

De la naissance
à la maturité.
Les Groupements
d'Employeurs
en Poitou-Charentes



repères

Octobre 2010
Édition ARFTLV Poitou-Charentes

70



Préface



10 ans de solidarité active et de gouvernance exemplaire dans 25 ans d'histoire

Le Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs (CRGE) de la région Poitou-Charentes, pour fêter ses dix ans d'existence, a choisi de replacer son parcours entre l'histoire des groupements de la région et le développement européen dont il a été la cheville ouvrière. Nul doute qu'il faut voir dans ce choix la marque de sa réussite : la tradition et la modernité ne s'opposent pas. L'innovation s'appuie sur un passé et cherche à concilier les partenariats pour affronter l'avenir, effacer les oppositions nées de nos insuffisances et de nos corporatismes et construire collectivement les nouveaux outils indispensables aux parcours professionnels, au dialogue social dans les territoires et à une économie dont on sait maintenant qu'elle sera en grande partie une économie de services.

Le pragmatisme dont les partenaires ont fait preuve ne débouche donc pas sur le « ventre mou » si souvent proclamé par les tenants de combats d'arrière-garde. Le pragmatisme est basé sur l'expérience et doit retrouver sa fonction, c'est la première façon de penser à la disposition de tous.

La prise en compte dans la région Poitou-Charentes du développement des Groupements d'Employeurs (GE) est exemplaire à plusieurs

titres : une loi en 1985, proposée par un syndicat patronal (la FNSEA) et un syndicat de salariés (la CFDT), approuvée par le Ministère de l'Agriculture, combattue par le Ministère de l'Emploi, et enfin la reconnaissance par le Président du Comité des Régions, M. Luc Van den Brande et le Commissaire Européen à l'Emploi M. Vladimir Spidla.

Dès le début, les acteurs de terrain ont pris la responsabilité de s'organiser, de convaincre leurs adhérents et de négocier avec les pouvoirs publics. L'APER (Association pour la Promotion de l'Emploi Rural, et pas agricole !) a été le premier maillon qui a permis de passer du professionnel à l'interprofessionnel. Patrons et syndicats se sont associés pour répondre à deux questions prégnantes : pour les chefs d'entreprises, économie moderne et précarité sont incompatibles car il faut à la fois des compétences et de la réactivité ; pour les salariés, la richesse du travail dépend de sa diversité, de la formation et de la mobilité.

Pour les uns comme pour les autres, il s'agit aussi d'organiser sa propre vie, d'intégrer l'ensemble de ses choix, travail et hors travail, dans un système qui demande de la confiance, une contractualisation forte, un emploi nouveau.



L'État, les élus régionaux, quelles que soient les majorités, ont agi en véritables partenaires. Inscrit dans deux Contrats de Plan et de Projet successifs, le CRGE Poitou-Charentes a pu se développer comme outil de service public. Il devra de plus en plus développer des prestations, mais dans un concept d'évolution et de modernisation sociale, il ne pourra jamais être qu'un consultant. Il y a là matière à réflexion au moment où le terme de « nouvelle gouvernance », tout comme celui de citoyen, fait florès. Chacun est resté dans son rôle en même temps qu'il estimait tous les partenaires indispensables à la réussite du projet. L'un doit aller avec l'autre.

L'un n'est rien sans l'autre. De ce point de vue, ce sont les Groupements eux-mêmes, sur lesquels nous voulons calquer nos niveaux d'organisations (régionaux, nationaux, européens), et vers lesquels nous devons nous tourner pour affirmer notre vérité.

Le Conseil d'Administration du CRGE Poitou-Charentes est composé à 50% par les GE.

À chaque CA, nous avons une idée immédiate de comment fonctionnent les divers secteurs de l'économie régionale, la gestion des emplois sur un territoire... Chaque secteur apprend à mieux se connaître, à se respecter et à mutualiser. Le CRGE est avant tout un formidable outil pour faire et apprendre ensemble. Au moment où on annonce des chiffres de pertes d'emplois qui n'ont d'équivalents que ceux connus après la guerre, nous devons prendre les mêmes responsabilités que nos anciens et nous engager dans un monde dont nous ne sommes plus le centre.

Si le CRGE est la croisée des chemins, il ne peut plus être un chemin de croisés !

Se regrouper est à la fois une question de survie tout comme une question de culture, de liberté personnelle et de sens social. C'est exister. Le CRGE Poitou-Charentes a fait la preuve, je remercie de ce point de vue le Président

Christophe Bouet de m'avoir ouvert la préface de cette histoire, que la légitimité de chacun dépendait du fonctionnement de l'ensemble et de notre capacité à faire fonctionner l'intérêt général, le bien commun, le service public. Alors, au lieu de se battre sur les mots, pour qui aura le dernier, faisons plutôt, comme nous l'invite la sagesse populaire, à faire le premier pas. Celui qui coûte.

Il y avait certainement matière à écrire beaucoup plus, en particulier sur la période qui a précédé la naissance du CRGE Poitou-Charentes. Hélas, nous ne sommes pas des archivistes ! Le travail réalisé par Martine Theveniaut, nous replace dans le présent. De tous les présents, ceux des hommes et des femmes, des institutions et de leurs services, de notre histoire sociale et politique. Qu'elle soit remerciée, elle a été au-delà d'un simple inventaire, elle a fait œuvre d'historienne du temps présent qui prépare l'avenir.

J'ai souvent entendu, en tant que syndicaliste, que pour qu'il y ait des salariés, il faut des patrons. Nous avons fait mieux que de retourner l'affirmation, nous avons trouvé ce qui doit constituer un nouveau Pacte Social. Le CRGE et le CERGE participent au renouvellement de l'économie et recherchent activement à rapprocher toutes les formes d'économie sur les territoires. Il y a encore un gros travail à faire avec les salariés et les organisations syndicales. Le salariat et l'entreprise opèrent dans la douleur une profonde mutation. Nous pouvons, soit faire croire que tout redeviendra comme avant, un avant toujours idéalisé, soit proposer de construire pour ne pas subir. C'est la voie choisie par l'ensemble des acteurs de ce qui pour moi est une fantastique aventure que je partage avec toute l'équipe et en particulier avec le directeur Thierry Chevallereau. Cela doit rester une aventure.

*France Joubert
Président du CERGE*



03	PRÉFACE
08	INTRODUCTION
09	1985 - 1998 : DE LA LOI DU 25 JUILLET À L'IDÉE DE CRGE
09	La naissance des GE en Poitou-Charentes dans le milieu agricole <ul style="list-style-type: none"> ① Les GE inscrits dans les mutations socioéconomiques de leur temps ② La région Poitou-Charentes, terre fertile pour les Groupements d'Employeurs ③ Les premiers GE dans l'agriculture et l'organisation collective avec l'APER ④ La loi du 25 juillet 1985, première pierre d'une révolution en marche
13	L'arrivée des GE dans l'artisanat
15	Vers un Centre de Ressources Régional pour les GE, héritage de l'APER et d'AVERTIR
16	LES ANNÉES 2000 : DE LA CRÉATION DU PREMIER CRGE AUX 20 ANS DES GE
17	La création et les premiers pas du CRGE Poitou-Charentes <ul style="list-style-type: none"> ① Le C2RGE, inscrit au Contrat de Plan État-Région 2000-2006 ② La volonté de départ : une logique de missions plutôt que de moyens ③ La mise en place du CRGE Poitou-Charentes
20	La diversification des Groupements d'Employeurs <ul style="list-style-type: none"> ① La fidélisation de la main-d'œuvre dans le secteur industriel avec les GE multisectoriels ② La professionnalisation du sport et de l'animation avec les APSL ③ La vocation sociale pour améliorer l'employabilité avec les GEIQ

- 24 L'importance des relations interrégionales et européennes
- ① **Travailler à son propre développement en travaillant pour les autres**
 - ② **La « mieux-value » des solidarités territoriales**
 - ③ **Les partenaires européens, des regards extérieurs sources d'évolutions**

31 **2010 : 25 ANS DE GE, 10 ANS DE CRGE.
À LA CROISÉE DES CHEMINS...**

- 33 Les orientations et les actions du CRGE Poitou-Charentes
- ① **Le CRGE Poitou-Charentes, inscrit au Contrat de Projet État Région 2007-2013**
 - ② **La communication : être ressource pour l'ensemble des acteurs**
 - ③ **L'accompagnement des porteurs de projets : développer les GE**
 - ④ **L'expertise juridique : faire évoluer le dispositif**

- 37 L'affirmation européenne pour diffuser le modèle des GE
- ① **Les bases du consensus entre Centres de Ressources régionaux**
 - ② **Les GE, outils de flexicurité et de dialogue social territorial en Europe**

43 **CONCLUSION**

46 **LISTE DES SIGLES UTILISÉS**

Introduction



Le Groupement d'Employeurs (GE) constitue une proposition originale d'organisation des relations de travail et d'emploi. Le texte de loi qui le crée en 1985 a pour caractéristique de rendre possible son expérimentation. Un cadre de référence juridique en définit les contours. Cette option permet de tester des réponses concrètes aux entreprises qui produisent localement et aux salariés pour qui le lieu de vie prime sur d'autres attentes professionnelles. L'histoire des GE est marquée par cette origine : être un outil généraliste d'adaptation et de développement de l'emploi pour correspondre à l'activité réelle. Il n'est pas enfermé a priori dans une fonctionnalité, un secteur unique, mais il est suffisamment cadré par des règles pour rassurer ceux qui souhaitent essayer.

La mise en œuvre des Groupements d'Employeurs tient beaucoup aux personnes, à l'importance qu'elles accordent à la qualité des relations, à leur perspicacité et à leur détermination, comme on pourra le constater à la lecture de ce document. Aux différentes étapes de leur développement, les GE sont animés par des acteurs de changement : ceux qui prennent du pouvoir dans leur action au quotidien, sortent des sentiers battus, prennent des risques. Entre les promoteurs des premiers GE et ceux qui les prolongent et les renouvellent aujourd'hui, des potentialités ont été confirmées. Les GE sont une réponse efficace pour accompagner les mutations qui nous affectent.

Les GE traversent les vagues de réformes, les alternances politiques, parce qu'ils sont un outil pertinent du « comment » recomposer des

réponses à partir des réalités, des besoins, et des contraintes, en intégrant le fait que le travail serve à l'accomplissement personnel de chacun. Le Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs de Poitou-Charentes s'inscrit dans cette histoire, celle qui, depuis plus de 25 ans (presque une génération !) invente les métiers en temps partagé, avec l'espérance de préparer l'avenir pour les générations suivantes.

Cette histoire au temps présent est présentée en trois chapitres

- 1 - Les fondations :** l'installation des GE dans la région Poitou-Charentes, terreau fertile pour leur enracinement et leur extension au-delà du giron agricole qui les a vus naître.
- 2 - Au tournant du millénaire,** la création du premier Centre de Ressources régional dédié, fait la preuve par l'exemple de la pertinence de cet outil collectif et sert de tremplin à d'autres.
- 3 - Aujourd'hui,** les GE sont mieux reconnus. Le CRGE Poitou-Charentes fête ses dix ans : moment choisi pour revisiter acquis et potentialités, partager défis et perspectives, à la croisée des chemins.

1985 - 1998 : de la loi du 25 juillet à l'idée de CRGE



Les Groupements d'Employeurs sont créés par la Loi 85-772 du 25 juillet 1985, portant diverses dispositions d'ordre social (art 46). Depuis 1985, ils font l'objet d'une Section du Code du Travail (art L 1253-I et suivants).

La rubrique ne cesse de s'allonger, de se compléter, de se modifier ! Autrement dit, ils ont généré un cadre de droit qui sert jusqu'à maintenant en matière d'organisation des relations de travail en temps partagé. Il prend la suite de formes collectives dont le milieu agricole a su se doter : le GAEC (Groupement Agricole d'Exploitation en Commun) quand les grandes familles se sont morcelées, la CUMA (Coopérative d'Utilisation de Matériel Agricole) quand le machinisme s'est imposé pour augmenter la productivité. En 1985, le Groupement d'Employeurs Agricoles répond à des besoins en main-d'œuvre qui se raréfie et se professionnalise.

La loi de 1985 comporte plusieurs dispositions, à la fois novatrices et exigeantes : le caractère non lucratif de la mise à disposition de salariés entre membres d'un même GE constitué en association loi de 1901. Le GE fait ainsi exister un tiers acteur entre les employeurs et leurs employés. Il est une interface dont la mission est de réguler leurs relations au bénéfice commun. Il instaure, entre les employeurs d'un même groupement, le principe original d'une responsabilité vis-à-vis de leurs salariés. La solidarité financière est installée au cœur même du dispositif, c'est pourquoi les GE ne se multiplient pas à grande vitesse. Ils ne le peuvent pas, car ils engagent concrètement leurs parties pre-

nantes. C'est aussi pourquoi ils tracent le sillon historique d'une approche collective concrètement gagnant-gagnant. Ils favorisent l'accès au droit du travail dans les échanges de proximité, ouvrent la voie à une amélioration des conditions de travail et de vie des salariés (agricoles au départ et pour tous ensuite) qui ne pouvaient pas y prétendre. Vu d'aujourd'hui, ils anticipent le « retour des territoires » auquel nous assistons. Ils contribuent au maintien, voire à la réinvention d'une économie territoriale ouverte et « co-opérante », ainsi qu'aux nouvelles conditions de notre époque.

La naissance des GE en Poitou-Charentes dans le milieu agricole

① Les GE inscrits dans les mutations socioéconomiques de leur temps

Les GE ont creusé leur sillon, dans la philosophie de l'action publique qui considère **la formation professionnelle, tant initiale que pendant la vie active**, et surtout après la perte d'un emploi, comme un droit. « C'est même la véritable novation des années 1970 au plan individuel depuis 1946 »¹. Prenant acte de l'évolution de la société et des besoins économiques, l'accord national interprofessionnel de 1970 et la loi de juillet 1971 organisant la forma-

¹Lyon-Caen, G. in « les Sans-Emploi et la loi », sous la direction d'Alain Supiot, éd. Calligrammes, 1988, p. 209.



tion professionnelle continue, ouvrent la voie à la valorisation des ressources humaines comme un élément d'accomplissement personnel, mais aussi comme un facteur productif. Ils introduisent également une obligation de dépense de formation à la charge des entreprises, financée sur la masse salariale brute. L'idée fera son chemin dans le concept européen de « formation tout au long de la vie », inspiré par Jacques Delors².

Les années 1980 remettent en question la structuration de l'emploi. Celle-ci résultait des compromis sociaux des « Trente Glorieuses ». De nombreuses réflexions ont cours pour imaginer comment moderniser sans exclure³ et analyser la panne de l'intégration sociale. Le diagnostic est fait, dès 1976, « qu'entre l'activité et l'inactivité, il existe de multiples situations intermédiaires qui résultent de la diversité de la vie professionnelle et des comportements »⁴. Ces questions sont inédites. Les réponses, réparatrices, restent à la marge des systèmes.

La France engage aussi pendant cette période sa décentralisation, avec une nouvelle répartition des compétences entre l'État, les Régions et les Départements. En faisant le choix de partir des territorialités vécues au quotidien pour organiser la mise en emplois des activités, les GE sont des éclaircisseurs de l'avenir.

② La région Poitou-Charentes, terre fertile pour les Groupements d'Employeurs

Pour situer l'action, il faut dire quelques mots de la situation du Poitou-Charentes. C'est une région à dominante rurale, sans grande métropole, avec seulement 13 communes dépassant les 10 000 habitants. On dénombre 1 568 230 habitants au recensement de 1982. La population est en augmentation avec 1 739 780 habitants en 2007. Les naissances et les décès s'équilibrent à peine. La croissance résulte donc

d'un excédent migratoire. La région est attractive. La population se concentre sur le littoral atlantique (La Rochelle, Rochefort, Royan), l'axe Poitiers-Châtellerauld, l'agglomération de Niort et la vallée de la Charente.

L'agriculture occupe environ 68 % de la superficie régionale des terres. Situées pour 71 % d'entre elles dans l'espace rural, les exploitations sont orientées vers des productions céréalières et viticoles et vers l'élevage. La région est caractérisée par son activité ostréicole, environ 1/5^e de la production nationale répartie sur près de 60 communes littorales. Le vignoble du Cognac, mondialement connu, couvre plus de 80 000 ha, et occupe de très nombreuses exploitations et de salariés. En valeur, il constitue le premier chiffre d'affaires à l'exportation de la région.

Le Poitou-Charentes n'échappe pas à l'évolution générale. Entre 1988 et 1995, le nombre d'exploitations diminue d'un tiers, la productivité augmente⁵. En 1995, les 10% d'exploitations qui atteignent 100 ha occupent 40% de la SAU régionale. Comme ailleurs, le nombre des actifs agricoles diminue, passant de 109 068 en 1988 à 75 200 en 1995 et celui des salariés saisonniers occasionnels augmente de près de 25%, passant de 3 100 personnes à environ 4 500, entre 1988 et 1995⁶. Comment interpréter cette tendance ? On peut se risquer à penser que la naissance des GE en agriculture est corrélée avec cette nouvelle donne de l'emploi.

Un nouvel état d'esprit anime quelques personnalités d'engagement. En 1978, au CESR, France Joubert est Secrétaire Régional de la CFDT dans le collège salariés ; Pierre Roché est Président de la FRSEA et Philippe Moïnard, Président du CRJA, tous deux du collège des employeurs agricoles. Ils décident de saisir le CESR pour obtenir de sa part un encouragement à la mise en œuvre de la loi sur les GE, par un avis ou un vœu favorable. Il faut se rappeler que 1978, c'est la loi sur les 40 heures, difficile à

² Il dirige la Commission Européenne et rédige le « Livre Blanc sur la Croissance, la compétition et l'emploi » en 1993.

³ Lambrechts L., 2006, *L'invention sociale, à l'écoute de Bertrand Schwartz*, Paris, Editions Ph. Rey., p 87-110

⁴ *Premières études sur les profils de chômage sur « les demandeurs d'emploi inscrits depuis 12 mois », 165 640 au 31.12.1976* Division études et programmes ANPE, Gourmelen M., Michal-Salais M-G., Merle V

⁵ IAAT, *Agriculture, Données et tendances, 1995*

⁶ DRAF-IAAT, *Emploi dans les exploitations agricoles 1998* (p2 : une carte des Groupements d'Employeurs en 1996)



faire admettre dans le régime agricole. Les relations entre employeurs et employés étaient très tendues. « Au CESR, Joubert et Roché étaient à contre-courant de tout ça, lorsqu'ils disaient : vous pouvez peut-être travailler ensemble ! » se souvient Dominique Balas, alors Responsable du service travail en agriculture à la DDAF de la Vienne. Le vœu favorable du CESR a été facilité « par le fait que France Joubert n'était pas dans la négociation de branche, ni dans l'agriculture, dit Philippe Moïnard. Moi-même j'étais du côté des employeurs, mais pas dans la négociation des conventions collectives... Et le besoin était là ! Ce n'est pas le travail qui manquait, mais sa structuration en emplois. On a été les tout premiers en France, et ça s'est ensuite développé très vite ».

③ Les premiers GE dans l'agriculture et l'organisation collective avec l'APER

Dès le milieu des années quatre-vingt, une dizaine de GE voient le jour. Celui de Montmorillon, Sous-préfecture du département de la Vienne, est l'un des tout premiers en 1986-1987. Il est resté dans les mémoires, même s'il n'a pas réussi à durer. Il a été créé à l'initiative de la FGA-CFDT, appuyée par la Chambre d'Agriculture. Dominique Balas, nous raconte que « le GE de Montmorillon était formé d'un éleveur ovin, métier jugé noble, et d'un producteur d'endives, « travail de femme », disait-on ! De fait, les deux métiers sont très différents. Un seul employeur est resté. Mais l'idée était là. La loi a provoqué beaucoup de débats. C'était novateur et suscitait de nombreux freins psychologiques. L'emploi à temps partiel renvoyait alors à l'image du journalier, un statut social médiocre. Ce sont plutôt des agriculteurs proches de la Confédération Paysanne qui se sont intéressés en premier aux GE, autour de l'idée de partage, de création d'emplois. Les salariés de l'agriculture voyaient cela d'un mauvais œil, comme une précarisation de l'emploi permanent, une brèche dans le CDI. L'organisation du travail dans l'élevage était encore dictée par le rythme solaire des saisons : 12 heures par jour, pas de paiement

des heures supplémentaires, pas d'ancienneté. La CFDT, majoritaire ici, a demandé l'application des 40 heures à l'Inspection du Travail. Un syndicat comptant 150 adhérents, souvent issus de la JAC, a été combatif pour restaurer les salariés dans leurs droits. Les redressements heurtaient de front cette forme d'organisation agricole. De là les résistances à employer ! Voilà l'état de la situation entre 1975 et 1985. Puis, la notion s'est imposée, car pour avoir quelqu'un de technique à temps partiel, c'était difficile. En fait, ça fonctionne dans une petite zone géographique, de 10 à 15 kms de rayon. Trouver des besoins en main-d'œuvre à temps partiel, de même nature ou de nature proche, et cela au même moment, pose de grosses difficultés dans un milieu où l'emploi salarié est peu usuel. Mais réunir tous les paramètres était un petit miracle à chaque fois. Le besoin était là, pour l'élevage par exemple : des besoins en main-d'œuvre à temps partiel avaient émergé pour la traite du lait car la taille des troupeaux avait augmenté, ou parce que les producteurs s'étaient spécialisés. On a atteint la trentaine de GE en quelques années ».

Se saisissant du texte de loi, avec l'appui du CESR, les acteurs régionaux créent l'Association pour la Promotion de l'Emploi Rural (APER), en association loi 1901, le 7 novembre 1988. Son objectif est « de promouvoir les Groupements d'Employeurs ou autres formes de regroupements, de nature à favoriser l'emploi permanent ; de favoriser une meilleure connaissance des besoins qualitatifs et quantitatifs en termes d'emploi et de main-d'œuvre dans la région ; d'améliorer l'information des organisations signataires sur les mesures et les possibilités en matière d'emploi et de formation et notamment dans l'agriculture ».

Lors de l'inauguration de l'APER, le 12 novembre 1988, France Joubert, interviewé par la presse régionale, déclare que « les GE sont l'aboutissement d'une réflexion et de pratiques culturelles et sociales de l'agriculture. Qu'aujourd'hui nous puissions répondre à ces immenses défis par la concertation, l'élaboration et la construction



d'outils, en tenant compte de nos responsabilités, qui peuvent être conflictuelles, mais aussi et surtout convergentes, c'est très certainement ce qu'il est important de souligner ». L'enjeu est très important, à l'époque, car l'emploi salarié contribue à maintenir l'activité agricole et les structures rurales. Le besoin en main-d'œuvre existe, mais il est parcellisé. Les GE répondent à cette demande.

Le paritarisme de l'APER est à souligner, car ce choix novateur portera ses fruits.

Une convention avec la Région, dont le Président est alors Jean-Pierre Raffarin, très attaché à l'artisanat et à l'économie locale, est mise en place dès le 1^{er} janvier 1989 pour « favoriser la création de GLEPA (Groupements Locaux d'Employeurs en Agriculture) et favoriser l'emploi en milieu rural. L'article 3 en précise les montants : 5 000 F par GLEPA créé, 15 000 F par emploi créé en CDI dans un GLEPA, 10 000 F par emploi créé en CDD d'au moins un an dans un GLEPA, et 5 000 F supplémentaires si ce dernier est transformé en CDI. L'APER assure l'instruction du dossier et le transmet à la DRAF. L'article 4 prévoit que « ces aides pourront se cumuler avec les aides à la formation ou à l'insertion et précise que toutes aides confondues, la charge salariale restant au GE, ne pourra être inférieure à 50% du total la première année d'exercice et à 75 % la seconde année ». L'État s'engage aussi, par l'attribution de subventions, à la création des GE.

④ La loi du 25 juillet 1985, première pierre d'une révolution en marche

Ainsi, la loi associée à la dynamique régionale a donné des résultats, en matière de création de GE. Pour Philippe Moinard, alors Président du CRJA, « le droit du travail n'encourageait pas la structuration de l'emploi, car il ne prévoyait pas les mêmes droits pour le GE. L'aide de la Région et de l'État ont compensé. »

La loi du 25 juillet 1985 a favorisé une évolution des comportements. Elle a été vectrice de progrès social. Dominique Balas rappelle que la loi imposait le passage par l'Inspection du Travail. « *Nous qui agissions dans le domaine agricole, nous avons été partie prenante et avons accompagné. Il s'agissait, la plupart du temps, de primo-employeurs. La marche était haute ! À chaque projet de GE, on venait expliquer le droit du travail. Nous qui étions les grands méchants loups, sommes progressivement devenus des appuis pour sécuriser ! En effet, il fallait la confiance entre agriculteurs et entre ceux-ci et le salarié pour que ça marche. On avait une image de rigueur et d'ouverture. On a joué, je crois, un rôle positif.* »

Un GE est une architecture complexe qui s'applique à réunir pas à pas les paramètres des réponses. Une « bonne » loi, de celles qui permettent de cadrer sans enfermer, est l'un de ces paramètres. Son absence aurait pu être un obstacle à la réussite comme le montre l'exemple de l'ancêtre du GEIQ en France. Il a vu le jour dans le département de la Vienne, vers 1988. Un texte l'évoquait sans constituer clairement de cadre légal. L'initiative est prise par un fonds de formation, le FAFCA, dirigé par Yves Monteillet. Dominique Balas et Bernard Quintreau⁸ participaient à la réflexion. À partir des AMOF, temps partagé et formation étaient articulés via des contrats de qualification pour des jeunes, avec des parcours de découverte chez plusieurs adhérents, pour aller vers une embauche. Ce dispositif a connu un certain succès, mais il a rencontré trop de difficultés pour se pérenniser : quelle convention collective, quelle protection sociale ? La réticence de l'administration locale du travail n'a rien arrangé. Par un détour de l'histoire, c'est à Périgueux, en lisant un article de revue, que Jean Dalichoux en apprend l'existence. Il s'en inspirera, plusieurs années après, alors qu'il dirige le CNCE GEIQ entre 1999 et 2004 !

⁸ Responsable formation à l'Union Régionale CFDT



L'arrivée des GE dans l'artisanat

En 1994, la Chambre de Métiers et de l'Artisanat des Deux-Sèvres et l'APER confient au Cabinet Chorus Consultants une mission d'étude et de développement des GE dans l'artisanat. Les statistiques montrent que les PME sont alors plus créatrices d'emplois que les grandes entreprises. Toutefois, nombre d'entre elles hésitent, du fait de la conjoncture, mais aussi d'une culture plus individualiste. L'étude mesure le degré de sensibilisation des acteurs, les opportunités d'emplois à créer et en fonction des résultats, prépare et adapte les textes existants aux spécificités de l'artisanat. Les Chambres de Métiers départementales mobilisent leurs réseaux. Des artisans s'expriment. Premier constat : la méconnaissance du dispositif légal. Le premier stade de l'information franchi, les artisans qui manifestent de l'intérêt pour le GE sont habitués à travailler ou à réaliser des activités en commun⁹. Ainsi, lorsqu'un second rendez-vous leur est proposé, certains franchissent le pas, tel ce garagiste de St Julien l'Ars, dans la Vienne, qui s'est documenté et a souhaité mettre en place un GE employant une personne chargée de la comptabilité, avec plusieurs autres garagistes.

En 1996, la Chambre de Métiers et de l'Artisanat des Deux-Sèvres approfondit l'enquête auprès d'entreprises inscrites au Répertoire des Métiers.

Un an plus tard, en avril 1997, cinq GE dans l'artisanat ont vu le jour dans les Deux-Sèvres. Ils sont organisés par bassin d'emploi sur le Pays de Gâtine, le Pays du Bocage Bressuirais, le Pays Mellois, le Pays Thouarsais et le Pays Niortais. Ils sont regroupés dans une fédération départementale, ADEQUAT Deux-Sèvres qui gère le planning et prend en charge toutes les procédures administratives. Au total, 150 entreprises sont adhérentes et 45 emplois sont créés. Ils ont la particularité d'être multi-métiers pour permettre aux artisans de disposer, puis de fidéliser la main-d'œuvre, d'adapter leur capacité et leur savoir-faire, de les libérer de la gestion administrative et de celle du personnel, réalisées par le GE, structure interface. Aujourd'hui, d'anciens salariés d'ADEQUAT deviennent entrepreneurs et utilisent le GE.

L'expérience que les GE et ceux qui les accompagnent acquièrent dans ces années constitue progressivement un capital social immatériel. Il n'a pas de prix, mais une très grande valeur... d'adaptation aux réalités et d'innovation.

⁹ Etude Chorus, mai 1994, p 12



► LA CRÉATION D'ADEQUAT DANS LES DEUX-SÈVRES.

En 1997, René Legeron était charcutier traiteur, Président du Syndicat des Charcutiers, Président de la Chambre de Métiers et de l'Artisanat des Deux-Sèvres et Président de la Chambre Régionale de Métiers et de l'Artisanat de Poitou-Charentes.

« France Joubert m'a demandé : « Serais-tu partant pour un GE dans l'artisanat ? ». J'ai répondu favorablement, ajoutant « Et pourquoi pas chez nous ? ». J'ai voulu aider à l'organisation des entreprises. Le directeur de l'ANPE m'a transmis le listing des chômeurs. J'ai fait un tri et passé tout mon week-end avec ma femme à téléphoner aux personnes sans emploi, susceptibles de pouvoir entrer dans l'artisanat, sans savoir du tout ce que ça pouvait donner ! J'ai obtenu des réponses positives et proposé à la Chambre de Métiers des Deux-Sèvres de donner suite. Il a alors été décidé d'embaucher deux personnes pour préparer, envoyer les courriers, tenir des réunions cantonales et assurer le suivi des dossiers. Il a fallu convaincre les chômeurs qu'on ne les enverrait pas loin, certains avaient des problèmes de mobilité ».

« Les entreprises n'avaient qu'à payer la facture et ces embauches-là ne rentraient pas dans le quota de leur personnel. Cela a démarré petit et s'est développé rapidement. Aujourd'hui on est monté à plus de 100 adhérents dans le GEADEQUAT et à six emplois pour l'animation du service. En treize ans, 3 000 personnes ont bénéficié d'une embauche et 1 500 emplois ont été créés. C'est formateur de travailler pour plusieurs entreprises. Je me souviens, par exemple d'une jeune femme qui livrait le pain le matin et qui exerçait son métier de coiffeuse l'après-midi ».



Vers un centre de ressources régional pour les GE, héritage de l'APER et d'AVERTIR

L'APER a dix ans en 1998...

Les besoins et les formes de groupements existants se sont déjà diversifiés, lorsque l'APER fête ses dix ans, le 2 décembre 1997. Elle a ouvert la voie, débroussaillé et parcouru un chemin important. Son exemple est unique en France : elle est paritaire et partenaire de l'État et de la Région. Les GE sont sortis de l'ombre avec succès. Le Poitou-Charentes est l'une des sept régions de France qui compte plus de 100 GE en 1996. Au 31 octobre 1997, 148 GE ont été promus par l'APER : 140 dans le secteur agricole ; 8 dans l'artisanat dont 5 fédérés par ADEQUAT dans les Deux-Sèvres. Ce sont 158 emplois créés.

L'APER est à un tournant de son existence. Culturellement attachée au secteur agricole, elle a transmis et partagé son expérience à partir de 1994. En effet, les GE sont en train de se multiplier dans d'autres secteurs. La loi de 1993, en autorisant leur création par des entreprises qui comptent jusqu'à 300 salariés, a ouvert des perspectives nouvelles pour les employeurs, mais aussi pour les salariés, en termes de qualification et de régularité d'emploi. L'ARIA Poitou-Charentes a initié une réflexion pour la mise en œuvre de Groupements d'Employeurs multisectoriels à dominante agroalimentaire. D'autres encore se développent en dehors de l'APER : un GE d'entreprises de l'habillement (Avenir et Mode) en avril 1997 ; un GE associatif non marchand dans la promotion de l'emploi sportif ; un GEIQ à l'initiative du FAFCA, deux GE dans le BTP (Deux-Sèvres et Charente) ; un

GE dans les transports (GET 79) en octobre 1998 et quatre GE dans les travaux publics.

Lors de sa session de juin 1997, le CESR Poitou-Charentes réaffirme le rôle de l'APER, structure paritaire, « comme coordonnateur, initiateur et garant du maintien des principes qui fondent cette action en faveur de l'emploi dans les différents secteurs d'activités ». Plusieurs des témoins interrogés imaginaient que l'APER continuerait le développement des GE. Il n'en a pas été ainsi. L'APER s'est naturellement recentrée sur ce qui était au fond, son objet : être un outil de la promotion des GE dans le secteur agricole.

À la fin de 1999, AVERTIR, créée en 1986, assurera le passage de relais à deux organisations de « seconde génération » : le CISTE et le CRGE avant de se dissoudre¹⁰. L'Association Volontaire pour l'Emploi, la Reconversion, le Travail, l'Insertion et la Réussite a été créée à l'initiative de France Joubert, Bernard Quintreau et James Renaud¹¹. Elle est portée dans le même esprit que l'APER : prendre ses responsabilités, c'est « associer plutôt que diviser »¹² et s'organiser en conséquence. L'objet d'AVERTIR est la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), pour préparer les individus et les entreprises aux évolutions technologiques et économiques. Elle est régionale, organisée de façon paritaire. Elle offre aux acteurs privés et publics un espace de réflexion et de concertation en matière d'emploi. Elle obtient des résultats significatifs.

¹⁰ AVERTIR est dissoute en septembre 2000

¹¹ Trésorier régional de la CFDT Poitou-Charentes

¹² Intervention de France Joubert, 8 décembre 1994, pour lancer la Charte de développement économique

Les années 2000 : de la création du premier CRGE aux 20 ans des GE



Le tournant...

Aujourd'hui, le CRGE Poitou-Charentes a déjà, et seulement, dix ans ! Comment « cadrer la photo » prise à l'occasion de cette date anniversaire et dans quel album la ranger ? C'est une belle habitude que de ponctuer ainsi, depuis 1985, l'histoire des GE. Tout d'abord agricoles, 50, 100, 200... Le 300^e sera fêté le 25 novembre 2003 à Chantillac, en Charente à l'initiative de l'APER ! Ces pierres posées, dans un temps accéléré, sont autant de repères pour se féliciter ensemble d'un résultat, faire le point, remettre les problématiques dans le débat, et se poser à nouveaux frais la question de l'avenir.

La naissance du CRGE, en Poitou-Charentes, constitue un point d'aboutissement d'une séquence « fondatrice ». Mais c'est aussi un nouveau point de départ. À partir de 1997, il apparaît utile et même nécessaire, de mettre en place une fonction ressources au service des GE. Comment concevoir cette fonction ? Elle doit assumer une double ouverture : sectorielle, d'une part et territoriale d'autre part, afin d'inscrire plus nettement le GE comme un acteur collectif régional de la « planète emploi ». Mais cet élargissement se situe aussi dans une continuation, avec la volonté délibérée d'agir comme promoteur des valeurs que véhicule cet outil légal. Le CRGE ne lâche rien des valeurs des GE qu'il fait connaître et contribue à faire mieux reconnaître. Un GE, rappelons-le, est une association à but non lucratif (ou une coopérative), dans laquelle un employeur (chef d'entreprise, président d'association...) donne de son temps pour présider et animer une structure

collective de façon bénévole. Le fait de porter un objet quasi unique (la mise à disposition de personnel) identifie le GE comme un outil de gestion de l'emploi, dont l'existence n'est pas liée directement à une conjoncture économique de croissance ou de récession. En pratiquant la responsabilité solidaire entre les membres de l'association, l'intérêt collectif l'emporte sur l'intérêt individuel.

Dans le cadrage de la photo, le zoom est réglé sur ce qui se passe « entre et entre » : entre des « petits miracles » singuliers d'une part et leur pouvoir de faire évoluer les cultures, les comportements et les lois d'autre part. Entre le pragmatisme qui fait usage des atouts et des opportunités d'une part, et l'attachement à la loi de 1985 (de celles qui sont « bonnes » parce qu'elles autorisent et régulent sans enfermer) d'autre part. Entre l'immédiat des choix et des prises de risque d'une part... et le projet de société d'autre part. La succession des moments anniversaires, d'une date à l'autre, sont autant de jalons d'un paysage qui renouvelle la façon de se poser la question de « la croisée des chemins »... chemin faisant !

... dans le contexte d'un « retour des territoires »

Dans la décennie 1990, la globalisation économique continue de redistribuer les cartes dans la plupart des secteurs économiques. Elle pose aux entreprises et aux territoires des problèmes d'adaptation pour survivre. Les industries agro-alimentaires (IAA) françaises sont le deuxième gisement d'emplois en France après le secteur



La création et les premiers pas du CRGE Poitou-Charentes

mécanique. Elles se classent au rang de premier exportateur industriel mondial. Les ventes à l'export sont en progression et s'accompagnent de concentrations d'entreprises et de restructurations. La région Poitou-Charentes est concernée. Et en 1999, l'agroalimentaire est le premier employeur industriel régional. Les industries de ce secteur, présentes sur des marchés de plus en plus mondialisés, assurent aussi un maillage du territoire. Les sites industriels sont souvent implantés en territoire rural. Ils valorisent plus des deux tiers des produits agricoles.

Sans prétention à enrayer l'évolution générale, les GE se situent dans le champ des réponses aux effets territoriaux de cette situation. Dans ce cas précis, l'innovation réside moins dans le type d'activité, que dans la manière de s'organiser. Ces « gros » (ou plus gros GE) sont un laboratoire des métiers en temps partagé.

La Stratégie Européenne pour l'Emploi (SEE) se met en place à partir de 2000, dans le cadre du Traité de Lisbonne. Si elle ne se substitue pas aux politiques nationales, elle en vient à inscrire la question de l'emploi dans un cadre de référence communautaire. Les réformes se succèdent sans affecter la continuité du développement des GE. Ils traversent les majorités nationales, puis les alternances régionales.

Ils ont à « faire avec » des cadres légaux et réglementaires, plus ou moins facilitateurs ou changeants, ne tirant qu'un parti limité des enseignements que leurs pratiques permettraient de faire progresser. L'alternative d'un travail en temps partagé entre plusieurs employeurs, autrement dit les GE, ne constitue qu'une faible part de l'ensemble des réponses à la précarisation.

Ce qui pose la question de « quelle place ils peuvent prendre dans une politique visant au recul de la précarité, et sous quelles conditions ? »¹³.

① Le C2RGE, inscrit au Contrat de Plan État-Région 2000-2006

Dès le mois de mai 1999, un Centre Régional de Ressources des Groupements d'Employeurs (C2RGE) est ouvert. Le fait est posé. L'APER n'en est pas à l'initiative, mais rejoindra le comité de pilotage qui réunit l'État, la Région et AVERTIR. Un emploi jeune est chargé de son installation et de son fonctionnement. France Joubert, très impliqué dans cette initiative, cultive une autre perspective : celle d'un « observatoire, interrégional ou national dont l'idée est portée par diverses organisations dont la CFDT¹⁴ ». Le Conseil d'Administration du C2RGE mis en place par AVERTIR réunit patrons et syndicats, service public de l'emploi, associations d'insertion, grandes entreprises, ARACT, ANDCP...

Chacun y participe en fonction des thèmes, des projets et des actions. « Plus qu'une mise en commun des compétences, c'est plutôt un partage des responsabilités que nous avons organisé ».

Une fois en capacité d'assurer sa propre gestion, vers 1999-2000, le C2RGE, devenu CRGE Poitou-Charentes, se détachera d'AVERTIR pour voler de ses propres ailes, avec dans sa corbeille de naissance un riche héritage : celui de l'organisation des solidarités du milieu agricole actualisées par l'APER.

Le CRGE reçoit aussi, en legs, l'expérience de dix ans de la GPEC développée par AVERTIR. Tout ceci lui donne une longueur d'avance pour se situer dans une actualité, de plus en plus soumise à « la tyrannie de l'urgence ».

¹³ Rapport d'étude de Groupement d'Employeurs : Pour une recomposition du travail précaire, Janvier 1999, FACE, Angers, non paginé

¹⁴ Correspondance de France Joubert, 1^{er} juillet 1999



② La volonté de départ : une logique de missions plutôt que de moyens

En décembre 1999, dans la présentation de son projet, le Conseil Régional Poitou-Charentes définit l'état d'esprit qui préside ses choix budgétaires¹⁵. Compte-tenu des caractéristiques de l'emploi en région : petite taille des entreprises, poids de l'emploi indépendant, du secteur public, des milieux associatifs, coopératifs et mutualistes (qui recouvrent eux-mêmes des réalités très diverses), il faut « des formes d'intervention adaptées pour accompagner leurs évolutions et rassembler, dans le même temps, les acteurs et les intervenants économiques habituels. Ils sont trop souvent amenés à cohabiter dans des chaînes d'activités que la prospective doit relier pour analyser leur impact sur l'organisation de nouveaux secteurs économiques, sur l'évolution des qualifications et des mobilités professionnelles. Ainsi, pour l'année 2000, plus qu'un soutien à des structures, il est proposé de définir un certain nombre de missions qui guideront les contractualisations avec les opérateurs régionaux ».

La Région a décidé de soutenir l'extension de cette démarche, unique au plan national, à tous les secteurs d'activité, notamment l'artisanat et le bâtiment ; de favoriser la mise en œuvre de nouveaux services dans le domaine du sport, de la sécurité, ou de services multisectoriels participant au développement des territoires. En 2000, ces priorités seront confirmées et complétées par la consolidation d'un véritable Centre de Ressources pour l'aide à la création des Groupements d'Employeurs. Cette struc-

ture développera une fonction articulée autour d'une mission d'accompagnement des porteurs de projets, d'une mission d'animation pour favoriser les échanges entre GE, d'une mission de conseil juridique et technique, et d'une mission de promotion et de communication.

③ La mise en place du CRGE Poitou-Charentes

Le 1^{er} avril 2000, un courrier de France Joubert, en tant que président d'AVERTIR, annonce et présente le « Centre de Ressources pour le Développement des Groupements d'Employeurs », ses missions, ses cofinancements par le Conseil Régional, la DRTEFP, les fonds européens ainsi que des fonds émanant de structures privées. Le n°1 de la Lettre d'Information du CRGE est joint à cet envoi. Il est prévu qu'elle sera adressée tous les deux mois à 500 structures et organisations potentiellement intéressées en région.

Le CRGE Poitou-Charentes est animé de 1999 à 2001 par Anthony Siraut.

La composition du Conseil d'Administration du CRGE Poitou-Charentes marque son originalité dès le départ : il réunit des responsables de GE et des socioprofessionnels. L'Assemblée Générale Extraordinaire de dissolution d'AVERTIR a lieu le 11 décembre 2000 : elle transmet une partie de son patrimoine au Centre Régional de Développement des GE ou au Centre « 2 R » comme Régional + Ressources des GE... Il faudra encore quelque temps pour que le sigle se stabilise.

¹⁵ Budget 2000 : Axe 2 : Accompagner les transformations des organisations et des relations au travail, Section A : Développer des pratiques innovantes, p 89-90



► LE BUREAU DU CRGE POITOU-CHARENTES EN 2000

- **Président** : **Jacky Pouvreau (Président du GE Partage Emploi 86 et de la Chambre de Métiers 86) ;**
 - **Vice-présidents** : **France Joubert (Président d'AVERTIR et CFDT) et Jean-Michel Banlier (Président du GE ADEQUAT et Chambre de Métiers 79) ;**
 - **Secrétaire et adjoint** : .. **Marie Devaud (Directrice d'APSL 17) et Jean-Claude Servouze (Administrateur du GEIQ BTP régional) ;**
 - **Trésorier et adjoint** : ... **Thierry Chevallereau (Directeur du GE Mode d'Emplois Nord Vienne et agroalimentaire) et Fabienne Raveneau (Administratrice du GE Active).**
- Administrateurs** : **Laurent Reveillon (AGEFOS PME), Hélène Bergeron (OPCA2)¹⁶, Daniel Vergnes (CJD), Philippe Moinard (APER), Jean Joris (CGC), Jean-Luc Grosbois (GE Active)**

Les tâches à mener sont multiples et la stratégie reste à définir. Quelle est la meilleure façon de définir une fonction ressources ? Au service de qui ? Quelles priorités ? Comment les opérationnaliser ? « Quelle stratégie de communication doit développer une structure émanant du Contrat de Plan, dont les cibles sont très larges ? »¹⁷. Du logotype de l'APER (une pièce manquante dans un puzzle) au Rubicube choisi pour le CRGE Poitou-Charentes, le choix met l'accent sur le fait qu'il ne s'agit plus seulement de compléter un manque, décisif et ponctuel, mais plutôt d'organiser des synergies vers une mise en cohérence.

L'exemple de la mise en œuvre des 35 heures illustre l'entrée en action du CRGE Poitou-Charentes. La loi concerne toutes les entreprises, et par extension les GE. Le CRGE Poitou-Charentes se saisit dès 1999 de la loi sur les 35 heures dans la perspective de rapprocher des entreprises potentiellement intéressées. Il coopère avec la DRTEFP pour mener une enquête sur les 35 heures dans les GE. Les objectifs sont les suivants : « dégager les apports éventuels

des 35 heures dans les entreprises ; discerner et comprendre les inconvénients et les blocages ; observer si le GE est un outil pertinent pour faciliter le passage aux 35 heures dans les entreprises ». Cinq GE sont contactés : ADEQUAT 79, Sud Deux-Sèvres Emplois ; Mode d'Emplois Nord Vienne, Partage Emploi 86 et GLEMO. Sur les 24 entreprises adhérentes interrogées, 17 ont moins de 20 salariés. Sauf une, elles n'ont pas anticipé leur passage aux 35 heures. Sur les 7 entreprises de plus de 20 salariés (dont 3 en ont plus de 100), 6 sont passées aux 35 heures. Un accord de 1999 est cité à l'appui, celui du GE Mode d'Emplois Nord Vienne, signé par Bernard Bruder, Président Directeur Général d'une PME agroalimentaire et Président du GE.

Les départs du Directeur et du Président du CRGE Poitou-Charentes à la fin 2001 sont une épreuve¹⁸. Des enseignements en sont tirés, parmi lesquels une meilleure définition de la fonction de direction. Le CRGE Poitou-Charentes est en construction. Le choix de la personne dépend « du collectif qui se construit

¹⁶ Organisme Paritaire Collecteur Agréé

¹⁷ Rapport d'activité, 31 décembre 2001, p 4

¹⁸ Réunion du Comité d'orientation, 13 mars 2002



dans le Centre de Ressources ». « Chacun continue à fonctionner en dehors comme si ce dernier ne devait pas fédérer l'ensemble des compétences, État, Région, partenaires sociaux ». La mise en œuvre du Contrat de Plan est elle-même « en rodage ».

Les protagonistes qui la vivent se rendent compte « des limites de la délégation de service public ». Certes, l'État et la Région financent « mais la notion de Centre de Ressources n'est pas soutenue, financièrement et politiquement, de la même manière ». Ce bilan débouche sur la décision de « préciser les attentes pour charpenter une rencontre sur l'élargissement du CRGE Poitou-Charentes » dont l'échéance pourrait être fin 2002.

Le nouveau Président du CRGE Poitou-Charentes, en 2002, est Albert Guy, Directeur de la société agroalimentaire Liot SA. Le Conseil d'Administration ne connaît pas de grands changements, mais il est plus resserré. Jean-Michel Banlier de la Chambre de Métiers et de l'Artisanat des Deux-Sèvres et France Joubert restent Vice-présidents. Ce dernier est alors membre du Conseil Économique et Social Régional, à la Commission Développement des Territoires et Cohésion Sociale.

Administrateur depuis le début, Thierry Chevallereau est embauché comme Directeur du CRGE Poitou-Charentes, compte tenu de son expérience de terrain et de ses compétences originales d'organisation des ressources humaines. Il prend ses fonctions le 1^{er} mai 2002, en temps partagé avec la direction du GE Mode d'Emplois Nord Vienne. Il devient Directeur du CRGE Poitou-Charentes « par accident », dit-il, car il était pressenti pour d'autres développements.

Il accepte « par intérêt pour la dimension régionale qu'il découvre ». Il recrute immédiatement une assistante. Ne sachant pas trop comment s'y prendre, il décide de faire confiance à son expérience et de transposer ce qu'il a vécu

dans une fonction antérieure dans les industries agroalimentaires. Il avait en effet constaté le manque de reconnaissance d'un service de conditionnement.

Le problème ne venait pas des salariés qui étaient très compétents. « Il venait du fait de ne pas savoir l'expliquer à l'extérieur. La même chose se produit pour les GE qui ne sont pas reconnus pour leur originalité, dit-il. Ils étaient vus de l'extérieur comme un machin ! ».

La diversification des Groupements d'Employeurs

Le Conseil d'Administration du CRGE Poitou-Charentes est composé en majorité des promoteurs du développement des GE en Poitou-Charentes. Ils constituent un petit collectif de personnes, impliquées et motivées. La confiance que ces promoteurs placent dans cet organisme régional n'est pas une confiance aveugle.

Elle est à construire entre eux. Ils ne renient pas leurs appartenances, plus identitaires ou plus institutionnelles, mais ils les vivent pour l'essentiel en dehors du CRGE. Le CRGE produit du remaniement en cultivant les transversalités. Le pari est que leur adossement mutuel encourage les activités de chacun, et nourrisse le collectif de leurs diversités.

Qui sont les fondateurs du CRGE Poitou-Charentes et que lui apportent-ils ? Quelques « gros plans » présentent ci-dessous les principaux éléments de ce creuset originel, sans prétention à l'exhaustivité. Ce sont des éclairages pour illustrer l'exemplarité dans la diversité : un premier pas du collectif d'acteurs vers l'acteur collectif.



① La fidélisation de la main-d'œuvre dans le secteur industriel avec les GE multisectoriels

À la fin des années 1990¹⁹, l'agroalimentaire reste le premier employeur de Poitou-Charentes et l'ARIA a initié la mise en œuvre de Groupements d'Employeurs Locaux multisectoriels (GLE). En effet, face aux restructurations et aux obligations réglementaires consécutives aux différentes crises alimentaires, les entreprises ont dû fidéliser la main-d'œuvre de production externe répondant à leurs pics d'activité et recruter en fonction de leurs moyens, des compétences de haut niveau, notamment dans les domaines de la qualité, de la sécurité et de l'environnement. L'étude, menée sur deux ans, a détecté 100 000 heures de travail. Trois GE sont constitués en Poitou-Charentes : Mode d'Emplois Nord Vienne à Naintré, Sud-Deux-Sèvres Emplois à Melle, Charentes Innov'Emplois à Pons. Ils sont « multisectoriels » grâce aux chefs d'entreprises régionaux de l'industrie agroalimentaire qui partagent des compétences avec d'autres secteurs industriels, tels que l'imprimerie, la confection, la métallurgie.

Le GE Mode d'Emplois Nord Vienne est dirigé par Thierry Chevallereau, il témoigne :

« J'entends parler pour la première fois de Groupement d'Employeurs en janvier 1998, à Triac en Charente, en participant à un colloque sur les initiatives territoriales pour l'emploi. Un homme, pieds nus, entre Lénine et Brassens, plutôt syndicaliste que patronal, démarre une conférence sur les nouvelles formes d'emploi, et évoque une vision territoriale de l'emploi, des relations de travail à reconstruire, les notions de flexibilité qui améliorent la sécurité et, enfin, la sécurité de l'emploi qui se trouve dans l'insécurité des parcours. Pour moi ancien cadre de l'industrie agroalimentaire, au chômage depuis 6 mois, c'est le choc des cultures, le monde à l'envers... Celui qui représente ceux que j'ai l'habitude de combattre ouvre une brèche qui ne se refermera plus : cette utopie que les

relations de travail peuvent se construire autrement que dans l'affrontement, à savoir dans le dialogue. Je recherche tout ce qui s'est fait dans ce milieu, les expériences, les écrits, les articles, même les offres d'emploi. Là, je découvre qu'au-delà de travailler à temps partagé, une nouvelle fonction commence à émerger, celle de directeur de groupement et que la région Poitou-Charentes est une des toutes premières à innover (...). Je voulais vivre des relations de travail différentes de celles que j'avais connues.

Fortement motivé par la question du temps partagé, je suis recruté sur entretien pour un emploi de directeur de GE... à 130 kms de mon lieu d'habitation. Les choses démarrent le 28 avril 1998, comme Directeur du Groupement d'Employeurs Mode d'Emplois Nord Vienne, à Naintré, près de Châtelleraut ».

Le métier d'entrepreneur en Groupements d'Employeurs industriels.

« Lors de cette première année, je me heurte à la solitude d'un véritable chef d'entreprise. Créer un GE, c'est créer une entreprise ! Les chefs d'entreprise ne connaissent pas le dispositif, l'administration et les institutions non plus. J'avais quinze ans d'expérience dans le champ des industries agroalimentaires où j'avais vécu l'évolution de la place de manutentionnaire à responsable de la gestion d'un site de production industrielle, la restructuration, l'amélioration de productivité, la préparation de l'arrivée de nouveaux collaborateurs... J'ai reproduit, en matière de gestion des ressources humaines, le mode de fonctionnement industriel dans le GE, chaque entreprise adhérente représentant un site de production dans le groupement. Il s'agissait d'organiser et de mailler les différents postes pour produire des parcours pérennes pour les salariés et ce, avec les aléas liés à la vie de l'entreprise.

La politique du GE se caractérise par 3 éléments : mettre à disposition du personnel en temps partagé quand les entreprises en ont besoin ; constituer un vivier de compétences pour que

¹⁹ <http://sir-poitou-charentes.org/industrie>



les adhérents puissent recruter directement quand ils en ont besoin ; proposer un outil de développement des ressources humaines au service des entreprises. J'ai commencé par recruter une secrétaire comptable à mi-temps. Puis Valérie Glandier nous a rejoints sur le volet juridique : recrutée alors en « emploi jeune », elle a su s'imposer pour devenir aujourd'hui responsable du GE Mode d'Emplois 86 en charge notamment de la politique de ressources humaines du Groupement. Plus tard, Lynda Commont a été recrutée comme Gestionnaire des flux d'informations : c'est elle qui fait le lien au quotidien entre les besoins de l'entreprise, les affectations des salariés et les inscriptions lors des recrutements. Elle réalise le suivi des mises en relations ».

Le dialogue social dans un GE : plus de souplesse pour aborder des questions de fond

« Le 11 septembre 2001, deux entreprises se sont trouvées sans directive de leurs donneurs d'ordres américains. Nous avons eu un délai de 15 jours pour envisager le reclassement des 26 salariés mis à disposition. On a réuni les salariés, sans savoir où on allait. On a expliqué la situation en leur disant que pour trouver une issue, il fallait devenir plus réactif, être en mesure de répondre à des mises à disposition plus courtes. Au minimum de 3 mois auparavant, il nous fallait désormais être en mesure de proposer une flexibilité pouvant descendre à la semaine ! Ça a marché. Depuis, on anticipe en appelant les adhérents qui ont de fortes variations d'une semaine à l'autre tous les jeudis. On est devenu partenaire n°1, avant l'intérim. En fait, aujourd'hui, seulement 10% des mises à disposition sont concernées par les mises à disposition ponctuelles et de courtes durées mais ce que les entreprises achètent c'est la souplesse que nous leur proposons, ça les rassure. Quand on explique les enjeux, tant les entreprises que les salariés peuvent adopter une attitude adulte, comprendre les enjeux et décider en conséquence. »

② La professionnalisation du sport et de l'animation avec les APSL

Nous sommes très loin de l'exemple précédent qui s'applique au secteur industriel marchand. Le secteur associatif développe les GE dans une toute autre dimension, dont les potentialités n'ont pas fini d'être explorées : le non lucratif. Ce secteur a créé un peu plus de 17 000 associations entre 1997 et 2007 en Poitou-Charentes, soit à peu près la moitié du stock total des associations en activité. Cette dynamique croissante et continue a globalement épousé la courbe nationale et indique que les associations diversifient de plus en plus leurs activités et les problèmes qu'elles traitent ainsi que les publics qu'elles touchent.

Prenons ici l'exemple de « Profession Sport » qui a connu un développement intéressant dans la région. En Charente-Maritime, l'Association Profession Sport et Loisirs de Charente-Maritime (APSL 17) naît, dès 1990, avec pour objectif de développer et structurer le marché de l'emploi dans le domaine du sport et de l'animation. Marie Devaud en est la responsable. Elle devient membre du CRGE Poitou-Charentes lors de sa mise en place. Profession Sport est un dispositif national, mis en place en 1989 par le secrétaire d'État de la Jeunesse et des Sports, Roger Bambuck. L'idée est originale et simple : implanter une association dans chaque département afin de faire la promotion de l'emploi dans les secteurs du sport et de l'animation. Chacune est indépendante. Aidée au démarrage par le Ministère, elle doit ensuite bénéficier d'appuis locaux pour poursuivre ses missions. Après le lancement dans quinze départements-pilotes, l'opération se généralise petit à petit et crée une centaine d'associations de ce type. L'objectif premier est la promotion de l'emploi, avec d'autres objectifs sous-jacents, comme l'adéquation emploi / formation, la valorisation des diplômes, le souci de lutter contre le travail clandestin ou celui de parvenir à une structuration nationale de ce marché, notamment par l'aboutissement d'une conven-



tion collective. Chaque association s'adapte à son environnement local dans la définition de ses missions. La grande majorité des associations « Profession Sport » met en place des services tels que la bourse d'emploi spécialisée, la gestion de l'emploi à temps partagé (mise à disposition de personnel auprès des associations et des communes) ainsi que le conseil à l'emploi²⁰.

« L'offre est très émiettée, avec beaucoup de temps partiel », dit Marie Devaud. « L'APSL 17 s'est constituée en association, non pas pour créer de l'emploi, mais pour expérimenter des outils de mise en œuvre d'emplois en temps partagé. Nous nous sommes constitués en GE départemental non marchand en 2000, c'est-à-dire qu'aucun de nos adhérents n'est assujéti à la TVA. Nous accompagnons des professionnels salariés. S'ils sont déjà sur le terrain, nous identifions des partenaires pour compléter leur poste en mutualisant. Si ce sont des éducateurs ou des moniteurs sportifs, travaillant quelques heures, dans ce cas, notre mission est de les accompagner pour qu'ils développent leur projet. L'emploi est alors le mur qui se bâtit heure par heure, pierre à pierre...

La problématique centrale, au fond, c'est le temps d'emploi : les soirées et les week-ends, même mis bout-à-bout ne font que des emplois à temps partiel. Il faut donc explorer avec des publics disponibles dans la journée et développer leurs compétences pour répondre aux types de besoins suivants : milieu scolaire, petite enfance, milieu carcéral, seniors, compétences transversales (administration et gestion, promotion...). Et à partir de là, accompagner les personnes dans leurs projets, en y intégrant les compétences nécessaires ».

La place du territoire. L'APSL 17 poursuit son évolution, en croisant le soutien aux petits GE locaux avec la mise en place d'un GE départemental (puis d'un GE régional par la suite) : « On s'est rendu compte, à la pratique, que les

petits GE que l'on accompagnait et qui étaient les plus nombreux au départ, demandaient beaucoup de temps d'accompagnement par poste, de temps administratif et de suivi pour les dirigeants bénévoles, avec une fragilité tenant à une dynamique plus personnelle que collective. D'où la création d'un GE départemental qui en 2000 représente une centaine d'emplois. Un GE de plus grande taille permet de mieux connaître les besoins d'emplois et de compétences, de reclasser plus facilement, de soulager les dirigeants bénévoles et d'obtenir plus de moyens de formation professionnelle. Cette vision des choses a attiré l'attention des partenaires institutionnels ».

Par ailleurs, ce dispositif intégré, du local au régional (et national) « favorise le développement de l'emploi de façon, et territoriale et fédérale. Nous créons des ponts entre les deux, mais le territoire reste une difficulté, car il demande beaucoup d'explications auprès des collectivités, des élus locaux, des structures associatives, etc. Expliquer tout en laissant le choix, car le GE n'est pas le seul outil disponible et nous ne sommes pas dans une démarche commerciale ».

③ La vocation sociale pour améliorer l'employabilité avec les GEIQ

Les GEIQ existent depuis 1995 en Poitou-Charentes. Lors de la mise en place du CRGE Poitou-Charentes, ils sont représentés au Conseil d'Administration par Jean-Claude Servouze, administrateur du GEIQ BTP régional. « Juridiquement, rien ne distingue un GEIQ d'un GE » dit Jean Dalichoux, alors responsable du CNCE GEIQ²¹. « Sa vocation sociale en fait, c'est d'être un outil d'insertion et de qualification pour des jeunes sans qualification, demandeurs d'emplois longue durée, bénéficiaires du revenu minimum d'insertion.

Au quotidien, les salariés bénéficient le plus souvent de contrats à forte teneur en formation (contrats de qualification, par alternance),

²⁰ www.profession-sport-loisirs.fr ; www.apsl17.org

²¹ Comité national de coordination et d'évaluation des GEIQ. <http://www.GEIQ.net/>. Intervention à la Conférence « Groupements d'Employeurs, partenariats, territoires », qui se tient les 7 et 8 février 2002 à Poitiers



de mises à disposition successives en entreprises et d'un accompagnement socioprofessionnel par le responsable du GEIQ. Les différences avec l'entreprise de travail temporaire peuvent se lire des deux points de vue : en ce qui concerne le salarié, le contrat de travail avec un seul employeur, avec des mises à disposition successives dans différentes entreprises lui assurent un véritable parcours d'insertion ; en ce qui concerne l'employeur, son engagement et sa responsabilité solidaire créent une relation différente avec le salarié »²².

Le GEIQ BTP Poitou-Charentes²³ regroupe, en 2010, plus de 140 employeurs, majoritairement du BTP et activités connexes, sous statut associatif. Son rôle consiste à créer des emplois durables, prioritairement chez ses adhérents employeurs, après une période de qualification professionnelle en alternance. Il compte 7 permanents issus du monde professionnel et 2 intervenants ponctuels. Chaque antenne (Niort, Rochefort, Angoulême, Poitiers) identifie adhérents potentiels et candidatures avec un Pilote Educatif départemental, signe les contrats de travail, les conventions de formation et tous les documents du parcours. Le siège s'occupe de l'établissement des salaires, des facturations aux adhérents, de la comptabilité, des relations extérieures et des conventions publiques.

Le 6 décembre 2006 des employeurs du BTP, du commerce, des services et des industries ont créé un Groupement d'Employeurs multisectoriel pour les emplois externes. Sous le sigle de GRE Poitou-Charentes (Groupement Régional d'Employeurs), il intervient en lien avec les GEIQ « BTP » et « Multisectoriel ».

Le GEIQ BTP Poitou-Charentes est labellisé depuis 1995 par le CNCE-GEIQ. Il s'agit d'un label privé, déposé à l'INPI²⁴. Son utilisation exclut toute velléité de recherche de main-d'œuvre au moindre coût, ainsi que toute pratique contraire à l'ensemble de la législation et de la réglementation en vigueur.

L'importance des relations interrégionales et européennes

① Travailler à son propre développement en travaillant pour les autres

La formule est empruntée au rapport d'activité 2002 du CRGE Poitou-Charentes. Nous avons vu que les composantes du CRGE tiennent, pour une part à ce qu'apportent ses membres fondateurs : l'exemplarité dans la diversité. C'est la toute première de ses ressources. Il n'est pas affilié à une fédération nationale qui guiderait sa conduite et n'a pas d'équivalent ailleurs. Il se construit en marchant.

Le premier acte que Thierry Chevallereau pose à son arrivée au CRGE Poitou-Charentes en 2002 est l'organisation d'un salon des GE, un mois et demi après sa prise de fonction, le 18 juin 2002, à Saint Benoît, près de Poitiers. Il choisit en effet, comme un axe de stratégie de « faire venir des gens d'ailleurs pour obtenir une légitimité interne ». L'organisation du salon et de ceux qui vont suivre sont inspirés par la même volonté d'installer des relations, de façon ensuite à créer des conditions favorables à l'apprentissage les uns des autres.

Maryse Le Maux, Directrice du GE Cornoualia à Quimper, fait connaissance avec Thierry Chevallereau à l'occasion du salon de juin 2002. Leurs échanges et ses propres observations ont accompagné la réflexion du CRGE Bretagne, créé en 2007. « Les GE de Bretagne, nous étions tous d'accord pour nous fédérer. Étant nous-mêmes des outils de mutualisation, c'était normal de l'appliquer entre nous. Le CRGE Bretagne s'est inspiré de celui de Poitou-Charentes sur le choix d'une territorialité régionale et d'une animation par un directeur de

²² *Regards croisés sur la gestion collective de l'emploi, GREP, Actes, p 41-43*

²³ <http://Geiqbtppc.blogspot.com/2006>

²⁴ L'Institut National de la Propriété Industrielle



GE (ou une directrice, puisque Maryse Le Maux en assure la direction à temps partagé, comme Thierry Chevallereau). « Avec trois ans de recul, poursuit-elle, on peut affirmer que c'est une structure indispensable pour le lobbying, car le GE reste méconnu.

Se mettre ensemble en région permet de mieux communiquer et d'espérer faire passer des messages. C'est indispensable aussi pour la professionnalisation des GE. On a mis en place des outils de communication communs et un logiciel intégré de gestion.

C'est un outil professionnel. On partage également une compétence juridique. On organise aussi des rencontres thématiques entre GE. Il est nécessaire, enfin, pour l'accompagnement des projets. C'est un rôle dévolu par la Région Bretagne pour que les études de faisabilité de GE qu'elle finance aient toutes les chances de déboucher sur la création ou le développement de GE. L'idée est aussi d'aider à un maillage intelligent et d'éviter deux GE sur un même territoire, par exemple. »

Le salon de 2002 est « un réel succès ». Si nous réglons maintenant le zoom sur le Poitou-Charentes, le salon illustre le caractère bénéfique de cet espace de dialogue. « Outre le plaisir que chacun a pu prendre, Poitiers est devenu un lieu ressource pour les GE.

Pour la première fois, les GE, leurs partenaires de l'insertion et de la formation, leurs prestataires de services ont pu, en un seul lieu, se rencontrer, échanger, et faire évoluer le dispositif GE »²⁵. Le CRGE Poitou-Charentes reçoit diverses sollicitations d'autres régions pour un appui au développement. Il y consacrera du temps dans les années suivantes. Dans l'immédiat, décision est prise d'ouvrir un site Internet et de renouveler l'expérience.

Les salons suivants continuent d'associer des invités extérieurs, rencontrés dans différents espaces d'échanges et d'analyse de pratiques, notamment « Regards Croisés », agréé dans le

programme FSE de la Commission européenne. Ce programme réunit des participants de France, d'Allemagne et du Danemark. Le CRGE Poitou-Charentes contractualise en juin 2001 un partenariat avec le GREP, animateur du programme. Il porte sur « l'adaptation à la nouvelle économie dans le cadre du dialogue social ». Le CRGE Poitou-Charentes est repéré comme un partenaire qui peut apporter de l'expertise sur les transferts de méthodes. Son parti pris est que le développement du professionnalisme en termes de gestion des ressources humaines et de management dans les grosses structures, peut être source d'enseignement pour accompagner les petites. Le CRGE Poitou-Charentes a une connaissance approfondie des pratiques, des entreprises (de 4 à 1 000 salariés) et des relations employeurs/salariés et il s'intéresse à une approche plus théorique.

Autre composante de « la recette », le CRGE Poitou-Charentes a le mandat de la Région pour agir. Il arpente le territoire, car si « aller voir ailleurs comment ça se passe, se confronter à d'autres réalités, s'interroger... est passionnant », dit Thierry Chevallereau, c'est à la condition de « ne pas perdre le pied dans le territoire.



2003 : Salon national des
Groupements d'Employeurs

²⁵ Bilan d'activité au 31 décembre 2002, p 7



C'est lui qui fait la légitimité. Le pouvoir est en région, c'est à cette échelle que l'on peut négocier ». Oui, mais comment ? Les avancées du CRGE Poitou-Charentes sont une résultante d'informations qui proviennent des remontées de ces rencontres, à la base. Sa fonction ressources consiste à les (re)mettre en circulation, une fois élaborées, par la communication et le débat, comme nous l'avons décrit plus haut. Les huit derniers mois de l'année 2002 ont été principalement consacrés à la rencontre, l'échange et la sollicitation des GE existants, afin d'identifier les pratiques de chacun en termes de communication, de formation, d'organisation et de gestion. L'objectif est d'orienter au fil des questionnements vers ce qui se pratique déjà, avant de le réinventer. Ainsi, une nouvelle dynamique est née et ne demande qu'à se poursuivre. Ce premier repérage a permis la mutualisation (une journée thématique, l'édition d'un book avec les réalisations), la définition de besoins nouveaux et une politique de communication. Un étudiant en DESS Aménagement du Territoire, contribue à réfléchir aux indicateurs de réussite. « Les acteurs se sentent concernés et travaillent pour leur propre développement en travaillant pour les autres ».

Le CRGE participe en 2002 et les années suivantes à tous les comités de pilotage et aux Assemblées Générales de GE auxquels il est invité. Il apporte un regard attentif et un éclairage régional. Ainsi, lui-même se tient à jour de leurs orientations et mesure les progrès de « réseautage » à entreprendre pour instaurer et installer une dynamique. Pas étonnant, sur de telles bases, que les GE acceptent assez vite de produire une fiche mensuelle de leur activité, car elle leur permet de disposer d'un aperçu global de la situation de l'emploi dans les GE de la région et de se comparer. À l'occasion des réunions de son CA, le CRGE Poitou-Charentes propose des rencontres entre GE, porteurs de projet et administrateurs. Une réunion régionale est synonyme de kilomètres à parcourir. Autant y consacrer la journée. Le temps est par-

tagé entre le CA proprement dit et une visite de GE, à chaque fois différent. L'intérêt est double, faire mieux connaître les activités des GE et faire se rencontrer les différents co-acteurs d'un dispositif complexe, en y intégrant de plus en plus les remontées du terrain.

La professionnalisation est une préoccupation constante, car l'information s'étoffe, mais en même temps elle se spécialise. Pour la produire, il faut faire appel à de nouvelles compétences. La Lettre d'Information du CRGE, débutée en 2000, est complétée par une lettre d'informations juridiques en 4 pages, avec 10 numéros par an. Elle est réalisée avec la collaboration de Valérie Glandier, recrutée en temps partagé par le CRGE. La construction progressive d'une équipe, jeune et qualifiée, est un pilier de l'enracinement du CRGE Poitou-Charentes. Après le recrutement de Valérie Glandier, ce sera celui de Cyrielle Berger à la communication en 2006, et d'Anne-Laure Jasmin en 2008, en charge des études territoriales de faisabilité. « Aujourd'hui, en 2010, dit Thierry Chevallereau, l'équipe réunit des compétences pluridisciplinaires, une méthodologie et un véritable savoir-faire ».



2009 : L'équipe du CRGE Poitou-Charentes avec France Joubert



② La « mieux-value » des solidarités territoriales

Un exemple est proposé ici, parmi bien d'autres, car ils foisonnent dans ces années. « Quel avenir pour les GE existants ? » L'un des « ingrédients » des collaborations entre grandes et petites entreprises, c'est le territoire vécu.

Il est à la base de l'édifice pour réussir l'organisation des solidarités concrètes. Ça commence petit, parce que les premiers pas sont les plus difficiles.

► LE PARTAGE DE COMPÉTENCES

« Malgré les spécificités propres aux entreprises de tailles diverses, il existe des besoins et des obligations qui se rejoignent, explique Dominique L'Hotelier, Comptoir de la Confiserie (Vienne)²⁶.

Un décret de 2001 prévoit que les entreprises doivent mettre en place un document unique dans lequel sont répertoriés les risques dans l'entreprise et leur évaluation (...), en vue de mettre en œuvre des plans d'action pour réduire les risques. Cette obligation concerne toutes les entreprises, quelle que soit leur taille. Notre entreprise nous a permis d'embaucher un chargé de sécurité en 2002, très qualifié. Ce travail est très lourd : analyse de chaque poste de travail, identification et évaluation de tous les risques.

Nous avons par la suite contacté les adhérents du GE pour voir comment nous pouvions les faire bénéficier de cette compétence pour qu'ils puissent eux aussi répondre aux obligations de sécurité. Notre chargé de sécurité est allé rencontrer d'autres adhérents du GE et leur a présenté la démarche du Comptoir de la Confiserie. Les adhérents nous ont effectivement demandé de les aider sur ce point. Une personne qualifiée et expérimentée a été recrutée par le GE. Elle a travaillé 4 mois chez nous et elle travaille aujourd'hui également chez d'autres adhérents.

Je pense que la solidarité a bien fonctionné dans ce cas précis. Cette expérience peut être reconduite dans d'autres domaines, comme la communication ou l'ergonomie... Les besoins, quelle que soit la taille de l'entreprise, sont souvent identiques. Nous avons tous des choses à nous apporter les uns les autres, en partageant nos expériences, en confrontant nos difficultés. La taille de l'entreprise n'est pas un élément important ».

²⁶ Actes, Table-ronde n°1, mars 2003 non paginé



Les années 2002 à 2005 sont jalonnées de résultats pour le CRGE Poitou-Charentes : sollicitations pour témoigner de son expérience dans d'autres régions, première étude de faisabilité comme expert dans le Land de Brandebourg, créations de GE notamment multisectoriels, structuration de l'accompagnement des GE existants et de l'accompagnement des porteurs de projet, mise en place du pôle juridique dans un contexte de « harcèlement textuel »²⁷, nouveaux champs de réflexions et d'applica-

tion (services aux personnes, sortie des emplois jeunes, gestion des âges, développement des GE industriels avec l'ARIA, filières hôtellerie-restauration), participations à des études nationales comme celle du CJD²⁸, développement des partenariats locaux avec les agglomérations de Châtelleraut, La Rochelle, le Pays Rochefortais... Ou encore des « Matinales » pour diffuser l'information au plus près des territoires et débattre, dont il sort toujours quelque chose. La boîte à outils s'enrichit.

► LES GE ET LE CRGE POITOU-CHARENTES EN 2005²⁹

La région compte 341 GE, dont 41 hors agriculture et 4 GEIQ.

7 ont été créés en 2005, et 2 sont en projet dans le transport et le nautisme.

Ils totalisent 1 200 salariés dont 400 dans le secteur agricole et 800 pour les autres.

Plus de 1 200 entreprises adhérent, dont 300 dans le secteur agricole.

En 2005, le Conseil d'Administration du CRGE Poitou-Charentes est renouvelé³⁰ :

France Joubert remplace Albert Guy à la présidence.

Le nombre d'administrateurs passe de 14 à 18 :

- **10 représentants de GE : Emploi Judo Deux-Sèvres, Mosaique, Sud Deux-Sèvres Emplois, Charente Innov'Emplois, Partage Emploi 86, ADEQUAT 79, GET 79, GE/GEIQ Artilliance, Temps Dem, GEIQ BTP Poitou-Charentes,**
- **6 représentants socioprofessionnels : Chambre de Métiers 79, APECITA Poitou Charentes, AGEFOS PME Poitou-Charentes, CFDT Poitou-Charentes, FRGEA Poitou-Charentes, CJD Poitou-Charentes,**
- **2 places sont réservées au MEDEF et à la CFE-CGC Poitou-Charentes, sous réserve de leur confirmation.**

²⁷ Pierre Fadeuilhe, maître de conférence, intervention lors des 20 ans des GE, 2005. Repères n°61, p 7

²⁸ Centre des Jeunes Dirigeants

²⁹ Bilan d'activités, année 2005

³⁰ Procès-verbal de l'Assemblée générale ordinaire, 22 mai 2006



③ Les partenaires européens, des regards extérieurs sources d'évolutions

Les 7 et 8 février 2002, Poitiers accueille dans le cadre du programme « Regards Croisés » la conférence dédiée au thème : « Groupements d'Employeurs, partenariats, territoires »³¹. À cette occasion des relations s'installent avec Sigrid Woelfing, consultante en Allemagne et avec son organisation, Tamen. Depuis 1993, Tamen travaille sur des concepts et des programmes pour le développement durable des petites et moyennes entreprises artisanales et des entreprises agricoles du milieu rural, dans le Brandebourg. « Nous sommes revenus de la rencontre de Poitiers en nous disant : le GE, c'est ça qu'il nous faut ! » dit Sigrid Woelfing.

« Tout au long du programme qui s'est clôturé en juin 2003, nous avons tenté de diffuser l'idée et de convaincre le Ministère de l'Agriculture du Brandebourg de financer un projet pilote de transfert du concept de GE depuis la France vers l'Allemagne. Après la faillite du GREP, poursuit-elle, le CRGE Poitou-Charentes et Tamen ont peu collaboré. Mais il se trouve qu'en 2005, on était en Poitou-Charentes pour les fêter 20 ans des GE. France Joubert et Thierry Chevallereau ont pris la décision d'essayer l'aventure transnationale bilatérale, même sans intermédiaire. Je leur semblais être un partenaire allemand fiable pour lancer des coopérations. Ils ne connaissaient pas l'Allemagne, mais ils sont venus témoigner de leur expérience. À l'usage, on s'est rendu compte qu'on avait la même approche politique, philosophique, technique, qu'on fonctionnait un peu pareil. C'était et c'est toujours très agréable, on travaille dans la confiance ».

Marc Gérard fait connaissance avec Thierry Chevallereau et France Joubert lors du troisième salon national des GE qui se tient à Châtelleraut, les 29 et 30 septembre 2004. Le thème de l'année : « Les Groupements d'Employeurs au cœur des bassins d'emplois européens ».



2002 : les Allemands découvrent les GE en Poitou-Charentes

Lui-même est entrepreneur dans la pâte d'amande et réalise 80% de ses ventes en France. Il deviendra ensuite le gérant du premier GE à Bruxelles, JOBIRIS, avec 3 autres entreprises agroalimentaires³². Il vient à Châtelleraut « car la formule l'intéressait. Après le banquet, au petit matin, je demande à Thierry de me montrer les locaux de son Centre de Ressources.

Il s'en est suivi une présentation au tableau noir de l'outil GE et du CRGE Poitou-Charentes. Mes collègues sont séduits, et moi le plus ! C'est, humain, sociétal, il faut s'y attarder ! C'est comme ça que j'ai mis le pied à l'étrier. Les contacts avec le CRGE Poitou-Charentes et avec Valérie Schneider en Midi-Pyrénées se sont scellés dans le marbre. Ce sont de vrais partenaires. On se retrouve dans les mêmes mots qu'en France ou en Allemagne. C'est la preuve que l'on poursuit un objet commun, même si le statut n'est pas le même... ».



2004 : les Belges découvrent les GE à Châtelleraut

³¹ Les Actes, rédigés par Brigitte Biche sont disponibles : http://pagesperso-orange.fr/cabinet.martinez/grep_article6/actes_poitiers

³² Debailleul, Liobel et Didden PME, actives dans la glace, le chocolat, les confits et sauces barbecue



Salons, mais aussi Convention Européenne, puis séminaires nationaux et anniversaires sont régulièrement organisés. Les 10 ans du CRGE Poitou-Charentes font partie de cette (jeune) tradition. Ces moments de rencontre font l'objet d'une préparation soignée et d'une médiatisation. Ils ouvrent des tribunes pour des mises en perspective avec d'autres acteurs du même champ d'intervention, pour des dialogues et débats entre des partenaires plus ou moins proches. C'est une opportunité pour chacun de se tenir à jour de l'actualité « en vie » de façon pointue, d'obtenir un panel enrichissant de réactions et d'analyses, de découvrir les nouvelles perles du collier, grâce aux récits d'expériences qui sont autant d'« histoires apprenantes ». C'est une manière d'ouvrir la réflexion et de penser « l'entre et entre », à l'origine d'évolutions

législatives, d'indiquer des voies d'avenir, ou des chemins de traverse, voire des sentiers à explorer !

Ce processus d'apprentissage par le dialogue entretient la mise en mouvement du CRGE Poitou-Charentes, sa propre croissance et la démultiplication des GE, dans et hors contexte local et régional. Les boucles s'élargissent. Elles consolident le format « national » d'exemplarité du Poitou-Charentes et renforcent, par surcroît, la réputation d'innovation de la région. Ramassée de manière condensée pour être suggestive, l'histoire de ces années est en réalité pleine de vie et d'anecdotes. Il reste bien difficile d'illustrer la plus-value immatérielle des interrelations, bien que celles-ci soient « le sine qua non » de toute histoire collective en construction.

2010 : 25 ans de GE, 10 ans de CRGE. À la croisée des chemins...



Il est trop tôt pour prétendre « faire l'histoire ». Ce dernier chapitre se propose de tirer les enseignements de la continuité au plus près d'aujourd'hui et de présenter quelles espérances animent les membres du CRGE Poitou-Charentes et le panel des acteurs avec lesquels ils entretiennent des relations de co-construction. Leurs résultats leur permettent de se poser des questions difficiles et d'anticiper, car ils sont mieux expérimentés, beaucoup mieux connus (et déjà reconnus). Comment aborder cette croisée des chemins pour définir sa juste place dans la construction des réponses collectives de demain ?

Un contexte préoccupant

La crise économique globale affecte la région depuis le 2^e trimestre 2008. Pourtant, entre 2002 et 2006, le Poitou-Charentes comme les Pays de la Loire et l'Aquitaine avaient fait preuve de dynamisme. Le taux de croissance de l'emploi salarié marchand (hors agricole) était supérieur à la moyenne nationale. Entre 2008 et 2009, la région n'a pas conservé son avantage géographique. Son taux d'évolution devient à son tour inférieur à la moyenne nationale. La construction et le commerce ont le plus souffert. Des signes de fragilité plus marqués sont apparus en Charente-Maritime et en Charente. Le Nord Deux-Sèvres, Châtellerauld, Cognac et la Saintonge enregistrent des hausses record de chômage³³.

À cela s'ajoute le vieillissement de la population. Il constitue une bombe à retardement. En 2030,

la région Poitou-Charentes se situera parmi les régions les plus âgées de métropole : 35% de la population sera alors âgée de plus de 60 ans, contre 25% en 2007. Selon les projections de l'INSEE, la population active devrait commencer à diminuer prochainement. Dans certaines zones d'emploi, le retournement a déjà eu lieu. C'est le cas en Nord Deux-Sèvres, à Cognac, en Sud-Charente, en Haute-Charente. À l'horizon 2015, ces territoires connaîtront les plus fortes baisses de la région. Les zones d'emploi de Poitiers et de La Rochelle pourraient conserver leur potentiel d'actifs au-delà de 2015.

La population active connaît une mutation quantitative et structurelle. Estimée à 743 000 actifs en 2006, elle pourrait compter, en 2015, entre 30 000 et 40 000 actifs de moins. Dans certaines branches d'activités, les seniors constituent le cœur de la population active. Des métiers qualifiés, des cadres ou dirigeants d'entreprises et certains secteurs comme la conchyliculture sont plus exposés que d'autres aux carences de main-d'œuvre.

Les dommages mentionnés ci-dessus produisent une addition très lourde, comme résultat d'une anticipation bien trop timide de phénomènes structurels prévisibles. Ils pèsent, dès aujourd'hui, sur l'avenir. Le changement climatique y ajoute une forte dimension d'incertitude, les récentes inondations du littoral atlantique sont dans les mémoires.

La prise de conscience semble aujourd'hui réalisée. Et comme les regrets n'ont pas le pouvoir

³³ À partir des informations INSEE : <http://www.insee.fr/fr/regions/poitou-charentes/>



de remonter le temps, mieux vaut accorder son attention et son énergie – positives – aux enseignements de 25 ans d'histoire des GE. Comme outils, ils peuvent améliorer la qualité des accords obtenus. Ils ont réuni les capacités nécessaires pour transposer leurs bénéfices à une plus grande échelle. Ils ne sont pas un remède miracle aux maladies du système, ils sont un levain dans la pâte. Leur réussite tient à ce qu'ils se sont attachés à appliquer l'inventivité à la petite échelle, non pas parce que *small is beautiful*, mais parce que telle est la bonne mesure pour prendre des problèmes complexes à bras le corps, en connaissance des réalités, des ressources et des contraintes. Des entrepreneurs entreprenants, de tous horizons, ont pris le risque de la dimension collective, préférable au scénario du type « fil de l'eau ». Ils ont été

rejoints par d'autres et ils se sont organisés. Du prototype à la petite série, ils ont généré un courant de pensée au service de l'action. Cette réalité est maintenant installée dans le collectif. Elle permet d'affirmer le local comme une « matrice de la sortie de crise, parce qu'il associe les préoccupations les plus matérielles aux relations les plus essentielles »³⁴. Et cette sortie de crise par le haut ne peut pas se faire sans la participation active et constructive de tout un chacun, ce qu'illustre parfaitement l'histoire des GE. 25 ans, c'est presque une génération. Le laps de temps est suffisant pour observer des effets tangibles dans les relations sociales, dans le monde des idées et dans la capacité opérationnelle de propositions en réponse à la crise actuelle.

³⁴ Verschave, F.X., *La maison monde, libres leçons de Braudel, 2005, Editions CLM, 245 p.*



Les orientations et les actions du CRGE Poitou-Charentes

① Le CRGE Poitou-Charentes, inscrit au Contrat de Projet État-Région 2007-2013

En 2005, lors du 20^e anniversaire des GE, Ségolène Royal, nouvelle Présidente de la Région est représentée par Marie-Andrée Ruault, Vice-présidente : « Vingt ans après sa création, le GE reste un espace d'innovation sociale. Le GE nous intéresse particulièrement dans cette région qui a vu la naissance de l'économie sociale, parce qu'il est à la fois une réponse économique ingénieuse et une réponse sociale. Lorsque se fait jour une difficulté de recrutement, plutôt que d'incriminer « les jeunes qui ne veulent pas travailler », les services de l'emploi, les carences de l'Éducation Nationale et la mondialisation, certains employeurs décident de se réunir pour associer les compétences de leurs salariés sur des postes complémentaires. C'est une réponse économique réaliste et intelligente. Mais c'est aussi une réponse pertinente à la précarité. Pour toutes ces raisons, la Région a décidé de soutenir toutes les initiatives repérées par le Centre de Ressources des Groupements d'Employeurs, parce que nous résoudrons les problèmes sociaux par la mise en œuvre pratique d'une véritable politique de lutte contre la précarité qui n'oppose pas les Hommes et l'Économie. Votre manifestation est importante, car elle permet aussi de faire avancer cette démarche qui n'est pas encore assez connue du public et des entreprises »³⁵.

En 2007, lors du renouvellement du Contrat de Projet (et non plus Contrat de Plan) pour la période de 2007 à 2013, le CRGE Poitou-Charentes est reconduit dans ses missions, sou-

tenu financièrement par la Région et par l'État³⁶, pour « favoriser la cohésion sociale à travers les politiques de l'emploi et l'anticipation des mutations économiques ». En 2009, le CRGE Poitou-Charentes est confirmé dans son action de développement des GE, lors de la 2^e Conférence Régionale de l'Emploi organisée par Ségolène Royal, en présence des représentants de l'État. Une demande plus particulière lui est adressée par la Présidente de Région : celle de « renforcer le partenariat avec les branches à travers le montage de projets au sein de territoires en difficulté et la mobilisation des quatre GE existants dans la réponse aux entreprises du secteur de la métallurgie »³⁷.

② La communication : être ressource pour l'ensemble des acteurs

Cyrielle Berger est recrutée comme Chargée de communication du CRGE Poitou-Charentes en 2006. Elle apporte un regard neuf sur les GE. Car, « lorsque je réponds à une petite annonce, en 2006, après avoir terminé mes études, je ne connaissais pas du tout ni les GE, ni le CRGE. J'ai vite été mise dans le bain parce que la personne employée à temps plein sur l'administratif est partie en congé maternité dès mon arrivée. J'ai été chargée de l'organisation de la première Convention Européenne des GE qui avait lieu en novembre 2006.

C'était le gros projet de l'année. Pendant un an, j'ai suivi Thierry Chevallereau sur le terrain, passant beaucoup de temps avec lui, en voiture. C'est lui qui m'a permis d'apprendre les problématiques du quotidien d'un GE et celles du CRGE puisqu'il en était le Directeur. Dans la mesure où le CRGE Poitou-Charentes a une vocation régionale, ça occasionnait beaucoup de déplacements, avec du temps pour débriefer, expliquer...

J'ai tout de suite trouvé le dispositif GE passionnant et le travail au sein du CRGE Poitou-Charentes également car il permettait d'être en

³⁵ Repères n°61, Actes, p 31-32

³⁶ Projet N° 6, Article 17, p 40-42

³⁷ Procès-verbal de l'AGO 2008, du 19 février 2009



2006 : première Convention européenne. Le CRGE offre une tribune à tous les acteurs des GE, aux plans national et européen.

contact avec toutes les parties prenantes du GE, mais aussi avec les réseaux, les institutions, les fédérations, et ce à la fois au niveau local, régional, national et européen. J'ai été impressionnée par tout ce que l'activité du CRGE Poitou-Charentes regroupait. Une fois passée l'année à apprendre, l'assistante administrative n'a pas repris après son congé maternité. Je me suis donc appropriée toutes les facettes du CRGE Poitou-Charentes par la force des choses ».

« Comment se fait-il que les GE soient aussi mal connus alors qu'ils portent de si grandes ambitions ? » s'est alors demandé Cyrielle Berger. « Le manque de supports de communication m'a obligée à y consacrer du temps. Tout avançait au coup par coup, en parant au plus pressé. Le plus difficile a été de se donner des priorités. D'abord des guides et des supports adaptés à chaque cible prioritaire : salariés et employeurs, puis collectivités en tant que relais d'information et enfin associations. Nous avons également signé une convention de partenariat

avec le CARIF, devenue l'Agence Régionale de la Formation Tout au Long de la Vie (ARFTLV) afin de communiquer ensemble sur le dispositif Groupement d'Employeurs. »

Le CRGE Poitou-Charentes dispose aujourd'hui, sur son site Internet de petits guides téléchargeables pour chacune de ces catégories et d'un annuaire informatisé de tous les GE, avec leur fiche descriptive.

« Mon activité évolue aussi avec les avancées européennes. Je travaille une journée par mois pour le Centre Européen de Ressources des GE. Je m'occupe du suivi des projets européens, de l'organisation des rencontres, en plus de l'administration et de la gestion. Dans le cadre du programme « GE Transfer 2010 », je suis chargée de concevoir les futurs supports de communication du CERGE. Toute la chaîne en fait ! Et je me rends compte que ce qu'on peut imaginer (réalisation de plaquettes, communiqués de presse...). De mon point de vue, être Chargée de com-



2008 : séminaire national des GE à l'Île d'Aix, en Charente-Maritime

communication c'est aussi être ressource pour les autres. Je participe à un collectif de professionnels de la communication dans la Vienne. Dans nos échanges, on voit bien que ça se rapproche du coaching. J'ai une vision assez globale de ma fonction, notamment en termes de veille pour le CRGE Poitou-Charentes de demain.

Mon objectif à moyen-terme est que le GE devienne une réponse voulue et non plus subie. Cela suppose que le CRGE Poitou-Charentes ait le courage politique de dire non aux collectivités, y compris à ses propres financeurs, lorsqu'ils veulent créer des GE là où ça n'est pas du tout adapté. Des GE viennent de se créer dans le Nord des Deux-Sèvres et en Charente, après un gros travail d'étude et non pas pour colmater une brèche. Aujourd'hui, un bon bout de chemin a été parcouru en direction des salariés, des employeurs et des collectivités. On a moins besoin d'expliquer en région. Des grandes entreprises comme Lafarge ou Veolia ont créé des GE en région, ce qui donne de la notoriété à la formule ».

③ L'accompagnement des porteurs de projets : développer les GE

Même si les problématiques liées à l'emploi ne sont pas les mêmes dans les secteurs industriel, commercial ou artisanal, l'attrait pour le dispositif Groupement d'Employeurs est réel. Dès 2007, le CRGE Poitou-Charentes se dote d'une compétence sur la mission spécifique d'accompagnement des porteurs de projet. En partenariat avec des acteurs tels que les Maisons de l'Emploi, les consulaires, les services de l'État, etc. Plusieurs études ont depuis été menées afin de développer le modèle des Groupements d'Employeurs et le proposer comme solution de main-d'œuvre à temps partagé aux employeurs.

Ces sollicitations ont donné lieu à des études, menées par Anne-Laure Jasmin, en faveur de la création de nouveaux outils mais parfois aussi pour le développement de GE déjà implantés sur le territoire. « Lors d'études menant à une création, il a fallu poursuivre l'action auprès des chefs d'entreprise fondateurs. Par conséquent,



au-delà de la phase d'étude, la mission d'accompagnement auprès des chefs d'entreprise pour la création des GE s'est également développée. C'est un exemple parmi d'autres de l'évolution de nos missions et de la pluralité des accompagnements que nous souhaitons apporter aux GE. »

Par la suite, la culture et les préférences personnelles de Cyrielle Berger la conduisent à ouvrir le chantier de l'accompagnement des porteurs de projet associatifs où « tout reste à construire ». La demande est venue d'abord du Conseil Régional qui met en œuvre à partir de 2005 une vaste politique d'« emplois tremplins associatifs ». Le GE est un moyen pour les associations de pérenniser des emplois aidés. « *Le CRGE Poitou-Charentes, jusque-là, avait surtout développé des GE dans le secteur marchand, car cela correspondait plus à la sensibilité de ses membres. Je me suis donc mise à accompagner des porteurs de projet associatifs. Mon objectif est de faire en sorte qu'à moyen terme, comme dans le secteur marchand, le GE ne soit plus subi mais voulu. Je trouve ça passionnant, car beaucoup reste à faire !*

Au début, j'ai vu arriver des porteurs de projets, venant par dépit, car le temps de l'emploi aidé étant achevé et il fallait créer un GE pour le lendemain ! Beaucoup d'emplois sont partagés dans l'illégalité. Il faut y aller pour expliquer que le GE est un moyen de conserver des emplois associatifs, même dans un contexte de diminution des subventions et des aides à l'emploi. On en est au tout début...

Peu de choses existent en matière de GE dans les services à la personne. Il y a quelques pistes au niveau des crèches pour mutualiser des postes de personnel remplaçant. C'est moins difficile dans le sport, car le secteur est très structuré. Il existe un Comité Régional Olympique et Sportif (CROS), mais aussi des échelons départementaux, et une relation avec le national. Nous avons une convention de partenariat efficace avec le CROS. J'ai beaucoup appris avec eux. Mais en ce qui concerne les autres secteurs associatifs comme la culture, le socioculturel et le médical, le médico-social, il y a peu d'initiatives. Notamment parce que ce sont des secteurs peu organisés, sans regroupements départementaux, régionaux... »

④ **L'expertise juridique : faire évoluer le dispositif**

Des avis juridiques sur des questions pointues sont régulièrement demandés au CRGE Poitou-Charentes. Valérie Glandier contribue à l'élaboration des réponses en tenant également la plume, avec le chercheur Pierre Fadeuilhe, des propositions d'évolutions législatives validées par des CRGE d'autres régions.

L'inter-régionalité est très certainement une voie de progrès à cultiver pour obtenir une meilleure écoute nationale, pour des collectifs d'acteurs régionaux, en train de se constituer en un acteur collectif.



Ⓣ EXTRAIT DES PROPOSITIONS D'ÉVOLUTIONS JURIDIQUES, FÉVRIER 2009

Les réformes visant les GE se sont accélérées au fur et à mesure que les pouvoirs publics ont pris conscience des grandes potentialités de ce dispositif en termes de création et de pérennisation d'emplois. Cet intérêt pour les GE s'est concrétisé par l'adoption de nombreux textes, tant législatifs que réglementaires, dont la finalité était de favoriser la création de GE et d'en améliorer le fonctionnement (...). Ainsi, peu à peu, les différents obstacles juridiques qui handicapaient leur développement ont été levés. Il n'en demeure pas moins que nous pouvons cibler cinq problématiques principales qui nécessitent des évolutions indispensables pour permettre aux GE de prendre une ampleur plus conforme à leurs nombreux atouts.

- 1. L'effectif de l'entreprise adhérente : nous proposons de permettre à toute entreprise quelle que soit sa nature juridique ou sa taille d'adhérer à un GE.*
- 2. L'application du régime fiscal en fonction du secteur d'intervention du GE : nous demandons la possibilité de ne soumettre à TVA que les mises à disposition auprès de structures adhérentes soumises elles-mêmes à TVA.*
- 3. La responsabilité solidaire des entreprises adhérentes à un GE est une caractéristique majeure du dispositif qui assure la sécurisation des parcours professionnels des salariés du Groupement. Nous souhaitons aménager cette responsabilité pour rendre le dispositif plus sûr juridiquement.*
- 4. L'adhésion d'une entreprise à deux GE au maximum : cette disposition actuelle du Code du Travail n'a aucun sens, car en l'état actuel des textes sur la fiscalité et la non reconnaissance de la possible mixité fiscale au sein d'un GE et selon la compétence utilisée au travers du Groupement, l'entreprise peut être contrainte d'adhérer à plusieurs Groupements. Nous demandons la suppression de cette disposition qui limite l'adhésion d'une entreprise à deux GE.*
- 5. L'adhésion des collectivités territoriales à un GE : dans le but de favoriser le développement de l'emploi sur un territoire, des entreprises privées et des collectivités territoriales peuvent constituer des GE depuis la loi de 2005 sur le développement des territoires ruraux. C'est une véritable réponse à une logique d'emplois avant tout territoriale ; cependant les restrictions en matière de postes possibles à pourvoir et de structures publiques éligibles sont beaucoup trop limitatives et complexes à mettre en place sur le terrain. Or, la mise à disposition présente plusieurs avantages pour les collectivités territoriales. Elle peut notamment contribuer à optimiser la gestion de leurs personnels et à participer à la déprécarisation de nombreux contrats aidés à temps partiel qui seraient ainsi mutualisés avec des entreprises ou des associations du territoire. Nous demandons une révision de ce texte pour élargir son champ d'application.*



L'affirmation européenne pour diffuser le modèle des GE

Les GE constituent une réponse aux principes de la flexicurité telle que définie par la Commission Européenne³⁸ :

1. Souplesse et sécurisation des dispositions contractuelles

En échange d'une flexibilité de lieu, et dans le strict respect des conventions collectives et des négociations paritaires, le salarié est signataire d'un contrat de travail stable qui lui permet, notamment, d'avoir un accès facilité au crédit et au logement.

2. Apprentissage tout au long de la vie

Dans un GE, les sollicitations de formation sont aussi nombreuses que dans les entreprises membres. Le Groupement est particulièrement apte à mutualiser le coût et l'utilisation de nouvelles compétences qui, pour d'évidentes raisons d'efficacité, sont validées en son sein. L'initiateur du GE, souvent un organisme d'intérêt général, est bien placé pour veiller à la cohérence du parcours professionnel du salarié.

3. Politiques actives du marché du travail

Les GE emploient prioritairement les chercheurs d'emploi qui forment, traditionnellement, le plus gros contingent de travailleurs temporaires.

Dès le départ, les GE se sont déclinés en France, en Belgique et en Allemagne en ayant une attention particulière pour le public cible que les politiques européennes veulent accompagner pour leur accès au marché du travail.

Par ailleurs, le dispositif contient dans son principe même de nombreux aspects antidiscriminatoires.

4. Sécurité sociale et mobilité sur le marché du travail

La mise en œuvre d'un GE est entourée de toutes les précautions afférentes aux exceptions légales à un principe. Dans ce cas, il s'agit de l'interdiction de la mise à disposition de salariés.

Les conventions collectives signées et les négociations sociales sont appliquées de manière plus sourcilieuse qu'ailleurs, sous la double vigilance des syndicats de salariés présents dans le GE et dans les entreprises utilisatrices.

Il est également utile de souligner que la participation d'une entreprise à un GE rend le travail non déclaré sans intérêt pour elle puisqu'elle emploie le salarié au bon moment et à la bonne place.

① Les bases du consensus entre Centres de Ressources régionaux

La 5^e édition du salon des GE les 13 et 14 novembre 2006, organisée avec l'appui du CARIF Poitou-Charentes, intitulée « Convention européenne des GE » a pour objectifs « de reconnaître le passage à une nouvelle étape ainsi que les structurations opérées par les GE 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 GE locaux) ; d'aboutir à la rédaction d'un document partagé qui corresponde aux attentes et aux besoins de l'ensemble des GE au niveau européen ».

Dans son introduction, France Joubert, alors Président du CRGE Poitou-Charentes lance depuis la tribune : « 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-image des GE. Il nous faut continuer en ce sens et devenir le Centre de Ressources européen.

³⁸ Référence à la note 16201/07 du Conseil 'Emploi, politique sociale, santé et consommateurs' au Conseil européen du 6/12/07 (SOC 523 ECOFIN 503) dont l'objet est : 'Vers des principes communs de flexicurité' – Conclusions du Conseil



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. Ce Parlement est en lui-même une base pour le Dialogue Social Territorial et le sectoriel au service de l'emploi.

Il 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 ».

② Les GE, outils de flexicurité et de dialogue social territorial en Europe

La 2^e Convention européenne des GE s'est déroulée à Bruxelles le 22 février 2008, en présence du Commissaire européen à l'Emploi, aux Affaires Sociales et à l'Égalité des Chances, Vladimir Spidla et du Président du Comité des Régions, Luc Van Den Brande.

L'objectif ambitieux est double. Dans le cadre de l'adoption des principes communs de flexicurité au niveau européen, les partenaires français, allemands et belges démontrent que les GE intègrent ces principes dans leur vision, mission et fonctionnement pratique³⁹. Autre objectif, se saisir de l'occasion pour installer le Centre Européen de Ressources pour les Groupements d'Employeurs (CERGE). Il se définit comme un réseau formalisé à partir des compétences disponibles en matière de Groupements d'Employeurs, dont l'objectif principal est d'essayer le dispositif des GE en Europe. France

Joubert, alors Vice-président du CRGE Poitou-Charentes et initiateur du mouvement européen est élu Président du CERGE.

L'acte fondateur est signé par les Centres de Ressources pour les Groupements d'Employeurs du Brandebourg (BV-AGZ), de Bretagne, de Bruxelles, des Pays de la Loire (PAGE), de Poitou-Charentes, de Midi-Pyrénées (GEMIP) et par l'Union des Groupements d'Employeurs de France (UGEF). Ces membres fondateurs sont des acteurs impliqués qui prennent le risque de s'associer, à une nouvelle échelle, pour la promotion d'une réponse originale et constructive à la crise.

Depuis lors, France Joubert, premier Président du CERGE tient une permanence à Bruxelles deux jours par trimestre et poursuit inlassablement le maillage des acteurs et des moyens pour transformer l'essai. Il déclarait ceci le 24 novembre 2009 à Bruxelles lors de la conférence finale du programme européen Progress « GE Transfer 2009 ».

« Les GE et les Centres de Ressources des Groupements d'Employeurs sont des outils du changement social et des transitions professionnelles. L'emploi, le salariat, ne sont finalement que la partie visible de l'iceberg. Le groupement s'adresse fondamentalement au salarié en tant que personne, personne qui prend sa vie en charge, qui se responsabilise, personne, qui tout au long de sa vie traverse des situations différentes, fait des choix, organise ses relations.

Nous sommes loin du travailleur générique, du modèle unique. Cela correspond bien aux aspirations de l'individu à plus de liberté, qui favorise sa productivité, et à la grande diversité à laquelle l'entreprise est confrontée, qui développe sa prise en charge dans la gestion de ses ressources humaines.

On m'a souvent demandé, « que va donc faire la CFDT dans le développement des Groupements d'Employeurs ? Les salariés avaient un patron, ils se faisaient exploiter une fois, avec

³⁹ Actes de la 2^e Convention européenne, réalisés par le Think Tank www.pourlasolidarite.be



trois patrons, ils se feront exploiter trois fois ! » C'est tout le contraire ! Les employeurs sont amenés à gérer collectivement leur charge de travail et recherchent la flexibilité ; les salariés quant à eux gèrent leur temps de travail et leur temps de vie : ils sont acteurs de leur sécurité.

Des salariés, qui dans leur grande majorité, n'avaient pas accès aux avantages que peut offrir la grande entreprise, bénéficient, avec la mutualisation des moyens, de services nouveaux.

Il ne s'agit pas que d'avantages monétaires ou de réductions et privilèges, mais surtout d'accès au droit du travail, à la convention collective, à la mutuelle, à la formation... C'est la possibilité pour les plus qualifiés, comme pour les autres, d'exercer leurs compétences, à temps complet, dans plusieurs entreprises.

Bien souvent le groupement favorise l'orientation à long terme des salariés. »

Et l'enjeu pour les GE en France et en Europe consistera encore plus demain à faire reconnaître les GE, notamment par les organisations syndicales (de salariés et d'employeurs), comme des outils du Dialogue Social Territorial.

Voici quelques témoignages de signataires de l'acte fondateur du CERGE :

• **Sigrid Woelfing du CRGE du Brandebourg (BV-AGZ)** : « On s'est mis en route pour chercher du financement. On a convaincu au niveau politique et obtenu des moyens du Ministère de l'Agriculture, puis du Ministère du Travail. On est soutenu depuis 2003-2005.

Les portes étaient ouvertes pour les PME qui se trouvaient en difficulté pour gérer leurs recrutements. Le taux de chômage était élevé, la main-d'oeuvre existait donc. Mais peu d'entreprises se sont engagées. Car si l'idée est claire et logique, c'est dur à mettre en œuvre. D'autant qu'il n'y a pas de loi. Il y a donc un vide.

Le 9 juin 2010, on a fêté les 5 ans du premier GE, en présence de Thierry Chevallereau. Toute la

législation est tournée vers l'intérim. Depuis la réforme Schröder (après 2003), le marché de l'intérim a été libéré. La notion de coopérations inter-entreprises pour la gestion de l'emploi n'existe pas. Il n'y a pas de responsabilité partagée. Les contrats d'intérim peuvent se succéder sans être consolidés, les conventions collectives d'entreprise ne sont pas appliquées aux intérimaires qui sont donc beaucoup moins payés, jusqu'à 30 à 50% de moins. Même problème pour le droit à l'apprentissage...

L'exemple français, c'est notre argument. Ça marche, c'est capitalisé, à une échelle importante. Et dans l'autre sens, l'exemple allemand permet de faire bouger les choses dans l'approche de l'apprentissage repensé en France. »

• **Maryse Le Maux du CRGE Bretagne** : « Le CRGE Bretagne a été fondé en 2007. Son CA est composé de Présidents de GE. Le Président est neutre de tout GE particulier pour ne pas influencer les décisions. Nous n'avons pas de locaux dédiés. Le bureau du CRGE Bretagne est dans mon bureau et n'occupe qu'une partie de mon temps de Directrice de GE.

Dans le contexte actuel de réduction drastique des subventions publiques, on a un autofinancement de 40% et on vise à atteindre 50%.

Ce n'est pas le beau fixe. Certains GE vont très bien. Ils ont fait leur trou dans leur territoire. D'autres peinent à se pérenniser. Il faut une entente forte, la gouvernance d'un GE est essentielle. S'il n'y a pas un cadre éthique, ça va dans le mur.

Un directeur de GE est essentiel et demeure un profil atypique. Un GE est facilitateur, plus que jamais, pour permettre aux entreprises de retrouver les compétences pointues à la mesure de leurs besoins.

En Bretagne, on a la chance de n'avoir pas de très grandes entreprises mais essentiellement des PME. Une des difficultés



est que les décideurs politiques sont souvent éloignés de la réalité des entreprises. Il faut faire bouger les mentalités ».

- **Marc Gérard du CRGE Bruxelles** : « En 2002, la loi existait en Belgique, mais elle était inexploitée. J'ai alors vendu des parts de mon entreprise en conservant une place de partenaire associé. Je me suis occupé des GE en activité complémentaire.

Je me suis ensuite détaché de la pâte d'amandes et suis passé à 100 % sur les GE (dont JOBIRIS). Le statut du GE en Belgique n'est pas le même qu'en France, c'est un GIE, une entreprise (pas une association) mise au point par une directive européenne, pour Airbus ou Arte.

On a cru qu'on allait multiplier rapidement l'effet JOBIRIS mais la loi est simpliste et les entreprises ont un peu peur d'essayer les plâtres. La flexibilité est déjà grande : intérim, tâcheron, indépendant, convention interne, travail en équipe... avec un fort lobby intérim. Le syndicalisme lui aussi est très puissant, il faut donc convaincre. J'ai ensuite été réembauché par la Mission Locale de Bruxelles mais je continue à m'occuper des GE en Belgique. »



Les Groupements d'Employeurs de Poitou-Charentes



La carte des GE de Poitou-Charentes en 2009

Conclusion



Christophe Bouet est Président du CRGE Poitou-Charentes depuis 2007. Il est par ailleurs membre de l'ANDRH⁴¹ Poitou-Charentes. France Joubert, Président sortant lui avait passé la main, souhaitant une alternance avec un représentant du patronat. Le portage est en train de se vivre d'un initiateur, issu du syndicalisme, à un représentant patronal issu de la gestion des ressources humaines. L'alternance fonctionne et marque une inflexion managériale du CRGE Poitou-Charentes.

« Tout a commencé, pour Christophe Bouet, par un changement d'employeur en 2004. J'ai remplacé le responsable ressources humaines dans une confiserie. J'ai rencontré Thierry Chevallereau au GE de Naintré, Mode d'Emplois Nord Vienne. J'en suis devenu administrateur en 2006. Thierry m'a parlé du CRGE Poitou-Charentes, de son organisation paritaire et de la présidence bientôt vacante. En 2007, j'ai été embauché chez Dufour Yachts à La Rochelle. Je suis devenu Président du CRGE Poitou-Charentes, à un moment où France Joubert, souhaitait une alternance avec un représentant du patronat. J'ai été élu et je suis dans mon second mandat. Les GE m'intéressent parce qu'ils sont générateurs d'emplois dans le territoire. 2 000 salariés environ, ce n'est pas rien ! Je ne suis pas un grand politique, j'ai la vision de leur utilité du point de vue patronal. Le CERGE est là pour exporter... ».

Depuis 2007, le CRGE Poitou-Charentes développe son autofinancement, notamment en mettant son expertise au service de demandes de missions émanant de diverses

provenances, au-delà de celles financées au titre du Contrat de Projet État-Région : étude de faisabilité d'un GE à Saint-Pierre-et-Miquelon, appui à la mise en place de documents de communication pour un GE d'Auvergne, formations auprès de GE d'Île-de-France, mission d'appui-conseil auprès d'un GE de l'Hérault. Avec des résultats concluants.

Comment l'inflexion managériale fera-t-elle évoluer le projet collectif et le modèle économique afin de l'inscrire vers plus d'autonomie au service des différentes catégories concernées ?

Aujourd'hui, l'avenir n'est pas envisagé de façon univoque. Des pistes sont ouvertes. Les potentialités sont là, les atouts sont capitalisés pour se préparer à les transmettre et à les partager dans une remise en dialogue. Comme chacune des étapes l'a bien illustré, l'histoire est écrite par des personnes qui « font » au quotidien, avec des équipes qui les accompagnent dans l'organisation des solidarités, en exerçant, avec leur confiance et leur mandat, une fonction de tiers-acteur définie dans un cadre de droit.

Pour reprendre l'image utilisée le 9 novembre 2005 en ouverture de l'anniversaire des 20 ans des GE, par Pierre Fadeuilhe, ces 10 ans du CRGE Poitou-Charentes et ces 25 ans des GE offrent une nouvelle occasion pour « Monsieur Prêt de main-d'œuvre, de la famille À but lucratif » et pour « Madame But non-lucratif, apparentée à la famille Association-Bénévolat », d'examiner les œuvres qui résultent de leur union. Bon anniversaire les GE, 25 ans, c'est toujours un bel âge ! Mais aujourd'hui, l'heure est venue de s'affirmer et de tracer son chemin !

⁴¹ Association Nationale des Directeurs de Ressources Humaines





10 CRGE Poitou-Charentes

INVITATION
www.cрге.com/10ans

10 ans du CRGE Poitou-Charentes - 25 ans des Groupements d'Employeurs

**LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS
À LA CROISÉE DES CHEMINS**

25 Novembre 2010
Poitiers

Centre de Conférences
Quartier de la gare
58, boulevard du Grand Cerf - 86000 POITIERS

Logos of partner organizations: Région Poitou-Charentes, Comtesse de la Vieillesse, le Mois de l'Emploi, CREDIT COOPERATIF, OPCALIA.

2010 : Invitation aux 10 ans du CRGE et aux 25 ans des groupements d'Employeurs, le 25 novembre à Poitiers

Remerciements :

Ce document a été rédigé par Martine Theveniaut, Historienne du temps présent (Centre ESTA), avec l'appui de l'Agence Régionale de la Formation Tout au Long de la Vie (ARFTLV), de toute l'équipe du CRGE Poitou-Charentes, et de tous ceux qui ont bien voulu apporter leur témoignage. Il est édité par l'ARFTLV, avec le concours financier de l'État, de la Région Poitou-Charentes et de l'Union Européenne (FSE).

Liste des sigles utilisés



AMOF : Association de Main-d'Œuvre Formation

ANDCP : Association Nationale des Directeurs et Cadres de la Fonction Personnel

APECITA : Association Pour l'Emploi des Cadres, Ingénieurs et Techniciens de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire

APER : Association pour la Promotion de l'Emploi Rural

APSL : Association Profession Sports et Loisir

ARACT : Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

ARIA : Association Régionale des Industries Agro alimentaires

AVERTIR : Association Volontaire pour l'Emploi, la Reconversion, le Travail, l'Insertion et la Réussite

BTP : Bâtiment et Travaux Publics

C2RGE : Centre de Ressources Régional pour les Groupements d'Employeurs

CA : Conseil d'Administration

CDD : Contrat à Durée Déterminée

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

CERGE : Centre Européen de Ressources pour les Groupements d'Employeurs

CESR : Conseil Économique et Social Régional

CFDT : Confédération Française Du Travail

CFE CGC : Confédération Française de l'Encadrement – Confédération Générale des Cadres

CGC : Confédération Générale des Cadres

CISTE : Carrefour de l'Innovation Sociale, du Travail et de l'Emploi

CJD : Centre des Jeunes Dirigeants

CNCE GEIQ : Comité National de Coordination et d'Évaluation des GEIQ

CRGE : Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs

CRJA : Centre Régional des Jeunes Agriculteurs

CUMA : Coopérative d'Utilisation du Matériel Agricole

DDAF : Direction Départementale de l'Agriculture et de la Forêt

DRAF : Direction Régionale de l'Agriculture et de la Forêt

FAFCA : Fonds d'Assurance Formation des Coopératives Agricoles

FGA-CFDT : Fédération Générale de l'Agriculture – Confédération Française du Travail

FRGEA : Fédération Régionale des Groupements d'Employeurs Agricoles

FRSEA : Fédération Régionale des Syndicats d'Exploitants Agricoles

FSE : Fonds Social Européen

GAEC : Groupement Agricole d'Exploitation en Commun

GE : Groupement d'Employeurs

GEIQ : Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification

GLEPA : Groupement Local d'Employeurs en Agriculture

GREP : Groupe de Recherche pour l'Éducation et la Prospective

JAC : Jeunesse Agricole Chrétienne

MEDEF : Mouvement des Entreprises de France

OPCA : Organisme Paritaire Collecteur Agré

RH : Ressources Humaines

SAU : Surface Agricole Utile



A series of horizontal dotted lines spanning the width of the page, providing a template for handwritten notes.



**Centre de Ressources
pour les Groupements d'Employeurs
Poitou-Charentes**

60/68, rue Carnot
86000 Poitiers

Tél. 05 49 88 25 57

Courriel : contact@crge.com



agence régionale
de la Formation
tout au long de la vie
Poitou-Charentes

15, rue Alsace-Lorraine
17044 La Rochelle Cedex 1

Tél. **0820 222 572** • Fax : 05 46 00 32 34

www.arftlv.org

