition pour se développer. Mieux, ils montrent que c'est cette organisation du travail et des relations, qui permet de faire vivre le Code du travail pour tous! Le GE permet de dépasser l'opposition traditionnelle entre l'individu et le collectif. Face à l'individualisme, que tout le monde dénonce, les GE préfèrent recourir aux « acteurs », à la « personne », au « collectif ».

Par ailleurs, les GE renouvellent le dialogue social. Les GE se sont organisés et structurés de manière originale. C'est ainsi qu'en 2000, est né le CRGE structure associative (Loi 1901) qui promeut, développe et anime les groupements d'employeurs. Il est intégré dans deux contrats de plan successifs (2000/2014). Il réunit, dans sa gouvernance, les partenaires sociaux, les organismes gérant les fonds de la formation interprofessionnelle et pour une grande moitié les représentants des GE venant de tous les horizons. Bien que son assise soit régionale, il étend, aujourd'hui, son activité sur la presque totalité du territoire national, jusqu'aux départements d'Outre-mer.

« relance »

Il est maintenant bien entendu que les GE conduiront les partenaires sociaux à défendre (et faire adhérer) leurs membres de manière différente que par le passé. Bien entendu aussi qu'il sera plus utile pour un employeur de parler de compétences qu'il fait travailler que de salariés qu'il possède. Bien entendu, enfin, que le salarié trouvera plus utile d'organiser sa vie de travail, de multiplier ses connaissances et ses compétences plutôt que de se dire « je suis le salarié, enchaîné, de telle entreprise ».

Le dialogue social est ainsi mis au service de l'émancipation et de l'emploi des plus démunis et des précaires. Ces derniers retrouvent ainsi des droits, dits universels, mais qui ne profitent qu'à un nombre de plus en plus restreint de la population et des salariés.

Avec des garanties collectives fondées sur le dialogue social, les GE, qui peuvent proposer en réseau des parcours stabilisés, reconstruisent la confiance, sont les promoteurs d'une nouvelle organisation sociale et finalement la charnière pacifique de l'indispensable mutation des parcours de vie. Au travail et ailleurs, dans la formation, la protection sociale, la solidarité intergénérationnelle... Les possibilités sont immenses.

II. - Une utilité territoriale : du local à l'Europe, un développement vertueux

Pour les territoires qui les soutiennent, le doute également n'existe plus. Les GE deviennent l'outil de gestion de la saisonnalité et de l'économie de proximité. Plus encore, ils permettent aux PME/TPE de se doter de compétences nouvelles et de changer d'échelle dans le développement de leur activité. Combien de fois avons-nous pu montrer que les GE étaient un véritable baromètre de l'économie réelle? Finis les études, les atlas de bonnes pratiques, coûteux et toujours en retard; ils ne sont pas faux, mais trop datés et exploités dans un temps qui est politique et pas du tout économique.

Cet enracinement dans les territoires n'exclut pas un développement européen. La Commission européenne, présente lors de la première convention européenne des GE à La Rochelle en 2006, a reconnu officiellement l'innovation que représentent les GE. En 2008, le commissaire européen à l'emploi a soutenu la mise en place du Centre européen de ressources pour les groupements d'employeurs (CERGE) et a reconnu les GE comme une réponse aux besoins de flexibilité des entreprises et de sécurité des salariés. En effet, cette deuxième convention européenne des groupements d'employeurs (le 22 février 2008) qui lance aussi le CERGE, fait témoigner, pour les huit principes de flexisécurité définis par la Commission, les groupements d'employeurs apportant les réponses concrètes à ces principes. C'est à partir de ce moment-là que le GE a été considéré, pas suffisamment hélas, comme une des modalités françaises de réalisation de la flexisécurité. Les GE existent maintenant en Belgique, en Allemagne, en Autriche. Les GE sont inscrits noir sur blanc depuis 2012 dans le « paquet Emploi » de l'Europe. Des programmes européens successifs ont permis et permettent encore aujourd'hui la diffusion du principe et des valeurs dans plusieurs autres pays

d'Europe. Les GE ont eu pendant longtemps à faire la preuve de leur utilité ! Ils sont maintenant arrivés à maturité pour passer d'un mode de production économique et de gestion sociale à une autre échelle. Ils sont d'autant plus utiles que l'accélération sans précédent des technologies, la globalisation, mais aussi les aspirations des individus et les nouveaux modes de vie, forment un tout mal analysé et présentent un avenir incertain.

En somme, par les réseaux de branches et de territoires qu'ils construisent, les GE s'inscrivent naturellement dans les lignes directrices sur les partenariats locaux pour le développement de l'emploi et des politiques européennes : répondre au développement de la précarité en organisant et en « sécurisant » la mobilité ; faciliter le développement des 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. Le principe pourrait très bien être retenu pour gérer le temps partagé par-delà les frontières qui existent encore dans la gestion du social en Europe.

III. - Une utilité politique et démocratique

Les GE impliquent concrètement une pluralité d'acteurs : les partenaires de l'emploi, de la formation et de l'orientation. Combien de forums sur « travailler autrement », d'actions de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriales, de colloques sur les transitions professionnelles, etc. ? Les GE et les centres de ressources redéfinissent les espaces de médiation entre société civile, État, élus et 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 entre l'État et le marché.

Territoires et services, deux approches qui n'ont pas fini d'interpeller les partenaires sociaux. Il y a beaucoup de compétences fortes, mal utilisées chez les partenaires de l'emploi. Reconnaître et soutenir les GE, c'est prendre au sérieux les possibilités des partenaires publics et sociaux, organisés dans une structure *ad hoc*, et les impliquer comme acteurs dans la transformation économique et sociale reconnue comme chantier national ! Commençons par la gestion collective du temps partagé ! L'expérience prend forme. Les nouveaux acteurs ne sont pas simplement « locaux, expérimentaux et supplétifs ».

« relance »

Faisons confiance à ceux qui demandent à construire, plus qu'à ceux qui souhaitent défendre l'ordre établi... en excluant, c'est une règle récurrente.

Dans le même temps, les GE renouvellent 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 propre survie.

Dans le cadre des activités du CRGE, il n'est pas rare d'entendre régulièrement : « C'est très bien, mais pourquoi cela ne va pas plus vite, pourquoi êtes-vous encore si peu nombreux ? ». Nous répondons : « c'est culturel » ! Tout le monde en convient mais cela ne suffit pas pour évoquer le fond. Il faut dire à ceux qui nous interrogent que nous alimentons, tous les jours, une logique transversale, globale ; que nous tissons un réseau, avec pour horizon une amélioration de la compétence et de la qualité de vie ; que cela doit se faire à tous les niveaux de nos territoires, de nos branches et dans l'ensemble de notre fonctionnement social et démocratique. C'est de plus de responsabilité dont nous avons besoin. Le GE est utile, c'est un combat qui nous concerne tous. Un combat contre nous-mêmes, trop souvent content de rester « dans l'ordre naturel des choses ». Un combat parce que nous ne sommes ni objets ni sujets : nous sommes projets ! Autant le naturel ne dépend pas complètement des hommes et des femmes – quoique –, le culturel est le miroir de leur volonté – ou de leur absence de volonté – de vivre et de travailler ensemble.