

Actes de la Convention européenne des Groupements d'Employeurs

Comité des Régions
Bruxelles, 22 février 2008



Préface

La deuxième Convention européenne des Groupements d'Employeurs s'est déroulée le 22 février 2008 à Bruxelles, au Comité des Régions en présence du Commissaire européen à l'Emploi, aux Affaires sociales et à l'Égalité des Chances, Monsieur Vladimir Špidla et du Président du Comité des Régions, Monsieur Luc Van Den Branden.

L'objectif ambitieux de cette Convention était double.

Dans le cadre de l'adoption des principes communs de flexicurité au niveau européen, les partenaires français, allemands et belges ont démontré que les Groupements d'Employeurs intègrent ces principes dans leur vision, missions et fonctionnement pratique. Les Groupements d'Employeurs proposent en effet une nouvelle forme d'organisation du travail, collective et solidaire, qui réconcilie d'une part les besoins ponctuels de compétences nécessaires au développement des entreprises et d'autre part, la stabilité de l'emploi et l'évolution professionnelle des salariés.

Il s'agissait également de créer le Centre européen de Ressources pour les Groupements d'Employeurs (CERGE) qui se définit comme un réseau formalisé à partir des compétences disponibles en matière de Groupements d'Employeurs, dont l'objectif principal est d'essaimer le dispositif des Groupements d'Employeurs en Europe.

Monsieur France Joubert, Vice-président du Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs de Poitou-Charentes et initiateur du

mouvement européen des Groupements d'Employeurs, a été élu Président du CERGE. L'acte fondateur a également été signé par les membres fondateurs :

- Le Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs de Brandebourg (BV-AGZ) ;
- Le Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs de Bretagne ;
- Le Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs de Bruxelles ;
- Le Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs des Pays de la Loire (PAGE) ;
- Le Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs de Poitou-Charentes ;
- Le Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs de Midi-Pyrénées (GEMIP) ;
- L'Union des Groupements d'Employeurs de France (UGEF).

Le travail partagé pour organiser cette journée et pour faire de cette Convention un véritable succès montre toute la richesse et le dynamisme du réseau des Groupements d'Employeurs.

Les discussions ont été animées par Monsieur Christophe Deborsu, journaliste à la RTBF (Radio-Télévision belge de la Communauté française).

Ces actes ont été réalisés par le Think Tank européen ***Pour la Solidarité.***
info@pourolsolidarite.be - www.pourolsolidarite.be

Sommaire

Préface	3
Introduction	7
Première partie : Le Groupement d’Employeurs, un outil de la flexicurité	15
Deuxième partie : Trois cas concrets de Groupements d’Employeurs	83
Conclusion	93
Annexes	98

Introduction

Une évolution permanente prend place au sein du mode de vie et de travail des Européens. Quatre raisons principales sont soulignées par la Commission européenne dans sa communication « Vers des principes communs de flexicurité : Des emplois plus nombreux et de meilleure qualité en combinant flexibilité et sécurité »¹ :

- l'intégration économique aux niveaux international et européen ;
- le développement des nouvelles technologies, en particulier dans les domaines de l'information et de la communication ;
- le vieillissement démographique des sociétés européennes, combiné à des taux d'emploi moyens encore relativement faibles et à un chômage de longue durée élevé, qui menacent la viabilité des systèmes de protection sociale ;
- une segmentation progressive des marchés du travail dans de nombreux pays où se côtoient des travailleurs relativement bien protégés et des travailleurs dépourvus de toute protection.

Pour s'adapter à cette évolution, un marché du travail plus souple et des niveaux de sécurité qui répondent aux besoins nouveaux tant des employeurs que des travailleurs sont préconisés par la Commission. En outre, les objectifs de Lisbonne encouragent les nouvelles formes de flexibilité et de sécurité. Dans ce cadre, la Commission a été invitée à ré-

¹ COM(2007) 359 final.

fléchir, avec les États membres et les partenaires sociaux, à « *l'élaboration d'un ensemble de principes communs sur la flexicurité* », qui pourraient servir de cadre de référence utile dans le contexte de la mise en place de marchés du travail plus ouverts et plus réactifs et de lieux de travail plus productifs.

Dans sa communication, la Commission définit la **flexicurité** comme « *une stratégie intégrée visant à améliorer simultanément la flexibilité et la sécurité sur le marché du travail* », dont le but est tant de garantir que les citoyens européens puissent bénéficier d'un niveau élevé de sécurité dans l'emploi, que d'aider les travailleurs comme les employeurs à saisir les opportunités offertes par la mondialisation.

La Confédération européenne des Syndicats (CES) rejoint cette définition, en mettant en relation la flexicurité et « *une forme d'organisation du marché du travail combinant une main-d'œuvre flexible, capable de s'adapter aux nouveaux marchés et aux nouvelles technologies, avec la sécurité qui garantit les niveaux de vie et les conditions de travail des travailleurs* ».

Cependant, et bien que la flexicurité implique une plus grande flexibilité du temps de travail, permettant aux salariés de concilier emploi et vie de famille et autres responsabilités, la CES regrette l'avantage des entreprises au détriment des travailleurs via l'assouplissement des règles d'embauche et de licenciement, la suppression des normes du travail et la protection de l'emploi, et des conditions strictes en matière de soutien social.

Par conséquent, la CES souligne que, pour que l'Europe puisse faire face au défi de la concurrence mondiale, la réforme du marché de l'emploi doit mettre l'accent sur la création de meilleurs emplois, la protection des travailleurs vulnérables et la réduction du travail précaire en Europe, l'investissement dans l'apprentissage tout au long de la vie, l'égalité des sexes et le dialogue social à tous les niveaux.

Les **Groupements d'Employeurs** vont également dans ce sens et insistent sur la nécessité d'allier la flexibilité du marché du travail avec la sécurité

à laquelle aspire le salarié. Cette nécessité participe à l'essence même du dispositif des Groupements d'Employeurs, dont l'origine s'inscrit dans la nécessité économique et sociale d'assurer une relation permanente entre le salarié et l'entreprise, alors même que cette dernière n'a pas de travail à offrir en permanence. Destinés au départ à assurer une stabilité de contrat à des salariés en mobilité forcée, comme les travailleurs saisonniers par exemple, les Groupements d'Employeurs sont devenus le vecteur privilégié du temps choisi et de la fidélisation du travailleur.

Qu'est-ce qu'un Groupement d'Employeurs ?

Le Groupement d'Employeurs est :

- un outil créé par des entreprises pour adapter la gestion de leurs ressources humaines à leurs variations d'activités ;
- un outil performant et novateur qui permet de conjuguer les besoins de flexibilité de l'entreprise et de stabilité des salariés ;
- une association ou une coopérative qui recrute, gère et met à disposition des salariés en fonction des besoins préalablement exprimés par ses adhérents.

Les entreprises adhérentes se partagent le temps de travail des salariés du Groupement d'Employeurs sur une journée, une semaine, un mois, une année, selon les métiers et les secteurs d'activité.

Le Groupement d'Employeurs a comme objectif principal d'embaucher des salariés. Ces salariés travailleront dans différentes entreprises membres du Groupement et ce, en fonction des besoins de chacune des parties. Par conséquent cet employeur, constitué de diverses entreprises, sécurise et fidélise ses salariés et a la possibilité de bénéficier de services inaccessibles d'un point de vue individuel.

En pratique, une personne pourra être amenée à exercer plus d'un métier selon la demande spécifique de plusieurs entreprises. Cette personne répartira ses services de manière constante ou ponctuelle auprès de différentes entreprises membres du Groupement.

Le Groupement d'Employeurs et la flexicurité

Le dispositif Groupement d'Employeurs rencontre les quatre composantes politiques à travers lesquelles, selon la Commission et les États membres, les politiques de flexicurité peuvent être conçues et mises en œuvre :

- **souplesse et sécurisation des dispositions contractuelles** (du point de vue tant des employeurs que des travailleurs) dans le cadre d'un droit du travail, de conventions collectives et d'une organisation du travail modernes ;
 - Dans un Groupement d'Employeurs, le salarié est signataire d'un contrat de travail stable qui lui permet, notamment, d'avoir un accès facilité au crédit et au logement et à toutes les prestations sociales liées au statut de salarié et ce, en échange d'une flexibilité de lieu, et dans le strict respect des conventions collectives et des négociations paritaires.
- des **stratégies globales d'apprentissage tout au long de la vie** pour garantir une capacité d'adaptation et une aptitude à l'emploi permanentes des travailleurs, en particulier les plus vulnérables ;
 - Dans un Groupement d'Employeurs, les sollicitations de formation sont aussi nombreuses que les entreprises membres. Le Groupement est particulièrement apte à mutualiser et optimiser le coût et l'utilisation de ces nouvelles compétences qui, pour d'évidentes raisons d'efficacité, sont validées en son sein. Les parties prenantes du Groupement d'Employeurs (souvent un organisme d'intérêt général ou des acteurs du paritarisme) sont bien placées pour veiller à la cohérence du parcours professionnel du salarié.
- des **politiques actives du marché du travail** efficaces permettant aux individus de faire face aux changements rapides, de réduire les périodes de chômage et de faciliter les transitions vers de nouveaux emplois ;
 - Les Groupements d'Employeurs emploient prioritairement les chercheurs d'emploi qui forment, traditionnellement, le contingent le

plus important de travailleurs temporaires et précaires. Dès le départ, les Groupements d'Employeurs se sont déclinés en France, en Belgique et en Allemagne particulièrement attentifs au le public cible que les politiques européennes veulent accompagner dans leur accès au marché du travail. Par ailleurs, le dispositif contient dans son principe même de nombreux aspects antidiscriminatoires.

- des **systèmes de sécurité sociale modernes** qui fournissent une aide au revenu adéquate, encouragent l'emploi et facilitent la mobilité sur le marché du travail.

→ La mise en œuvre d'un Groupement d'Employeurs est entourée de toutes les précautions afférentes aux exceptions légales à un principe. Les conventions collectives signées et les négociations sociales sont appliquées de manière plus sourcilleuse qu'ailleurs, sous la double vigilance des syndicats de salariés présents dans le Groupement d'Employeurs et dans les entreprises utilisatrices. Il est également utile de souligner que la participation d'une entreprise à un Groupement d'Employeurs rend le travail non déclaré sans intérêt pour elle puisqu'elle emploie le salarié au bon moment et à la bonne place. La mobilité professionnelle est alors vécue comme un atout compétitif et non comme une contrainte.

Dès lors, des synergies peuvent être trouvées entre le concept de flexicurité et le dispositif du Groupement d'Employeurs. La deuxième Convention européenne des Groupements d'Employeurs a permis d'une part, de présenter concrètement ces synergies mais également le dispositif même de Groupement d'Employeurs et, d'autre part, d'apporter des réponses aux questions suivantes : Comment les caractéristiques des Groupements d'Employeurs répondent-elles aux huit principes communs de flexicurité élaborés par la Commission européenne ? Comment le dispositif fonctionne-t-il concrètement ? Comment le diffuser dans l'Union européenne ?

La première partie mettra en exergue la manière dont les caractéristiques du Groupement d'Employeurs répondent aux principes com-

muns de flexicurité élaborés par la Commission européenne et sont vécus au quotidien par les acteurs de terrain grâce à des témoignages, des cas pratiques ou des expériences concrètes.

La deuxième partie retracera la création du Centre Européen de Ressources pour les Groupements d'Employeurs (CERGE) le 21 février 2008 au Comité des Régions. Le CERGE se veut être un réseau formalisé à l'image des Centres de Ressources régionaux (qui sont eux-mêmes à l'image des Groupements d'Employeurs locaux), dont l'objectif principal est d'essaimer le dispositif des Groupements d'Employeurs dans toute l'Europe.

Première partie :

Le Groupement d'Employeurs, un outil de la flexicurité

Animée par VALÉRIE SCHNEIDER,
Délégue régionale de GEMIP

*(Centre de Ressources pour les Groupements
d'Employeurs de la région Midi-Pyrénées)*



Dans ses conclusions « Vers des principes communs de flexicurité »², le Conseil européen a approuvé les huit principes communs de flexicurité tels qu'élaborés et présentés par la Commission européenne dans la Communication du même nom³.

Lors de la deuxième Convention européenne des Groupements d'Employeurs le 22 février 2008, une réponse commune a été apportée par les Groupements d'Employeurs de France, de Belgique et d'Allemagne démontrant que les caractéristiques du dispositif Groupement d'Employeurs répondent à ces huit principes de la flexicurité. Chaque principe est illustré de témoignages, de cas pratiques ou d'expériences concrètes qui mettent en exergue la manière dont ces huit principes sont vécus au quotidien par les acteurs de terrain.

² Note 16201/07, « Vers des principes communs de flexicurité », Conclusions du Conseil.

³ COM (2007) 359 final.





La réponse des Groupements d'Employeurs aux huit principes de flexicurité



Premier principe :

« La flexicurité est un moyen de renforcer la mise en œuvre de la stratégie de Lisbonne, de créer des emplois plus nombreux et de meilleure qualité, de moderniser les marchés du travail et de promouvoir un travail de qualité grâce à de nouvelles formes de flexibilité et de sécurité pour améliorer la capacité d'adaptation, l'emploi et la cohésion sociale. »

Réponse des Groupements d'Employeurs

Le Groupement d'Employeurs est une forme innovante d'organisation collective du travail et de relation à l'emploi qu'il met en œuvre.

De nouvelles formes de flexibilité et de sécurité...

Le principe de partage de personnel basé sur la responsabilité commune des entreprises et la mutualisation des acquis est, en soi, une forme innovante de flexicurité offrant de la flexibilité pour les entreprises et de la sécurité pour les salariés.

... Pour améliorer la capacité d'adaptation, l'emploi...

La polyvalence et la formation continue, inhérentes au modèle Groupements d'Employeurs, augmentent la capacité d'adaptation des salariés et leurs chances sur le marché du travail. L'anticipation de l'activité économique, nécessitant une externalisation, représente un des nouveaux défis des entreprises et leur organisation collective en Groupement d'Employeurs facilite et soutient leur capacité d'adaptation et sécurise les emplois.

... et la cohésion sociale

Le Groupement d'Employeurs a un rôle de médiateur entre tous les acteurs du marché du travail du territoire. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et l'accompagnement des parcours professionnels sont au sein du dialogue social. Au niveau territorial, les Groupements d'Employeurs sont un dispositif d'intégration et de cohésion sociale du bassin d'emploi.

Les Groupements d'Employeurs **réconcilient** le besoin de flexibilité des entreprises et la sécurisation de la vie professionnelle des salariés. En s'unissant volontairement, les entreprises qui adoptent le dispositif proposent un temps de travail et un contrat nettement plus attractif pour les salariés.

Les avantages du dispositif sont multiples. Pour les **entreprises**, les principaux avantages sont les suivants :

- **qualité de l'emploi** : Le Groupement d'Employeurs est un outil pertinent pour effectuer un recrutement adapté aux évolutions des métiers. De plus, les personnes sont fidélisées et connaissent la culture et les procédures propres à chaque entreprise.
- **maîtrise du coût** : Le travail précaire présente des inconvénients, tels qu'un surcoût et une difficulté d'implication des travailleurs. Grâce à la mutualisation de l'emploi, le coût de la main-d'œuvre est basé sur un rapport qualité/prix performant socialement.
- **adaptation et facilitation administrative** : Le Groupement d'Employeurs élabore des programmes d'évolution des salariés grâce à la formation professionnelle et la gestion de carrière. Les démarches administratives et de ressources humaines sont en outre sous-traitées par le groupement, qui peut également proposer des conseils en ressources humaines auprès des adhérents.
- **responsabilité sociale des employeurs** : Le Groupement d'Employeurs a un ancrage territorial fort, ce qui facilite le climat social en interne et dans son environnement proche.

De leur côté, les **salariés** bénéficient de nombreux avantages, tels que :

- **diversité d'activités et d'employeurs** (taille, type, secteur, etc.), ce qui évite la routine professionnelle et développe les compétences, les capacités d'adaptation et les possibilités de formation ;
- **sécurité et stabilité d'emploi** grâce au passage d'un emploi précaire à un emploi permanent ;
- **garantie de salaire** satisfaisant ;
- **couverture conventionnelle**, contrat de travail écrit, dispositions de représentation, accès aux équipements collectifs.

Illustration du premier principe



BV-AGZ (Centre de ressources pour les Groupements
d'Employeurs de la région du Brandebourg)

par HOLGER HESS
(Président de BV-AGZ)

Dans une optique historique, le transfert des expériences de la France vers l'Allemagne a commencé en 1999 avec un projet qui impliquait plusieurs entreprises. Ce transfert a permis de faire le point grâce à de nombreuses discussions entre employeurs et travailleurs. Un des points importants était de constater si cette expérience assez innovante pouvait être reprise sans adaptation en Allemagne. En effet, les législations allemande et française sont extrêmement différentes et le droit du travail est organisé différemment.

Les conditions à respecter ont été analysées en profondeur et une première convention (SARL) a été signée en 2002 dans le Land de Brandebourg. Dès 2002, de nombreuses PME agricoles ont adopté ce modèle. La transposition du modèle français en Allemagne s'est ensuite élargie à d'autres entreprises et à d'autres Länder. Dans ce contexte, le ministère du Travail a été sollicité non seulement pour recueillir des conseils et informations, mais également pour fixer un cahier des charges et établir un appel d'offre. Cette démarche a permis une réflexion sur la répartition des tâches, de l'emploi qui stimulerait la coopération des entreprises.

En 2006, les bases d'une coopérative –qui regroupe aujourd'hui 30 entreprises– ont été établies. Cette année-là a également vu naître un changement de la législation permettant aux PME de s'associer au sein de cette nouvelle forme juridique.

Les problèmes rencontrés sont généralement en relation directe avec les caractéristiques sectorielles. Par exemple, l'importante structure industrielle utilisant une technologie de pointe à faire appel à du per-

sonnel fluctuant, contrairement au secteur agricole où une certaine flexibilité existe. Dans le secteur agricole, la législation relative aux denrées alimentaires exige la présence de différents experts. La coopérative offre cette possibilité grâce à des travailleurs qui offrent leurs services à différentes entreprises, tels qu'un gestionnaire de la qualité, un biologiste, des chauffeurs, etc.

Au niveau fédéral, la convention des Groupements d'Employeurs a été signée en 2007. Cette convention permet au législateur de contrôler, sur base de différents critères définis, voire de soutenir les initiatives et activités, grâce notamment à un financement. À présent, cinq Länder sont impliqués dans des discussions concrètes ayant pour but de faciliter les accords entre entreprises.

Quelques témoignages...

La flexicurité, un moyen de...

« ...décrire dans un premier temps l'existant. Dans l'immédiat de nombreuses personnes subissent la flexibilité ; cependant, la « sécurité » mise en place n'est pas à la hauteur de l'enjeu. Puis organiser, avec ceux et celles qui partagent le diagnostic l'avenir du travail et de sa relation avec la vie sociale et personnelle. »

(France Joubert, Président du CERGE et Vice-président du CRGE Poitou-Charentes)

« ...réconcilier les besoins de flexibilité nécessaires aux PME tout en proposant une stabilité de l'emploi aux salarié-e-s, grâce à une mobilité professionnelle reconnue. La flexicurité, c'est plus de flexibilité pour les entreprises sans précarité pour les salarié-e-s plus il y a de possibilités de missions, plus le salarié a son emploi garanti. En Groupement d'Employeurs,

la flexicurité permet aussi de sécuriser l'activité des PME tout en proposant une variété et une richesse d'emploi pour les salarié-e-s grâce à leur flexibilité. »

(Valérie Schneider, Déléguée régionale GEMIP (Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs de la région Midi-Pyrénées)

« ... répondre à la fois aux problématiques de recrutement des entreprises et de favoriser l'insertion professionnelle. Elle se concrétise à travers le Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ) MDS en offrant trois avantages majeurs aux parties prenantes : pour les entreprises, la flexibilité ; pour les salariés, une opportunité formidable ; pour le GEIQ, une efficacité garante d'accès à l'entreprise. C'est une solution d'entreprises pour une insertion efficace. »

(Ayité Creppy, Directeur Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE) Lille Métropole)

« ... flexibiliser encore davantage le travail. »

(Françoise Sensi, Secrétaire permanente CNE Distribution, Belgique)

Quels sont les différents aspects de l'utilité et de l'intérêt des Groupements d'Employeurs ?

« Les Groupements d'Employeurs permettent de répondre à quatre problématiques posées à notre pays par la mondialisation :

- la création d'emplois mariant flexibilité des entreprises et sécurité des salariés ;
- l'accès des petites et moyennes entreprises et petites et moyennes industries (PME-PMI) aux meilleures expertises à des coûts supportables ;
- la densification des réseaux d'entreprises œuvrant ensem-

ble sur un même territoire pour fortifier l'attractivité de celui-ci et accroître sa performance globale ;

- le maintien des compétences dans un bassin d'emploi pour éviter que celui-ci ne s'appauvrisse (en particulier, grâce à l'offre aux jeunes diplômés d'emplois attractifs, porteurs de progrès rapides, qui les dispensent d'être obligés d'aller porter leurs compétences ailleurs).

L'intérêt des Groupements d'Employeurs se résume en avantages induits pour l'ensemble des acteurs :

Pour le salarié

- *garantie de sécurité, puisque le salarié dispose d'un contrat à durée indéterminée, et qu'il est lié à un groupe d'entreprises moins fragile que chacune de ses composantes pris isolément ;*
- *garantie de rémunération, puisque c'est aussi un volume de travail qui lui est garanti à temps partagé entre plusieurs entreprises (en moyenne deux/trois) ;*
- *garantie de disponibilité, puisque les plannings individuels sont stables ; l'emploi du temps professionnel typique du salarié d'un Groupement d'Employeurs est organisé sur l'année ou la semaine entre deux ou trois entreprises, qui se sont concertées au sein du Groupement d'Employeurs : la personne peut organiser son temps privé (personnel, familial, social...) avec sérénité.*

Pour les entreprises

L'avenir appartient à des fonctionnements d'entreprises en réseau. Le Groupement d'Employeurs permet aux entreprises d'apprendre à coopérer, progressivement, à partir des ressources humaines. Sur le terrain, c'est une dynamique de coopération qui est générée.

.....

.....

Ex
En

Deuxième principe :

« La flexicurité suppose de combiner, de manière délibérée, la souplesse et la sécurisation des dispositions contractuelles, les stratégies globales d'apprentissage tout au long de la vie, les politiques actives du marché du travail efficaces et les systèmes de sécurité sociale modernes, adaptés et durables. »

Réponse des Groupements d'Employeurs

Le modèle du temps de travail partagé et de mutualisation entre les entreprises réunit de manière excellente la souplesse et la disponibilité de main-d'œuvre pour les entreprises et la sécurité pour les salariés. Ces conditions spécifiques s'expriment dans les principes de :

- **responsabilité partagée** entre les entreprises du Groupement d'Employeurs ;
- **groupe** d'utilisateurs clos ;
- **confiance et intérêt** économique commun ;
- **implantation** des Groupements d'Employeurs dans le contexte économique territorial ;
- **dialogue social** élargi.

De plus, les Groupements d'Employeurs développent, sur le terrain, les politiques suivantes :

- **apprentissage tout au long de la vie** : La motivation principale des entreprises à rejoindre un Groupement d'Employeurs est souvent leur besoin de main-d'œuvre qualifiée et fidélisée. Le Groupement d'Employeurs apporte une formation continue aux salariés, qui est d'ailleurs l'une des caractéristiques principales de son fonctionnement ;
- **politiques actives du marché de travail efficaces** : Les Groupements d'Employeurs s'inscrivent dans le tissu économique local et sont souvent un des moteurs de la gestion territoriale du potentiel de main-d'œuvre. En effet, le Groupement d'Employeurs est à l'écoute des besoins de recrutement des entreprises et des changements technologiques et juridiques du marché influençant les activités des entreprises adhérentes. Cette visibilité permet aux Groupements d'Employeurs et à leurs adhérents de jouer un rôle actif sur leur bassin d'emploi ;
- **systèmes de sécurité sociale modernes** : Les Groupements d'Employeurs fonctionnent au niveau de la cohésion sociale comme une entreprise classique et se servent donc de tous les dispositifs sociaux

de leur pays. La sécurisation des parcours professionnels des salariés est intégrée dans le système de fonctionnement du Groupement d'Employeurs même : la possibilité de travailler sous un contrat à durée indéterminée et à temps plein permet une grande sécurité sociale. Par conséquent, les Groupements d'Employeurs pérennisent et sécurisent le travail flexible ;

- **création d'emplois plus nombreux et de meilleure qualité** : La mise en réseau des besoins ponctuels ou saisonniers des entreprises engendre de nouveaux postes, qui n'existeraient pas de manière individuelle. En outre, la polyvalence requise par ces postes « maillés », la variété des tâches et de styles de gestion, les environnements divers dans les entreprises créent globalement une ambiance favorable et des emplois de qualité ;
- **consolidation de modèles sociaux européens** : Le modèle du Groupements d'Employeurs a déjà été transféré en Belgique et en Allemagne. Dans les deux pays, les systèmes de législation du travail et de négociation des partenaires sociaux sont différents et les structures juridiques ne sont malheureusement pas adaptées. Malgré ces contraintes, il a été possible d'établir des Groupements d'Employeurs pertinents et de démarrer un débat au niveau politique.

Illustration du deuxième principe



Groupement d'Employeurs JOBIRIS,
Centre de Ressources pour les
Groupements d'Employeurs de Bruxelles

par BERNARD DENEUMOUSTIER
(Directeur des Ressources humaines, Entreprise Viangros)

Une des caractéristiques du marché de la viande est la fluctuation des ventes et par conséquent du chiffre d'affaires. L'été et le mois de décembre sont d'ailleurs les deux périodes de l'année pour lesquelles le niveau des ventes est le plus élevé et pendant lesquelles l'effectif de la main-d'œuvre double.

Pour faire face à cette situation, l'entreprise Viangros fait appel à des sous-traitants qui fournissent la main-d'œuvre nécessaire, souvent recrutée dans le Nord de la France étant donné la pénurie de celle-ci en Belgique. Or, cette alternative a un prix élevé, non seulement car la main-d'œuvre recrutée par l'intérim coûte plus cher, mais également à cause de son besoin de formation aux normes de qualité, d'hygiène, de sécurité appliquées dans l'entreprise. De plus, ce besoin en formation est récurrent de saison en saison car ces personnes intérimaires trouvent facilement un emploi stable ailleurs.

Il y a quelques années, l'entreprise Viangros est entrée dans le Groupement d'Employeurs Jobiris, dans lequel l'entreprise producteur de chocolat Leonidas était présente. Or, les hautes saisons de Leonidas sont complémentaires à celles de Viangros. C'est ainsi que des contrats à durée indéterminée ont pu être proposés à douze personnes, qui partagent leur charge de travail entre ces deux entreprises, selon la saison.

Ces personnes ont été formées à deux métiers, elles s'adaptent facilement à deux cultures d'entreprise, deux types d'encadrement et d'environnement.

L'entreprise Leonidas, en accord avec les organisations syndicales, est disposée à doubler l'effectif ; par contre, les syndicats présents dans l'entreprise Viangros ne sembleraient pas accepter cette possibilité.

Quelques témoignages...

Quelle est la part de salariés des Groupements d'Employeurs qui bénéficient de mesures de formation ? Comment la formation est-elle organisée ?

- « Un questionnaire envoyé en 2004 par le Centre des Jeunes
- Dirigeants (CJD) à un panel de 170 salariés de Groupements
- d'Employeurs fait apparaître qu'ils ont, pour plus de la moitié
-

d'entre eux, bénéficié d'une formation et pensent que le Groupement d'Employeurs leur a permis de faire évoluer leur carrière. Un tiers d'entre eux était au chômage et un autre tiers d'entre eux en intérim ou sous contrat à durée déterminée avant d'intégrer le Groupement. Et, s'ils ont le choix, deux tiers d'entre eux préfèrent continuer à travailler au sein d'un groupement plutôt que pour une seule entreprise. Dans leurs réponses, les salariés de GE insistent sur la diversité des tâches permettant de rompre la monotonie, surtout pour les emplois faiblement qualifiés ; ils insistent également sur le caractère évolutif du travail avec une formation toujours remise à niveau et la possibilité d'accéder à des emplois peu développés dans une région. »

(Extrait de « Les Groupements d'Employeurs : une réponse à la précarisation du travail », Union des Groupements d'Employeurs de France UGEF)

« Un Groupement d'Employeurs consacre en moyenne 4 à 6% de sa masse salariale à la formation de ses salariés. Les formations transversales tendent à se généraliser dans la plupart des Groupements d'Employeurs. Elles portent par exemple sur la culture d'entreprise, la communication, la qualité, l'hygiène et la sécurité, l'économie d'entreprise. Elles ont pour but de faciliter l'intégration du salarié dans le Groupement d'Employeurs, dans l'entreprise utilisatrice et dans l'équipe de travail, mais également de favoriser les capacités d'adaptation du salarié qui sera amené à travailler dans plusieurs entreprises. Les formations transversales sont proposées aux salariés qui intègrent le Groupement d'Employeurs. Le Centre de Ressources régional pour les Groupements d'Employeurs (CRGE) Poitou-Charentes, qui est entre autres organisme de formation, a mis en place pour 2008 un plan de formation inter-Groupements d'Employeurs qui comprend notamment

une action de formation transversale destinée à tous les salariés de Groupements d'Employeurs.

Les formations techniques sont mises en place par les Groupements d'Employeurs selon les demandes des entreprises. On distingue les formations diplômantes du type permis cariste ou CAP menuisier des formations d'adaptation aux postes proposés par les entreprises. Par exemple, dans l'agro-alimentaire, les normes ISO imposent que les salariés soient formés aux normes d'hygiène et de sécurité. Le Groupement d'Employeurs s'attache à ce que la formation qu'il propose au salarié puisse lui servir tout au long de sa carrière et pas uniquement ponctuellement.

La mise en œuvre de la formation au sein d'un Groupement d'Employeurs fonctionne comme dans toute entreprise : d'abord le plan de formation est présenté aux partenaires sociaux en fin d'année pour qu'ils le valident et ensuite, le plan de formation est mis en place en faisant appel à des organismes de formation extérieurs (parmi lesquels le Centre de Ressources régional pour les Groupements d'Employeurs) et en partenariat avec les entreprises qui doivent jouer le jeu d'accepter de libérer les salariés du Groupement d'Employeurs pour qu'ils aillent en formation. Or, la difficulté réside dans le fait que si l'entreprise a fait appel au Groupement d'Employeurs, on peut penser que c'est parce qu'elle avait un surcroît d'activité et donc qu'elle sera réticente à laisser le salarié du Groupement d'Employeurs partir en formation. C'est alors au Groupement d'Employeurs, d'anticiper les creux d'activités du Groupement d'Employeurs et des entreprises utilisatrices ou de remplacer dans l'entreprise les salariés du Groupement d'Employeurs en formation. »

(Cyrielle Berger, Chargée de Communication, Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs de Poitou-Charentes)

Troisième principe :

« Les approches en matière de flexicurité ne consistent pas à proposer un modèle unique de marché du travail, de vie active ou de stratégie politique ; elles doivent être adaptées aux situations propres à chaque État membre. La flexicurité suppose un équilibre entre les droits et les responsabilités de toutes les personnes concernées. En se fondant sur les principes communs, chaque État membre devrait mettre au point ses propres dispositions de flexicurité. Les progrès en la matière devraient faire l'objet d'un suivi efficace. »

Réponse des Groupements d'Employeurs

Organisés autour de la **responsabilité solidaire**, les adhérents (exploitations agricoles, grandes entreprises, petites ou moyennes entreprises (PME), petites ou moyennes industries (PMI), artisans, associations, collectivités, etc.) se doivent de définir une politique et des stratégies précises pour leur outil. Cela inclut notamment la communication, la professionnalisation et le développement dans le but de pérenniser et de développer les compétences recrutées ainsi que le pôle de compétences mis en place.

En ce qui concerne la phase de développement d'un Groupement d'Employeurs, les questions récurrentes sont :

- comment faire pour pérenniser et développer le pôle de compétences d'un Groupement d'Employeurs ? Comment conserver les compétences du bassin d'emploi qui les a produites ?
- comment apporter de la flexibilité aux entreprises ?
- comment assurer l'activité pour les salariés? Comment garantir la sécurisation des parcours aux salariés ?

L'**anticipation** est l'unique réponse. En effet, il ne s'agit pas de savoir si l'entreprise va se restructurer, disparaître ou délocaliser mais plutôt **quand** elle va le faire. À ce stade, le Groupement d'Employeurs est déjà dans une stratégie d'anticipation et doit être, pour continuer à exister et assurer le volume d'activités nécessaire à son équilibre, en perpétuelle recherche de solutions, d'où la nécessité de défendre autant l'**employabilité** et un nouveau contrat social que l'emploi lui-même.

S'il est plus compliqué de faire face aux deux premiers effets, en revanche, le Groupement d'Employeurs répond au troisième en fournissant la flexibilité et la sécurisation. Cette action innovante permet à chaque partie prenante de s'y retrouver : la flexibilité pour l'entreprise, la sécurisation pour le salarié et le développement pour le territoire.

Cependant, un équilibre des **droits et devoirs des acteurs** du collectif économique doit être établi. Le Groupement d'Employeurs propose les droits et devoirs suivants :

L' « impulseur »

Les entreprises se coalisent rarement spontanément. Souvent, un organisme d'intérêt général, une Chambre consulaire ou une collectivité territoriale réunit au départ les potentiels acteurs d'un Groupement d'Employeurs.

→ **Son devoir** est dans un premier temps d'informer de manière exhaustive les potentiels partenaires concernant les possibilités offertes par la loi. Ensuite, les rapports avec l'administration et les autorités doivent être facilités.

→ **Son droit** est de veiller à l'absence d'abus, à la cohérence de certains parcours professionnels et au respect des conventions collectives.

Le Groupement d'Employeurs

→ **Son devoir** consiste d'abord à vivre et à se développer, comme toute entreprise. Il doit veiller à la cohésion des membres, à la circulation de l'information et à la tenue d'une gestion irréprochable.

→ **Son droit** est de sanctionner un membre qui s'écarterait de l'intérêt général. Négocier directement, si nécessaire, avec les partenaires sociaux est également une de ses prérogatives.

Le membre utilisateur

→ **Son devoir** est de respecter le planning établi et de ne poser aucun acte contraire aux intérêts des membres ou du Groupement d'Employeurs. Respecter la cohérence du parcours professionnel du salarié est également une obligation.

→ **Son droit**, outre ceux du droit commun et ceux qui ressortent du contrat constitutif, se concrétise dans sa pleine participation à la gestion et à la vie du Groupement d'Employeurs.

Le salarié

→ Son devoir est de participer sans réticence à la mobilité négociée au départ. Il doit également se former conformément au plan établi par son employeur, à savoir le Groupement d'Employeurs.

→ Son droit est de jouir de l'intégralité du Code du travail. Il dispose par ailleurs du droit de s'exprimer à la fois dans l'entreprise utilisatrice et au sein du Groupement d'Employeurs.

En conclusion, l'adaptation du modèle du Groupement d'Employeurs par les États membres requiert d'une part, un modèle basé sur la gestion de l'**anticipation** des évolutions économiques du territoire d'implantation du Groupement d'Employeurs et d'autre part, une **stratégie collective** des acteurs économiques et sociaux sur ce territoire.

Témoignage...

Quels mécanismes ou règles de « contrôle social » – de type non contractuel – existe-t-il et comment sont-ils mis en œuvre ? Comment procède-t-on très pratiquement ?

« Tout d'abord, l'activité des Groupements d'Employeurs a été inscrite dans le Code du travail et l'objet du Groupement est assez bien défini. La spécificité du Groupement d'Employeurs réside dans le fait que les adhérents sont solidairement responsables des dettes sociales et fiscales du Groupement d'Employeurs. Longtemps cela a été considéré comme un frein au développement des Groupements d'Employeurs. Aujourd'hui nous considérons que cela représente le ciment du groupement dans ce que ce texte induit en termes de responsabilité les uns envers les autres. Pour ce qui nous concerne et après avoir vécu plusieurs situations difficiles, ce texte nous a obligés à mettre un certain nombre de règles en place, tels qu'un contrat de confiance matérialisé par

.....

Cy
DU

Quatrième principe :

« La flexicurité devrait promouvoir des marchés du travail plus ouverts, plus souples et accessibles à tous, mettant fin à la segmentation du marché du travail. La flexicurité concerne tant les travailleurs que les personnes sans emploi. Les inactifs, les chômeurs, les personnes qui travaillent au noir occupent des emplois précaires ou se trouvent en marge du marché du travail. Ils doivent bénéficier de meilleures perspectives, de mesures incitatives et de mesures de soutien pour accéder plus facilement au marché du travail ou de tremplins pour progresser vers un emploi stable et juridiquement sûr. Les travailleurs devraient disposer d'une aide leur permettant de rester aptes à l'emploi, de progresser et de réussir les transitions tant au travail qu'entre les divers emplois. »

Réponse des Groupements d'Employeurs

L'objectif du Groupement d'Employeurs est de construire des **emplois à temps plein** (ou à temps choisi pour certains) et sous contrat à durée indéterminée.

En France, l'Union nationale interprofessionnelle pour l'Emploi dans l'Industrie et le Commerce (communément appelée UNEDIC) indemnise chaque mois près de 400.000 bénéficiaires qui accomplissent partiellement une activité. En fonction de leur activité réduite, qui peut varier d'un mois à l'autre, leur revenu est modifié. Ce système de **cumul d'un emploi et du chômage** est limité à 18 mois.

La sortie du chômage est difficile surtout pour les publics les plus fragiles qui souffrent fréquemment d'une absence totale de sécurité. En effet, celle-ci s'effectue, très souvent, par des contrats à durée déterminée (CDD), par le système intérimaire ou par un emploi à temps partiel. Le Groupement d'Employeurs peut, en maillant des emplois saisonniers et des emplois à temps partiel entre plusieurs entreprises, donner immédiatement une sécurité au salarié grâce à un **parcours professionnel continu**.

Par conséquent, le Groupement d'Employeurs contribue à la réduction des inégalités entre salariés et travailleurs sans emploi ou avec un emploi précaire en offrant une solution immédiate et efficace. Cependant, le Groupement d'Employeurs prend dans certains cas un risque financier considérable pour jouer ce rôle de tremplin. Une des possibilités – réclamée d'ailleurs aux partenaires sociaux et aux pouvoirs publics par l'Union des Groupements d'Employeurs de France (UGEF)– serait une **adaptation de la réglementation légale**. En effet, ce risque financier pourrait être moindre si, sous certaines conditions, une aide financière était octroyée au Groupement d'Employeurs recrutant un demandeur d'emploi sous un contrat à durée indéterminée (CDI). Cette aide financière pourrait par exemple être calculée à partir du montant des allocations de chômage dont un demandeur d'emploi bénéficie.

En bref

L'accès des personnes victimes du travail précaire à une meilleure qualité d'emploi est facilité par le Groupement d'Employeurs car :

- un Groupement d'Employeurs propose des emplois à temps plein ou à temps choisi ;
- un Groupement d'Employeurs construit des emplois continus à partir d'emplois saisonniers ou à temps partiel ;
- un Groupement d'Employeurs est un outil efficace de retour à l'emploi durable pour les chômeurs ;
- un Groupement d'Employeurs s'adapte autant aux besoins des PME qu'à ceux des personnes qui vont y être déléguées ;
- un Groupement d'Employeurs peut développer des actions spécifiques d'accompagnement pour les publics cibles les plus fragiles et éloignés de l'emploi.

Illustrations du quatrième principe



Le GEIQ BTP 31 (Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs de la région Midi-Pyrénées)
par GÉRARD LIBÉROS

(Président de GEMIP, PDG de SOCOREM,
Président d'honneur du GEIQ BTP 31)

Par leurs spécificités, les Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ) trouvent des solutions aux pénuries sur le marché du travail. Ils intègrent les personnes par la formation en temps partagé et en insertion en entreprises, et ce pour plusieurs secteurs d'activités (construction, transport, logistique, etc.).

Les personnes intégrées dans les GEIQ réussissent à 80% à prolonger

leur parcours au sein d'entreprises, grâce à des emplois pérennes. Les GEIQ sont souvent complémentés par des Groupements d'Employeurs traditionnels, ce qui permet d'assurer une continuité lorsque les entreprises n'ont pas de demande immédiate et particulièrement dans les petites et moyennes entreprises, ainsi que dans les très petites entreprises.

À titre d'illustration, prenons le cas de cet adolescent en décrochage scolaire qui, grâce à un parcours de deux années dans un GEIQ, a intégré par la suite un Groupement d'Employeurs et travaille maintenant en tant qu'agent de maîtrise. Lors de ces deux années, l'adolescent a bénéficié de formation en alternance avec une expérience en entreprise. Le pilotage du processus s'effectue par le GEIQ, au moyen notamment d'un accompagnement qui peut également concerner un accompagnement social par le sport, la recherche d'un logement, etc. La confiance retrouvée, la personne acquiert des compétences et les met en pratique en entreprise. La responsabilité sociale de l'entreprise est sollicitée ici par le GEIQ qui organise également des échanges entre dirigeants.

Le GEIQ MDS (Groupement d'Employeurs pour l'Insertion
et la Qualification sur les Métiers Des Services)

par AYITÉ CREPPY

(Directeur Fondation Agir Contre
l'Exclusion (FACE) Lille Métropole)

Depuis 7 ans, les entreprises adhérentes au GEIQ MDS s'engagent dans la qualification et l'accès à l'emploi. Cette volonté a permis à 184 jeunes en fin de parcours d'insertion d'accéder à l'entreprise et de bénéficier d'une formation aux métiers des services. Adhérer au GEIQ MDS c'est avant tout rejoindre un Groupement d'Employeurs qui se mobilise pour l'insertion. L'engagement est de permettre de former et de fidéliser de nouveaux collaborateurs tout en agissant pour l'insertion professionnelle.

Les objectifs généraux

Le GEIQ est d'abord et surtout un Groupement d'Employeurs. Il s'agit d'un groupement d'entreprises qui se mobilise pour l'insertion. Le GEIQ a pour but la professionnalisation à des métiers. Le GEIQ a pour vocation d'être l'ultime phase du parcours d'un jeune en difficulté.

Les objectifs opérationnels

Créé en juin 2000, le GEIQ MDS vise à :

- embaucher des salariés et les mettre à disposition dans les entreprises du Groupement d'Employeurs ;
- former des salariés aux Métiers Des Services ;
- permettre aux salariés du GEIQ MDS d'être embauchés en contrat durable dans les entreprises dans lesquelles ils ont été mis à disposition.

Les intérêts pour une entreprise d'adhérer au GEIQ MDS sont :

- le recrutement d'un public jeune et motivé en fin de parcours d'insertion ;
- une réponse aux besoins de personnel et des salariés adaptés à l'entreprise ;
- un gain de temps (la gestion administrative et financière étant effectuée par le GEIQ) ;
- un coût financier intéressant (incluant la cotisation et le coût de la prestation) : 8.92 euros HT par heure par salarié ;
- la gestion administrative assurée par le GEIQ MDS, incluant la mise en place des contrats de professionnalisation et leur gestion, la mise en relation avec les institutions administratives et avec l'organisme de formation ;
- la gestion financière assurée par le GEIQ MDS, incluant l'établissement des bulletins de salaire, la facturation auprès des entreprises ;

- le suivi et l'intégration se déroulant en entreprise et en organisme de formation, notamment par des évaluations mensuelles, des visites régulières et un accompagnement social du salarié ;
- les formations FACE au tutorat social et au management à la diversité culturelle à destination des tuteurs d'entreprise.

L'action se déroule en 11 étapes :

1. identification (par le GEIQ MDS) : Analyse des besoins en recrutement en entreprise.
2. validation (par le GEIQ MDS et l'entreprise) : Rédaction des offres d'emploi et identification par l'entreprise du tuteur en charge de l'intégration des jeunes.
3. recherche des candidats (par le GEIQ MDS) : Diffusion des offres d'emploi à l'ensemble des partenaires (PLIE, Missions locales, ANPE, ...).
4. organisation d'une information collective (par le GEIQ MDS avec le PLIE) : Présentation du GEIQ MDS, des attentes des entreprises, des profils, des postes, des engagements demandés.
5. pré-recrutement (GEIQ MDS) : premier entretien individuel permettant de valider ou non la candidature.
6. atelier d'orientation (coordonné par le GEIQ MDS, animé par un organisme de formation) : organisation de tests visites d'entreprises pour les jeunes (une semaine).
7. stages d'une semaine (le GEIQ MDS gère l'aspect administratif de la convention).
8. entretiens professionnels en entreprise (le GEIQ gère le planning et le positionnement des jeunes ; l'entreprise reçoit le jeune).
9. intégration (le GEIQ MDS gère les contrats de travail) : Après validation par l'entreprise, début du contrat de professionnalisation.

10. évaluations intermédiaires régulières (GEIQ MDS, l'Entreprise et le jeune).
11. évaluation finale (organisation par le GEIQ MDS, validation par l'entreprise de l'embauche du jeune) par un jury, remise des diplômes et proposition de contrat durable dans l'entreprise.

Les engagements demandés aux acteurs sont :

Apports des entreprises :

- des postes de travail ;
- des tuteurs formés ;
- leur savoir-faire ;
- leurs évaluations.

Apport du GEIQ MDS :

- coordination des partenaires et des entreprises ;
- gestion administrative des salariés ;
- suivi et accompagnement ;
- animation des comités de pilotage.

Apport des partenaires :

- des jeunes motivés ;
- des ressources en cas de difficultés (dont des financements) ;
- des possibilités d'effectuer des stages.

Le fonctionnement du GEIQ MDS

Le GEIQ MDS a été créé en mars 2000 comme association loi 1901. Le GEIQ MDS est affilié à la convention collective de la grande distribution. Patrick Becquart assume la présidence du GEIQ. L'ingénierie a été assurée par FACE Lille Métropole. Le fonctionnement est basé sur une alternance de cours et de pratiques en entreprise et sur un suivi des jeunes durant leur parcours. L'organisme de formation qui a été choisi par FACE après un appel d'offre est Arpège, pour sa pratique et sa connaissance des publics en difficulté.

Témoignages

« Le GEIQ MDS m'a aidée à trouver du travail : on commence par des stages, après il y a la période d'essai et on monte petit à petit. J'ai l'impression d'avancer pas à pas quand je réussis mes évaluations en entreprise et en formation. En plus comme j'aime bien le travail que je fais et l'équipe, je m'épanouis, ça me stimule, ça m'apporte une aisance. Je suis contente quand je réussis quelque chose. »

(Une salariée du GEIQ MDS d'octobre à juillet 2005, embauchée en CDI à l'issue de sa formation)

« À Lille, notre Groupement d'Employeurs est un peu spécifique car il est un GEIQ des Métiers Des Services donc œuvre pour l'insertion professionnelle et la qualification. Le GEIQ MDS embauche des personnes en contrat de professionnalisation pour les qualifier sur un métier sur une durée variant de 6 à 9 mois. Une fois ces personnes qualifiées, elles intègrent l'entreprise utilisatrice en contrat à durée indéterminée. Le GEIQ MDS mutualise les besoins de recrutement des entreprises adhérentes pour mettre en place un parcours de formation qui permettra aux personnes éloignées du marché du travail d'intégrer une entreprise, d'avoir un contrat de travail et ainsi de passer par une étape de qualification avant d'obtenir son contrat à durée indéterminée. Depuis 7 ans notre GEIQ MDS a permis de mettre à l'emploi 184 personnes en impliquant dans ce GEIQ 18 entreprises. »

Témoignage...

Quelles sont les différences entre le recours à un Groupement d'Employeurs et le recours à l'intérim ?

- « Les Groupements d'Employeurs, c'est surtout de la mise en
- relation, plus que de la connexion. C'est l'organisation des re-
- lations par branche et par territoire qui permet la sécurité et
- la flexibilité.
-

Les Groupements d'Employeurs sont une des réponses à la flexicurité. Les Groupements d'Employeurs, mais aussi l'insertion par l'activité économique, ont maintenant assez d'ancienneté, ils ont suffisamment fait leur preuve pour que maintenant nous puissions capitaliser leurs acquis.

Les Groupements d'Employeurs, dans leur diversité, sont porteurs de l'organisation concrète des transformations économiques, sociales et culturelles, annoncées à la fin du siècle dernier et qui, nous le souhaitons tous, vont se développer pour que la solidarité et l'efficacité économique ne soient pas qu'un slogan mais pour qu'elles redeviennent le fondement de nos sociétés.

Ainsi aux trois piliers, sécurité, accompagnement, connexion, nous proposons trois fondements : la personne, le dialogue social, l'espace public.

Les Groupements d'Employeurs s'adressent donc tout d'abord aux personnes. Dans tous les cas, les Groupements d'Employeurs d'un côté, et la gestion par les syndicats de salariés et les chefs d'entreprises dans les Centres de Ressources de l'autre, forment un véritable filet pour les salariés, une réponse aux questions de recrutement et de modernisation de la profession. Les Groupements d'Employeurs forment également, pour le chef d'entreprise, le moyen de gouverner autrement et en particulier sur les ressources humaines et les responsabilités, autant que sur les compétences.

Ensuite les Groupements d'Employeurs renouvellent le dialogue social. Ce qui a été réalisé l'a été en partenariat. Partenariat volontaire certes, mais partenariat qui s'élargit de jour en jour. Le Conseil d'Administration d'un Centre de Ressources est composé des partenaires sociaux mais aussi des Groupe-

ments et des partenaires institutionnels. C'est ce que nous avons appelé par ailleurs le quatrième niveau de dialogue social. Celui du territoire. Car non seulement les Groupements devraient être organisés dans chaque branche professionnelle, en dehors de l'agriculture, ... nous en sommes loin, mais il est également essentiel qu'ils soient aussi dans un réseau interprofessionnel et territorial. Il n'est plus rare de voir des salariés avoir deux contrats de travail dans deux secteurs différents. C'est la complémentarité qui permet l'emploi à temps plein. Le dialogue social territorial n'exclut pas le dialogue social. Il est très certainement ce qui permet au dialogue social de réaliser ce qu'il a conclu. C'est un dialogue social solidaire qui se développe. Il est une chance pour les salariés, qui étant dans une petite entreprise, ont souvent des petits droits.

Les Groupements d'Employeurs redéfinissent l'espace public. L'espace public devient tout à la fois :

- un espace de médiation entre société civile, État et élus. Les partenaires sociaux et la société civile doivent créer des espaces autonomes, avec des droits et des devoirs, afin de gérer les politiques publiques. C'est aussi un espace de médiation avec le marché.
- dans le même temps il renouvelle la légitimité politique. Chaque citoyen, chaque salarié est tout à la fois destinataire du droit et auteur de ce droit.
- les individus ne sont plus reliés que par leur communauté traditionnelle.

Des acteurs qui défendent des intérêts différents, qui proposent des analyses et des solutions parfois contradictoires, éclairent les mécanismes de médiation entre la société civile, les élus et les agents économiques. Le financement d'un projet qu'ils auront construit en commun est sûr d'arriver à

son terme. Le politique ne peut que promouvoir cette prise de responsabilité.

Voilà 20 ans maintenant, dans la région Poitou-Charentes, avec l'État et les élus, en particulier avec la décentralisation et avec le concours du Contrat de plan que nous avons tracé le cercle vertueux des relations sociales qui nous sort des rigidités et de l'a priori. Le territoire se révèle alors comme étant le lieu où peuvent se développer des logiques d'alliances et de connaissance du savoir... des autres.

Les Groupements d'Employeurs s'inscrivent naturellement dans les lignes directrices sur les partenariats locaux pour le développement de l'emploi des politiques européennes. Ils constituent aujourd'hui un élément incontournable de la réussite de la flexicurité et des orientations de Lisbonne.

Notre responsabilité est collective et je suis même persuadé que, collectivement, les Groupements d'Employeurs peuvent travailler avec l'intérim ! »

(France Joubert, Président du CERGE et Vice-président du CRGE Poitou-Charentes), divers extraits de « Flexisécurité à la Française pour l'Europe : le Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs » en réponse à l'article de Mme GRI, présidente de Manpower, sur sécurité, flexibilité et connexion (*Le Monde Débats* du 25 janvier 2008)

Cinquième principe :

« La flexicurité interne (dans l'entreprise) et la flexicurité externe sont tout aussi importantes l'une que l'autre et il convient de les encourager. Une souplesse contractuelle suffisante doit s'accompagner de transitions sûres entre les emplois. La mobilité ascensionnelle doit être facilitée, de même que la mobilité entre les situations de chômage ou d'inactivité et de travail. Des lieux de travail de qualité et productifs, une bonne organisation du travail et l'amélioration constante des compétences sont également essentiels. Les systèmes de protection sociale devraient fournir des mesures d'aide et d'encouragement pour passer d'un emploi à l'autre ou accéder à un nouvel emploi. »

Réponse des Groupements d'Employeurs

Par sa nature, le Groupement d'Employeurs est un **outil évident de flexibilité interne et externe** pour les entreprises et les salariés. En effet, les salariés des Groupements d'Employeurs :

- bénéficient d'une **transition suivie et pérenne** entre chaque emploi

Exemple :

M. X, 47 ans, est opérateur en agroalimentaire d'avril à septembre et conducteur de ligne automatisé dans l'industrie automobile d'octobre à mars.

- ont l'opportunité réelle d'**évolution** au sein du Groupement d'Employeurs, mais aussi chez ses adhérents

Exemple :

Chez Cornoualia (Groupement d'Employeurs de Quimper) en 7 ans et après en moyenne 3 années de travail au sein du Groupement d'Employeurs, 90 salariés ont été cooptés par un adhérent.

- voient **pris en charge les temps d'inactivité** par le Groupement d'Employeurs ou par les adhérents du Groupement d'Employeurs

Exemple :

Mme X travaille comme qualitiennne 2 jours par semaine ; en cas d'une baisse d'activité, dans 90 % des cas, le Groupement d'Employeurs négocie un complément chez un autre adhérent ou trouve ce complément chez un nouvel adhérent.

- bénéficient d'une **organisation performante** proposée et garantie par le Groupement d'Employeurs et construite avec les adhérents

Exemple :

Tous les salariés du Groupement d'Employeurs Atouts Pays de Rance (Dinan St Malo) bénéficient d'un planning annuel de travail et d'un processus d'intégration.

- bénéficient d'une amélioration constante des **compétences**

Exemple :

Les Groupements d'Employeurs adhérents du Centre de Ressources régional pour les Groupements d'Employeurs (CRGE) Bretagne dépensent plus de 3% de leur masse salariale en formation.

Les salariés des Groupements d'Employeurs sont donc **polyflexibles** dans la mesure où ils connaissent plusieurs types de flexibilité : de métier, sectorielle, temporelle, des horaires, organisationnelle et relationnelle. Les Groupements d'Employeurs produisent ainsi une flexibilité relativement efficiente tant pour les salariés que pour les entreprises utilisatrices et ne revêt pas les effets pervers généralement rencontrés dans les cas de recours à une main-d'œuvre précaire, tels que les difficultés d'adaptations liées à l'absence de repères, des accidents du travail plus importants nés d'une insuffisance de formation, une implication moindre de ses salariés extérieurs et donc une moindre efficacité, une mauvaise adéquation compétences/poste de travail, une absence d'autonomie.

Dans ce sens, les salariés des Groupements d'Employeurs assurent incontestablement une forme de **flexibilité qualitative** dans la mesure où ils sont fidélisés, polyvalents, adaptables et ont une capacité d'innovation renforcée par leur recul et la multiplication de leurs expériences.

Cette flexibilité qualitative repose notamment sur la gestion des compétences. En effet, cette **capacité à accompagner le changement** est le véritable fer de lance de la flexicurité. Les formations engagées au sein des Groupements d'Employeurs vont d'ailleurs dans ce sens puisqu'elles s'inscrivent dans la durée, tout comme le système d'évaluation organisé en lien avec les entreprises permettant de mesurer précisément et systématiquement la contribution de chacun des salariés mais également d'évoquer des perspectives d'évolution, voire de changement.

En bref

La flexicurité interne et externe est facilitée par les Groupements d'Employeurs car :

- un Groupement d'Employeurs est une entité économique à part entière qui organise :
 - une **mobilité interne** des compétences entre ses PME adhérentes ;
 - une **mobilité externe** en recrutant pour un collectif de PME ou en organisant un turn-over positif c'est-à-dire une embauche chez un adhérent du Groupement d'Employeurs si les deux parties l'ont décidé et négocié (entreprises et salariés) .
- Les salariés du Groupement d'Employeurs sont **polyflexibles** : ils sont souvent en mesure d'exercer plusieurs métiers et ont acquis une expérience dans plusieurs secteurs d'activité leur exigeant plusieurs modes de répartition du temps de travail et plusieurs organisations du travail.

Un Groupement d'Employeurs est une forme de **flexibilité qualitative** dans la mesure où ils proposent une gestion efficiente des compétences en échange d'un emploi durable et évolutif.

Illustrations du cinquième principe



Groupement d'Employeurs Atout Pays de Rance
(Centre de Ressources pour les Groupements
d'Employeurs de la région Bretagne)

par VALÉRIE LE PODER
(Responsable sécurité et prévention des risques)

Avant juin 2006, Valérie travaillait en tant que vacataire dans le monde associatif et dispensait des formations dans la sécurité au travers de

chambres de commerce dans les entreprises ; elle était rémunérée à la mission. Bien que bien rémunérée, ses revenus étaient variables, en fonction des missions qui se présentaient.

Souhaitant une stabilité d'emploi, Valérie est à présent responsable de la sécurité auprès de l'ensemble des entreprises adhérentes au Groupement d'Employeurs et partage ses connaissances et compétences. Ses deux fonctions principales au sein du Groupement sont d'une part la gestion de la sécurité et d'autre part, la transmission de savoir-faire pour une personne interne à l'entreprise. Les entreprises pour lesquelles Valérie travaille n'auraient pas eu la possibilité, sans ce regroupement, de faire appel à ses services de manière permanente.

Les avantages de cette situation reposent sur la pérennité de l'emploi (un contrat à durée indéterminée), la stabilité du salaire, la diversité des tâches et des contacts, l'autonomie, la proximité tant avec les salariés qu'avec la direction, ainsi que le développement accéléré de l'expérience. Un suivi, une grande organisation ainsi qu'une rigueur sont des qualités indispensables à cette diversité.



Groupement d'Employeurs JOBIRIS (Centre de Ressources
pour les Groupements d'Employeurs de Bruxelles)
par BEN OUATTARA
(Ouvrier de production agroalimentaire)

Après une démarche auprès de la Mission locale d'Etterbeek, Ben a été engagé à temps partiel par une entreprise pendant 6 mois. Ensuite, le Groupement d'Employeurs lui a été présenté. Il travaille à présent en tant que machiniste et magasinier à temps plein, avec un contrat à durée indéterminée au sein de plusieurs entreprises.

Ben met en avant la grande expérience acquise, tout comme la stabilité d'emploi et du salaire. Ce dernier élément lui permet

d'ailleurs d'accéder à des possibilités dans sa vie personnelle qu'il n'aurait pas obtenues en tant qu'intérimaire par exemple (l'achat d'un bien immobilier). Cependant, certaines difficultés sont également soulignées, tel que le problème de la confiance et de l'intégration auprès de ses collègues dans chacune des entreprises dans lesquelles il travaille.

Témoignage...

Quelle est la fluctuation du personnel au sein des Groupements d'Employeurs ? Combien de temps reste en moyenne un salarié dans un Groupement d'Employeurs ?

« En moyenne, un salarié de Groupement d'Employeurs partage son temps de travail entre deux ou trois entreprises sur une année. Lorsque le salarié reste auprès d'un seul et même adhérent tout au long de l'année, l'intérêt pour l'entreprise est de pouvoir bénéficier des compétences du salarié sans avoir à assumer la fonction d'employeur puisque c'est le Groupement d'Employeurs qui le rémunère, gère ses congés, assure sa formation, etc. Ce mode de fonctionnement est surtout développé dans les Groupements d'Employeurs composés d'adhérents du secteur de l'artisanat, par exemple.

Le cas opposé existe également. En effet, un cadre peut être amené à partager son temps de travail entre huit ou dix entreprises sur une année. Ainsi, un ingénieur en sécurité/environnement peut dans un premier temps intervenir ponctuellement dans une entreprise pour mener à bien une action de fond. Il peut ensuite être amené à intervenir dans la même entreprise sur des missions récurrentes de suivi, par exemple une journée par mois dans l'entreprise.

De manière générale, on observe que :

- 1/3 des salariés travaillent pour le Groupement d'Employeurs depuis ses débuts ;
- 1/3 des salariés restent environ cinq ans dans le Groupement d'Employeurs ;
- 1/3 des salariés font de courts passages par le Groupement d'Employeurs ; dans ce cas, soit le Groupement d'Employeurs est une solution intermédiaire pour eux soit ils quittent volontairement le Groupement d'Employeurs car le système ne leur convient pas.

En effet, certaines personnes sont satisfaites du fonctionnement du Groupement d'Employeurs et choisissent d'y rester salariées ; d'autres s'en servent pour acquérir des compétences et de l'expérience pour intégrer ensuite une entreprise ; d'autres enfin ne font que passer par le Groupement d'Employeurs, soit parce qu'elles sont aussitôt intégrées par une entreprise adhérente, soit parce que le mode de fonctionnement ne leur convient pas.

Une personne en recherche d'emploi aura parfois plus de chances d'intégrer l'entreprise qui l'intéresse en passant pas le Groupement d'Employeurs plutôt qu'en postulant directement auprès de l'entreprise. En effet, en envoyant directement son CV à l'entreprise, qui au préalable définit un profil type du poste pour lequel elle recrute, le candidat se confronte au risque de voir sa candidature rejetée s'il ne correspond pas parfaitement au profil type. Or, si c'est le tiers employeur (à savoir le Groupement d'Employeurs qui connaît bien à la fois son entreprise adhérente et son salarié) qui propose la candidature de la personne à l'entreprise, cette dernière acceptera plus facilement de tester cette personne grâce à la relation de confiance existant entre le Groupement d'Employeurs et l'entreprise. Dans ce cas, le

.....

Groupement d'Employeurs devient un outil d'anticipation du recrutement pour l'entreprise qui aura ensuite la possibilité d'intégrer le salarié du Groupement d'Employeurs dans son propre effectif.

Les salariés et leur motivation sont le capital le plus précieux du Groupement d'Employeurs. »

(Cyrielle Berger, Chargée de Communication, Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs de Poitou-Charentes)

Sixième principe :

« La flexicurité devrait soutenir l'égalité entre les hommes et les femmes en promouvant l'égalité d'accès à des emplois de qualité pour les femmes et les hommes et en proposant des mesures permettant de concilier vie professionnelle, vie familiale et vie privée. »

Réponse des Groupements d'Employeurs

Un Groupement d'Employeurs est un dispositif dans lequel les employeurs adhérents (exploitations agricoles, grandes entreprises, petites ou moyennes entreprises (PME), petites ou moyennes industries (PMI), artisans, associations, collectivités, etc.) :

- se sont **librement choisis et associés** pour résoudre leurs difficultés face aux besoins de personnel à temps partiel (parfois saisonnier) ;
- sont **collectivement et solidairement engagés** sur une masse salariale pour les compétences qu'ils mutualisent.

Par conséquent, le Groupement d'Employeurs relève du **partenariat socioéconomique** dont les membres définissent les règles, contrairement à une relation client-fournisseur stricte – comme c'est le cas pour le secteur de l'intérim. Dans ce cas, la seule méthode pérenne pour gérer le dispositif est l'objectivité, mesurée par une évaluation régulière des compétences des salariés tout au long des missions. Toute autre attitude – qui se révélerait d'ailleurs rapidement par le système de circulation et d'évaluation des compétences – mettrait en danger la relation avec les autres employeurs et serait nuisible au système dans son ensemble.

Le Groupement d'Employeurs favorise donc l'**égalité professionnelle** entre les femmes et les hommes mais également pour d'autres catégories régulièrement mises à l'écart en termes d'équité sociale, comme les travailleurs jeunes ou âgés, handicapés ou issus de l'immigration.

Par ailleurs, le Groupement d'Employeurs favorise le **temps choisi par les salariés** – hommes ou femmes – et est en capacité de proposer ce choix aux salariés sans autre critère de jugement que « *la bonne personne au bon moment au bon endroit* ».

Pour conclure, la mixité culturelle, sociale ou de genre est un enjeu économique sur lequel l'entreprise doit s'articuler. L'**égalité de**

traitement des personnes lors du processus de recrutement, de l'accès à la formation professionnelle et de l'évolution de carrière est une démarche transversale à toute l'activité d'un Groupement d'Employeurs. Celle-ci garantit sa crédibilité et sa viabilité dans son environnement.

Certains Groupements d'Employeurs ont même conclu des **accords de coopération transnationale**. Par exemple, le Groupement de Midi-Pyrénées et leur centre de ressources régional (GEMIP) se sont engagés avec d'autres partenaires économiques et sociaux dans le cadre du Fonds social européen (FSE) à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et à la lutte contre les discriminations.

En bref

- un Groupement d'Employeurs élabore des postes de travail mutualisés en toute **objectivité** ;
- un Groupement d'Employeurs recrute et organise l'évolution professionnelle des salariés sur le principe de l'**égalité de traitement** ;
- un Groupement d'Employeurs met en place une **politique d'évaluation systématique** des salarié;
- un Groupement d'Employeurs, par la variété des missions proposées, **s'adapte aux contraintes** familiales des salariés femmes ou hommes.

Toute autre attitude de gestion collective des compétences met en péril économique le système de mutualisation entre les PME impliquées.

Illustration du sixième principe



ProGet 83 (Centre de ressources pour les Groupements d'Employeurs de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur)

par SÉVERINE BEMKA
(Présidente de ProGet 83)

La structure d'animation de Groupements d'Employeurs ProGet 83 a pour finalité de créer des Groupements d'Employeurs dans la Région Provence-Alpes-Côtes d'Azur et pour objectif d'identifier les besoins des entreprises pour fabriquer des emplois de bonne qualité. ProGet 83 travaille en partenariat avec les centres de ressources.

Trois exemples concrets illustrent le travail de cette structure.

Dans le premier cas, une femme chef d'entreprise architecte a souhaité dans le cadre de son départ en repos de maternité, se joindre à un collaborateur pour créer un Groupement d'Employeurs. Ensuite, à son retour, cette dame a repris un temps partiel et, grâce à cette collaboration, a pu conserver ses clients et sa part de marché. Enfin, une troisième personne a rejoint ce Groupement d'Employeurs pour partager son aide entre les deux collaborateurs. Grâce à cette initiative, la dame a la possibilité de concilier sa vie de famille et professionnelle, tout en conservant son emploi et la troisième personne a été engagée à temps plein et sous contrat à durée indéterminée.

Dans le deuxième cas, le Groupement d'Employeurs est préconisé au niveau national comme outil de professionnalisation. Dans ce cadre, le Groupement d'Employeurs a identifié dans la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, une action expérimentale sur un public de femmes âgées de 45 ans et plus, avec un faible niveau de qualification et en difficulté d'insertion. Parallèlement, le Groupement d'Employeurs a identifié les besoins des entreprises dans le secteur des services à la personne. Le Groupement d'Employeurs est ici une solution de professionnalisation ce secteur, souvent très féminin. En

effet, ce secteur en développement économique est en demande de personnes ayant acquis des compétences clé.

Dans le troisième cas, le projet « Entreprenariat au féminin » initié par le Groupement d'Employeurs a été retenu pour échanger des bonnes pratiques existantes entre différents pays européens. Dans ce cadre, l'ensemble des partenaires européens a unanimement soutenu le concept de Groupement d'Employeurs en vue de se mutualiser, de se regrouper pour trouver des solutions ensemble. À l'heure actuelle, un second projet européen est en cours et concerne la professionnalisation des femmes et des hommes, dans le but d'allier la vie professionnelle et la vie privée.

Septième principe :

« La flexicurité exige un climat de confiance et un vaste dialogue entre tous les intéressés, dans lequel tous sont prêts à assumer la responsabilité du changement en vue de politiques socialement équilibrées. Si les autorités publiques ont une responsabilité générale en la matière, l'action des partenaires sociaux dans la conception et la mise en œuvre des politiques de flexicurité, à travers le dialogue social et les négociations collectives, est d'une importance capitale. »

Réponse des Groupements d'Employeurs

Le rôle du Groupement d'Employeurs est d'organiser **l'adaptation de la ressource locale aux emplois locaux**, avec une vision objective des difficultés des entreprises et les contraintes vécues par les salariés. Pour se mettre en place, un Groupement d'Employeurs doit donc avoir préalablement réuni les acteurs locaux.

Parce qu'un Groupement d'Employeurs naît souvent d'un fait générateur émanant d'un collectif professionnel, associatif ou politique, sa réussite tient dans la capacité qu'ont ses membres à trouver des **réponses collectives** aux questionnements individuels et à s'adapter aux évolutions et aux mutations économiques des territoires.

Les vingt ans d'existence des Groupements d'Employeurs sont la preuve que le **climat de confiance et de dialogue** instauré par le Groupement d'Employeurs en son sein et avec son environnement n'est possible qu'à certaines conditions et notamment :

- la **diversité** des adhérents (exploitations agricoles, grandes entreprises, petites ou moyennes entreprises (PME), petites ou moyennes Industries (PMI), artisans, associations, collectivités, etc.) ;
- la **concertation** entre les adhérents afin de partager des objectifs communs ;
- une nouvelle forme de **dialogue social** incluant le tiers employeur ;
- la prise en compte des **contraintes** du territoire ;
- la participation aux **réseaux** du territoire.

Le CRGE Poitou-Charentes par exemple dispose d'un Conseil d'Administration composé de syndicats d'employeurs, de syndicats de salariés, de consulaires, d'Organismes paritaires collecteur qgrée (communément appelés OPCA) et surtout de présidents et directeurs de Groupements d'Employeurs. Avec l'aide de l'Etat et de la Région, ils ont bâti ensemble des programmes de promotion, de développement, de pro-

fessionnalisation des structures de gestion, d'accompagnement des porteurs de projet et d'accompagnement des Groupements d'Employeurs existants. Aujourd'hui, les Groupements d'Employeurs sont sollicités lors des réflexions sur l'emploi et participent aux analyses en cas de crise annoncée sur leur territoire.

Illustrations du septième principe



GLE Mode d'Emplois (Centre de ressources pour les Groupements d'Employeurs de région Poitou Charentes)

par VALÉRIE GLANDIER

(Directrice des Ressources humaines)

Le Groupement d'Employeurs Mode d'Emplois Nord Vienne a été créé en 1998 et regroupe aujourd'hui une cinquantaine d'entreprises et une centaine de salariés sur le secteur industriel. Au sein de ce Groupement d'Employeurs, comme dans la plupart des entreprises qui dépassent le seuil des 50 salariés, des institutions représentatives du personnel sont présentes : un comité d'entreprise, des délégués du personnel et des délégués syndicaux. Les Groupements d'Employeurs sont un facteur clé des principes adoptés dans la stratégie de Lisbonne en ce qu'ils contribuent à améliorer à la fois l'emploi et la compétitivité, et reflètent un juste équilibre entre les intérêts des employeurs et ceux des travailleurs.

La création d'un Groupement d'Employeurs résulte principalement du regroupement des acteurs économiques et sociaux d'un territoire qui tentent de proposer une vision objective à la fois sur les difficultés des entreprises à allier emploi attractif et souplesse de gestion de l'activité, et sur les contraintes vécues par les salariés pour entrer dans l'emploi, y rester dans des conditions acceptables et s'adapter aux changements.

Les Groupements d'Employeurs français, définis par les articles L 127-1 du Code du travail et suivants, sont soumis aux mêmes règles

de relations individuelles et collectives du travail que n'importe quelle entreprise du secteur privé. Les salariés d'un Groupement d'Employeurs sont donc assurés de bénéficier d'un socle de droits identique à celui des salariés des entreprises dites classiques.

Ainsi, la création d'un Groupement d'Employeurs n'est possible qu'à la condition préalable de déterminer la convention collective applicable au dit Groupement d'Employeurs. Les salariés du Groupement d'Employeurs bénéficient donc dès le départ de leurs relations de travail de l'application de la convention collective qui régit les bases contractuelles de l'exécution du travail au sein du Groupement d'Employeurs. Par conséquent, les règles de droit du travail applicables au sein du Groupement d'Employeurs parce qu'elles sont définies à la fois par le Code du travail et par la convention collective applicable sont transparentes et fiables.

De plus, les Groupements d'Employeurs se doivent de respecter la législation française sur les institutions représentatives du personnel. Sous réserve des seuils d'effectifs, les Groupements d'Employeurs ont donc mis en place des représentants du personnel chargés de faire valoir leurs droits auprès du Groupement d'Employeurs. C'est là que réside toute l'innovation du nouveau dialogue social impulsé par les Groupements d'Employeurs. Les acteurs de la négociation au sein d'un Groupement d'Employeurs sont en effet triples : les partenaires sociaux au sein des Groupements d'Employeurs représentent les salariés mis à disposition en temps partagé auprès des entreprises adhérentes au Groupement d'Employeurs, qui représente lui-même un collectif de chefs d'entreprise.

La relation tripartite caractéristique des Groupements d'Employeurs induit que les sujets abordés dans le cadre des relations sociales auront pour but d'organiser la flexibilité nécessaire à l'activité des entreprises et de permettre aux salariés du Groupement d'Employeurs de se préparer et de s'adapter aux changements vécus par les entreprises adhérentes. Les salariés du Groupement d'Employeurs ont intégré la

nécessité d'avoir une organisation du travail qui soit suffisamment souple pour répondre aux attentes des entreprises qui ont créé et qui font vivre le Groupement d'Employeurs au quotidien, et les entreprises ont également assimilé que leur compétitivité passe par un juste équilibre entre leurs intérêts et ceux des salariés.

Dans une approche très pratique, nous pouvons lister certaines thématiques abordées dans le cadre des négociations sociales au sein du Groupement d'Employeurs Mode d'Emplois Nord Vienne :

- La mise en place de l'annualisation du temps de travail pour permettre de répondre aux variations annuelles de l'activité des entreprises et permettre un lissage de la rémunération et du temps de travail sur l'année pour les salariés ;
- La gestion des questions liées à l'égalité professionnelle hommes / femmes notamment au travers de l'accès à l'emploi et à la formation, l'évolution de carrière et l'égalité de rémunération ;
- L'organisation du droit d'expression des salariés par la mise en place d'une réunion annuelle de travail sur des thématiques telles que la sécurité et la qualité au sein des entreprises adhérentes ;
- La politique salariale et notamment la mise en place d'une grille de salaire qui a pour but de faciliter la mobilité et la lisibilité des critères d'évolution pour les salariés du groupement. Cet accord définit les critères qui permettent de déterminer le salaire applicable en fonction des compétences exercées et reconnues par la pratique au sein des entreprises adhérentes. Une fois encore, les entreprises sont étroitement associées au dispositif mis en place ;
- Les orientations du plan de formation en déterminant en commun avec les représentants du personnel, les actions de professionnalisation et d'adaptation à mener pour permettre aux salariés de répondre aux compétences attendues par les entreprises ;
- Le suivi statistique de la qualité des emplois proposés dans le Groupement d'Employeurs via le type de contrats utilisés (contrats à

durée déterminée/indéterminée/temps plein-temps partiel), la répartition homme/femme, le nombre et l'analyse des accidents du travail, le suivi de la polyvalence des salariés avec le nombre d'entreprises d'affectation suivi par trimestre et le nombre de postes occupés.

La présence d'un comité d'entreprise au sein du Groupement d'Employeurs permet également aux salariés mis à disposition de bénéficier d'avantages présents habituellement dans les grandes entreprises et le plus souvent totalement absents dans les très petites entreprises (TPE : prévoyance, mutuelle, chèques vacances, chèques cadeaux, activités culturelles (cinéma, concert, etc.) ou sportives.

Le Groupement d'Employeurs crée donc un dialogue actif entre les salariés mis à disposition et les entreprises adhérentes dans la conception et la mise en œuvre des relations de travail au sein du Groupement d'Employeurs. Le climat de confiance qui en découle a permis d'encourager les salariés du Groupement d'Employeurs à se préparer aux changements nécessaires dans leur parcours au sein du Groupement d'Employeurs : changements d'horaires, de lieux de travail, de types d'entreprises ou de secteurs d'activité. La polycompétence et la capacité d'adaptation acquises par les salariés du Groupement d'Employeurs permettent ainsi aux entreprises adhérentes de recourir à du personnel aux qualifications plus adaptées avec la possibilité d'ajuster rapidement leur propre organisation pour saisir plus rapidement et sereinement les opportunités de croissance qui se présentent.

En conséquence, la pratique du dialogue social au sein du Groupement d'Employeurs, où salariés et entreprises sont prêts à assumer la gestion du changement, tend à une approche équilibrée et transparente de la flexicurité, couvrant tous ses composants et leurs interactions.

En conclusion, comme a dit le Président du GLE Mode d'Emplois, Xavier LANGLET, lors de la première convention européenne des Groupements d'Employeurs en 2006 :

« En tant que responsable d'entreprise et président d'un Groupement d'Employeurs, j'ai la volonté de replacer toujours l'entreprise au sein du Groupement d'Employeurs. Nous sommes environ 50 responsables d'entreprise réunis dans cet esprit. Le Groupement d'Employeurs, c'est une autre façon de considérer les ressources humaines. La dimension du dialogue social implique que nos salariés sont au centre du débat de l'employabilité et de la gestion des compétences. Les Groupements d'Employeurs doivent encore être une force de progrès au sein de nos entreprises. Mon souhait est que nos groupements soient une richesse pour le développement de nos entreprises. »



MEDEF Poitou Charentes, GLE Mode d'Emplois
(Centre de ressources pour les Groupements
d'Employeurs de la région Poitou-Charentes)⁴

par MARIE-CHRISTINE BOLINCHES
(Délégue générale du MEDEF Vienne)

Droit du travail, politique salariale, nouveaux contrats de travail, emplois des jeunes, des handicapés, télétravail... le MEDEF travaille sans relâche pour que soit instaurée en France une politique de l'emploi efficace. Sa volonté est aussi de donner, partout où cela est possible, un nouvel élan à la négociation sociale. Un dialogue social efficace, respectant les différents acteurs, et permettant de traiter les problèmes au plus près du terrain, est indispensable pour assurer le dynamisme de la France.

Le MEDEF Poitou-Charentes, et tout particulièrement le MEDEF Vienne est présent aux côtés des Groupements d'Employeurs car, comme le précisait Didier GEORGET (Président régional) lors de la première convention européenne des Groupements d'Employeurs en 2006 : *« L'important, ici, c'est l'emploi. La vocation d'une entreprise, c'est de créer de la richesse qui permet de créer de l'emploi et de le*

⁴ Précisons que le Medef Vienne est adhérent au GLE Mode d'Emplois. En outre, le Medef Poitou-Charentes est administrateur du CRGE Poitou-Charentes.

pérenniser. Nous avons la chance de disposer d'un tissu très diversifié d'entreprises en secteurs d'activité et en taille, mais beaucoup sont des sous-traitantes et elles sont, par là même, plus fragiles. Il faut mobiliser nos organisations, les pouvoirs publics et les Groupements d'Employeurs pour sortir de cette situation. Cette diversité en secteurs et en taille est une richesse pour notre région Poitou-Charentes. Il est souhaitable de garder cette diversification de nos entreprises et de ne pas opposer les grandes aux petites. Nous avons besoin les uns des autres. Les Groupements d'Employeurs ont, dans ce domaine une forte contribution à apporter.»

Le MEDEF Poitou-Charentes présent en qualité d'administrateur au sein du Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs Poitou-Charentes s'attache à ce que les préoccupations du MEDEF soient abordées au sein de cette structure paritaire qui regroupe représentants patronaux, syndicaux, Groupements d'Employeurs et organismes de gestion des fonds de la formation.

Le MEDEF encourage les Groupements d'Employeurs à aborder notamment les sujets suivants :

- l'égalité professionnelle sous toutes ses formes. Il s'agit d'identifier les stéréotypes, de faire évoluer les mentalités, d'aborder les questions d'orientation, pour notamment féminiser certains métiers, et d'envisager des objectifs de mixité et de réduction des inégalités dans des champs aussi divers que le recrutement, la formation, la promotion, la mobilité et les salaires ;
- la santé au travail ;
- la sécurisation des parcours professionnels par la mise en place d'une gestion anticipative des emplois et des compétences ;
- favoriser le retour à l'emploi des seniors grâce à plusieurs instruments dont le développement de l'emploi partagé via les Groupements d'Employeurs. Les richesses d'expérience et de savoir que détiennent les seniors peuvent être, par le biais des Groupements

d'Employeurs, mises à la disposition des entreprises qui ne pourraient pas se les offrir directement et individuellement. Cela favoriserait l'innovation dans les petites et moyennes entreprises, ainsi que dans les très petites entreprises. Ces entreprises n'ont en effet pas les moyens de se payer un docteur en chimie ou un ingénieur en électrotechnique ou en mécanique et c'est la chance qu'offrent les Groupements d'Employeurs de répondre à ce besoin.

Au travers de la présence du MEDEF au sein du Centre de Ressources régional pour les Groupements d'Employeurs (CRGE), il s'agit bel et bien de dégager ensemble de nouvelles règles du jeu, pour parvenir à un dialogue social plus efficace et plus fécond dans la lignée de l'accord signé sur la modernisation du droit du travail. Cet accord augure véritablement d'un nouveau type de relations sociales dans notre pays. Ceci est un événement majeur parce que cela veut dire que les partenaires sociaux peuvent être non seulement force de proposition, mais au-delà de la proposition, acteurs eux-mêmes de la transformation. Si cet accord est transposé en droit, il clôt une époque et il ouvre une ère nouvelle pour les relations sociales et pour l'économie en France : il invente la flexisécurité française.

Il y a eu en effet une volonté très claire de tous les chefs de file de la négociation d'avoir une logique commune pour à la fois diminuer les risques à l'embauche pour l'entreprise et à la fois diminuer les risques pour le salarié d'être mis à l'écart du marché du travail. Les deux parties prenantes, patronat et syndicats, ont chacune réfléchi aux risques courus par le camp qu'elles sont censées défendre, mais elles ont également réfléchi aux risques courus par l'autre camp. Il n'y a pas eu de limitation dans la réflexion aux intérêts propres que chacun doit défendre, on a au contraire essayé de chercher aussi à contribuer à la défense des intérêts de l'autre.

Notre présence au sein du Centre de Ressources régional pour les Groupements d'Employeurs (CRGE) Poitou-Charentes reflète cette dynamique d'ouverture dans la diversité des solutions à apporter pour

permettre la mise en place de la flexicurité dans un climat de confiance et de responsabilités partagées.

Au travers de notre filiale d'édition, nous sommes de plus, adhérent utilisateur du Groupement d'Employeurs Mode d'Emplois Nord Vienne : c'est un outil performant et novateur qui permet de conjuguer notre besoin de flexibilité et le besoin de stabilité des salariés. Nous avons des besoins ponctuels mais récurrents pour notre action de communication notamment avec du personnel chargé de l'accueil lors de l'organisation de nos rencontres thématiques avec nos adhérents, du suivi et de la mise à jour de notre base de données, de la préparation de la parution de notre revue « *La revue des Entreprises* ».

Le Groupement d'Employeurs nous permet d'avoir recours à des personnes expérimentées qui ont prouvé leurs compétences et leur sérieux auprès d'autres entreprises du Groupement d'Employeurs. Nous y gagnons en temps et en efficacité car nous ne passons pas par les af-fres classiques du recrutement et de la gestion administrative du contrat de travail, tout en maîtrisant les coûts de main-d'œuvre externe. Le fonctionnement est simple et fiable, les relations de travail sont sécurisées, ce qui est peu dire au regard de la complexité de notre droit français.

Quelques témoignages...

Quel est le rôle des représentants syndicaux dans un Groupement d'Employeurs ?

- « À l'interne du Groupement, les représentants syndicaux ont
- le même rôle que dans n'importe quelle entreprise : représen-
- tation du personnel, défense de leurs intérêts. Il s'agit du dia-
- logue social normal. Il contribue aussi à développer la notion
- de Groupement dans les branches qui, la plupart du temps,
- ne prennent pas en compte les TPE/PME de leur secteur. À
- l'externe, les représentants syndicaux participent concrète-

ment à la mise en place de centre de ressource partenarial élargi sur le territoire. Le dialogue social territorial intègre alors les élus et l'administration territoriale ainsi que les groupements eux-mêmes. Il faut croiser les professions pour trouver des solutions à l'emploi complet .»

(France Joubert, Président du CERGE et Vice-président du CRGE Poitou-Charentes)

« Le Groupement d'Employeurs est un processus 'win-win' pour les employeurs et les salariés. Les employeurs sont représentés naturellement dans le Groupement d'Employeurs puisqu'ils sont adhérents. Il convient donc d'organiser la représentativité des salariés pour optimiser la négociation. En clair, si les représentants syndicaux ne sont pas là, le Groupement d'Employeurs n'est que 'win' donc incomplet... »

(Valérie Schneider, Déléguée régionale GEMIP (Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs de la Région Midi-Pyrénées)

« Aujourd'hui dans notre expérience, ils n'ont aucun rôle mais nous sommes ouverts à eux en cas d'intérêt pour le Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ) MDS. »

(Ayité Creppy, Directeur Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE) Lille Métropole)

« Le rôle des représentants syndicaux dans un Groupement d'Employeurs est de représenter les travailleurs comme dans toute autre entreprise »

(Françoise Sensi, Secrétaire permanente CNE (Distribution), Belgique)

Huitième principe :
« La flexicurité requiert une attribution efficace des ressources et devrait rester parfaitement compatible avec des budgets publics sains et financièrement viables. Elle doit tendre à une répartition équitable des coûts et des bénéfices, notamment entre les entreprises, les autorités publiques et les individus, une attention particulière étant accordée à la situation spécifique des petites et moyennes entreprises. »

Réponse des Groupements d'Employeurs

Le Groupement d'Employeurs, association loi 1901 à but non lucratif, doit être considéré comme une **entité économique viable à part entière**. Il devra, en effet, respecter toutes les lois économiques et sociales en vigueur. Différentes parties prenantes entrent en jeu dès sa création.

L'État et les collectivités doivent accompagner le Groupement d'Employeurs durant les trois premières années afin de consolider sa structure financière et lui permettre de démarrer son activité dans de bonnes conditions et plus précisément veiller à ce qu'un référent suive régulièrement son développement et sa gestion afin d'éviter tout accident de parcours fatal. En contrepartie, les demandeurs d'emploi embauchés par ce Groupement d'Employeurs deviennent des salariés à part entière, ce qui a pour conséquence directe de soulager les budgets sociaux de l'État et des collectivités.

Les Groupements d'Employeurs facturent à **leurs adhérents** les prestations des salariés. Le coefficient de facturation doit tenir compte des différents aléas rencontrés habituellement par les entreprises et des frais de gestion engagés par la structure pour mener à bien la politique des ressources humaines souhaitée par les adhérents. Toutefois l'expérience prouve que :

- le coefficient de facturation appliqué permet aux adhérents d'obtenir des prestations de qualité pour un **prix très compétitif** sur le marché avec une **meilleure qualité** ;
- le Groupement d'Employeurs offre une grande **souplesse** à l'adhérent qui, en fonction de son plan de charge, souhaite augmenter ou diminuer le temps d'intervention du salarié au sein de son entreprise ;
- le **plan de formation** du personnel du Groupement d'Employeurs est respecté puisque le Groupement d'Employeurs peut, sur la demande de l'adhérent, remplacer momentanément le salarié en formation.

Le salarié engagé par un Groupement d'Employeurs a la possibilité d'obtenir le temps de travail choisi, même si une des entreprises dans laquelle il travaille réduit momentanément ou durablement son temps de travail. Dans ce cas, le Groupement d'Employeurs est tenu de maintenir la rémunération initialement fixée.

En bref

Les conditions de réussite économique d'un Groupement d'Employeurs consistent à :

- être géré comme une **entité économique à part entière** même s'il exerce son activité sans but lucratif ;
- appliquer un **coefficient de refacturation compétitif** des prestations, tout en proposant une meilleure qualité ;
- optimiser les ressources grâce à la **formation continue** ;

Le concept du Groupement d'Employeurs est bien « Gagnant - Gagnant » :

- **pour l'État et les collectivités** grâce au développement de l'emploi sur le territoire ;
- **pour toutes les catégories d'entreprises**, quelle que soit leur taille, qui perçoivent le Groupement d'Employeurs comme un prestataire qui offre ressources humaines performant d'une capacité d'évolution importante de ses services en cas de besoin ;
- **pour le salarié** qui choisit son temps de travail sécurisé, accroît sa polyvalence et sa compétence et suit un plan de formation continue adapté à ses besoins et ses objectifs.

Quelques témoignages...

Quels sont les grands messages à être délivrés aux employeurs dits « classiques » ?

« Pour recruter vous allez avoir besoin de vous unir de plus en plus, de composer avec les ‘ désirs ’ des gens et de situations personnelles évolutives. Vous devez pouvoir ‘ licencier ’ dans des conditions qui vous permettent de garantir l’employabilité de votre personnel. Il faut donc reconstruire le Pacte social local. Pour transmettre votre entreprise et préparer de nouveaux chefs d’entreprises, vous ne pourrez plus puiser ‘ dans votre vivier traditionnel ’. Vous devez être connu en amont et en aval. C’est pour vous un problème économique, un problème de compétitivité et une question de participation des salariés à votre projet. De plus, la précarité, dans la période actuelle vous dessert. »

(France Joubert, Président du CERGE et Vice-président du CRGE Poitou-Charentes)

« Arrêter de perdre de l’argent par des procédures d’externalisation de personnel qui vous coûtent cher et qui n’ont pas toujours prouvé leur efficacité, mais plutôt :

1. Fidéliser des compétences qui sont nécessaires à votre activité et qui vont favoriser votre développement, même si vos besoins sont ponctuels ou saisonniers.
2. Collaborer avec d’autres employeurs dans votre secteur et/ou sur votre territoire pour partager ces compétences, moderniser votre organisation du travail.
3. Face à la mondialisation, rester réactif en tant que PME en s’organisant en réseau d’intelligence économique pour les ressources humaines qui deviendront ainsi les meilleurs alliés pour la compétitivité. »

(Valérie Schneider, Déléguée régionale GEMIP (Centre de ressources pour les Groupements d'Employeurs de la région Midi-Pyrénées)

« L'intérim est une solution pour un besoin ponctuel à court terme. En s'investissant dans un Groupement d'Employeurs, les entreprises s'investissent dans leur environnement social en offrant la possibilité à des personnes d'accéder à un CDI, ce qui implique accès au logement, voire à la propriété, aux prêts, etc. Le Groupement d'Employeurs est un moyen non seulement pour l'entreprise de fidéliser une main-d'œuvre donc de réduire les coûts (recrutement, formation, ...), mais c'est également un moyen pour l'entreprise de faire monter en compétences des personnes investies, fidèles, etc. Le Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ) est une solution moderne et efficace qui offre l'emploi d'abord. »

(Ayité Creppy, Directeur Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE) Lille Métropole)

« Le grand message est que créer de l'emploi à contrat à durée indéterminée, c'est bien mais il faut aussi penser aux contrats précaires au sein de l'entreprise. En effet, certains secteurs comme le secteur de la distribution sont déjà hyper flexibles et ne donnent que des contrats à temps partiel. Comment expliquer à ces travailleurs que dans un Groupement d'Employeurs, d'autres auront un contrat à durée indéterminée à temps plein ? »

(Françoise Sensi, Secrétaire permanente CNE (Distribution), Belgique)

Quels sont les grands messages à être délivrés aux pouvoirs publics (locaux, régionaux, nationaux ou européens) ?

« Vous devez d'abord créer les conditions de l'emploi...et pas l'emploi. Tenir compte que ce qui a été mis en place jus-

qu'à ce jour, ce sont des outils de défense de l'emploi existant. Il faut maintenant travailler à construire pour l'emploi à venir. Vous ne ferez plus le bonheur des gens à leur place. Il y a toute une économie parallèle qui se met progressivement en place. Les individus trouvent des solutions. Vous devez garantir la cohérence et la solidarité du système. Le monde va évoluer de manière considérable. L'incertitude en soi n'est pas mauvaise— elle a toujours existé si on regarde bien—, il s'agit de trouver les moyens de l'affronter. Vous êtes aussi les garants de l'égalité des chances. Dans ce contexte; certains s'en tirent très bien... mais dans ce contexte, les plus démunis sont de plus en plus démunis. Il faut revenir au fondamental : tout le monde à une place ! et il faut préparer les conditions pour que les gens deviennent en partie acteurs de leur avenir. Il faut donc s'effacer devant l'initiative et encourager tous ceux qui veulent reconstruire des solidarités actives, de la subsidiarité active. »

(France Joubert, Président du CERGE et Vice-président du CRGE Poitou-Charentes)

- « 1. Le soutien à l'activité économique de son territoire passe par un soutien aux nouvelles formes d'emplois, socialement plus responsables, comme le Groupement d'Employeurs.
2. Changer de représentation sur les entreprises et vous deviendrez leurs partenaires pour la modernisation et le maintien de l'emploi sur votre territoire.
3. Modifier votre propre relation à l'emploi avec vos agents : adhérez aussi à un Groupement d'Employeurs ! »

(Valérie Schneider, Déléguée régionale GEMIP (Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs de la région Midi-Pyrénées)

• « Le Groupement d'Employeurs et les Groupements d'Em-
• ployeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ) restent des
• solutions innovantes et pertinentes d'accès à l'emploi des pu-
• blics fragilisés. Ils permettent aux entreprises d'avoir une co-
• opération territoriale ou sectorielle et assurent l'égalité de
• traitement. Encourager les Groupements d'Employeurs et les
• GEIQ, c'est inciter à des dispositifs simples et efficaces. »

(Ayité Creppy, Directeur Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE) Lille Métropole)

• « Le grand message est que ce nouveau modèle de travail
• existe et qu'il doit être bien encadré. »

(Françoise Sensi, Secrétaire permanente CNE (Distribution), Belgique)

Deuxième partie :

**Le Centre Européen de Ressources
pour les Groupements d'Employeurs
(CERGE)**

Lors de la première Convention Européenne des Groupements d'Employeurs (La Rochelle, les 13 et 14 novembre 2006), il a été conclu d'initier la construction d'un Centre Européen de Ressources qui soit à l'image des Centres de Ressources régionaux (eux-mêmes étant à l'image des Groupements d'Employeurs locaux).

Présentation du CERGE

par le CERGE Bruxelles et l'Union des Groupements
d'Employeurs de France (UGEf)

Le Groupement d'Employeurs est une personne morale (un employeur) qui s'inscrit dans une **économie sociale de marché** et qui accompagne un **développement de l'emploi**. Pour ces deux raisons, un réseau européen des Groupements d'Employeurs doit être une interconnexion permanente autour d'un dispositif :

- permettant la **rencontre des opérateurs et de leurs parties prenantes** : entreprises, syndicats de salariés, pouvoirs publics en charge des politiques de l'emploi, élus, etc. ;
- participant à la **lutte contre la précarisation** : employabilité, gestion des mobilités, modernisation des relations sociales, temps de travail choisi, égalité hommes-femmes, etc.

Ce réseau s'inscrit, d'une part dans la **stratégie de Lisbonne** avec l'objectif de construire une Europe qui devienne une société de la connaissance, et d'autre part, dans la **stratégie de la Commission Européenne** sur les principes de flexicurité .

La formalisation d'un réseau européen a eu lieu le 21 février 2008 au Comité des Régions (Bruxelles) lors de la création du **Centre Européen de Ressources pour les Groupements d'Employeurs (CERGE)**.

Une réflexion collective a permis de fixer certains aspects de l'organisation et du fonctionnement du CERGE, notamment en ce qui concerne les quatre points suivants :

1. L'objet

- diffuser le dispositif « **Groupe ment d'Employeurs** » dans les régions d'Europe à travers des actions de promotion et de lobbying et la mise en relation des Groupements d'Employeurs et des CERGE d'Europe ;
- être un **outil porteur des décisions de Lisbonne et de la politique européenne** en matière d'emploi et de flexicurité⁵ ;
- à l'instar des Centres de Ressources mis en place dans l'agenda social des partenaires sociaux, faire du CERGE un **outil de développement du dialogue social** dans les nouveaux pays entrants.

2. Les missions

- développement d'une **charte** ;
- soutien aux **initiatives** régionales ;
- collecte et recherche des **savoir-faire** des différents pays et régions ;
- développement d'**outils** et de méthodes de transfert ;
- organisation d'**échanges**, de séminaires, de visites d'études ;
- mise à disposition d'expertise (juridique, de ressources humaines, etc.) ;

⁵ Voir la première partie de ces actes.

- réalisation d'**études** approfondies ;
- **publications** informatives et juridiques ;
- **centralisation** de documentations, de guides, de manuels.

3. Le fonctionnement global

Le CERGE est un **outil flexible** qui s'alimente et utilise les compétences disponibles dans les pays européens en matière de Groupements d'Employeurs afin de les transférer à d'autres régions d'Europe dépourvues de Groupements d'Employeurs.

4. Le pilotage et l'animation

Un Conseil d'Administration, un bureau et un Président garantissent le **développement démocratique et territorial** de l'outil. Un technicien assure l'opérationnalité des décisions.

Les participants à la deuxième Convention Européenne souhaitent adopter une posture offensive pour informer et promouvoir le dispositif du Groupement d'Employeurs et estiment que le moment de le faire est opportun. Pour cela, ils énoncent dans l'**Acte fondateur du CERGE** cinq conditions pour favoriser l'émergence du réseau européen.

Condition 1

Les valeurs et les principes de la mutualisation de l'emploi

Le Groupement d'Employeurs est un dispositif permettant l'exercice d'un principe de responsabilité sociale des entreprises⁶. La **solidarité** est essentielle : il s'agit de remettre la personne au cœur du système de l'emploi et du marché. Le Groupement d'Employeurs est une vision innovante de la gestion des ressources humaines sur un territoire qui :

- organise le partage du temps de travail sécurisé grâce à la **mutualisation de postes** dans différentes organisations ;

⁶ Au sens de la communication du Parlement européen, au Conseil et au Comité économique européen; COM (2006) 136, 22/03/2006 : Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi ; Faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises.

- accompagne des salariés dans l'acquisition de **compétences** ;
- organise la **formation** tout au long de la vie ;
- accorde une attention particulière et un accompagnement spécifique aux **publics cibles**.

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

Condition 2

Une alliance volontaire et consentie d'employeurs

Le Groupement d'Employeurs est constitué d'employeurs du secteur marchand et/ou non marchand qui acceptent la **responsabilité solidaire**. Pour cette raison, les employeurs :

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

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

Condition 3

Lieu d'échange de bonnes pratiques qui valorise la diversité des approches sectorielles et territoriales

Le Groupement d'Employeurs a l'ambition de **promouvoir et d'essaimer un modèle** de Groupement d'Employeurs et de Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs. Le **principe de subsidiarité** est primordial. Le maintien de la **diversité** dans l'essaimage du modèle de Groupement d'Employeurs est par conséquent un gage de son développement pour l'Europe sociale. Il s'agit donc d'organiser une **base de données** européenne qui capitalise les expériences et en facilite l'accès à tous les États membres.

Condition 4

Ouverture et diffusion

Une communication sur les Groupements d'Employeurs est un outil d'anticipation du changement à destination du monde économique et social, des élus, des chercheurs et de la société civile.

Le Groupement d'Employeurs demeure un **espace d'innovation sociale**, particulièrement adapté à l'évolution du marché du travail et constitue une **réponse à la mondialisation**. Il permet d'observer l'Europe de l'emploi autrement. L'organisation en **réseau** doit permettre de faire du lobbying social, économique et politique européen tout en :

- restant attentif aux **initiatives nouvelles** ;
- ouvrant le **dialogue** ;
- ayant le souci constant de développer le dispositif dans les 27 États membres de l'Union européenne, avec une attention particulière aux **nouveaux entrants**.

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

Condition 5

Représentativité des partenaires économiques et sociaux

Le Centre européen de Ressources est un lieu pour un **nouveau dialogue social** dans un rapport « gagnant-gagnant » en faveur des salariés et pour le développement des entreprises et des territoires.

Au sein d'un nouveau dialogue social à redéfinir, réfléchir sur l'**employabilité** des personnes est indispensable pour mieux garantir l'emploi de toutes et de tous. Il y a nécessité de réaffirmer la **responsabilité sociétale** des entreprises avec sa double dimension, sociale et économique. Il faut ouvrir le débat sur la **sécurisation des parcours professionnels** des salariés en Europe : compétences, mobilité, articulation vie professionnelle/vie choisie, etc. Les partenaires sociaux doivent être **proactifs** sur ce sujet.

L'Acte fondateur du CERGE a été signé à Bruxelles, le 21 février 2008 par :

- HOLGER HESS, Président du Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs du Brandebourg (BV-AGZ)
- MICHEL GUENERVÉ, Président du Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs de Bretagne (CRGE Bretagne)
- MARC GÉRARD, Directeur du Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs de Bruxelles (CRGE Bruxelles)
- CLAUDINE ESNAULT, Présidente du Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs des Pays de Loire (PAGE)
- FRANCE JOUBERT, Vice-Président du Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs de Poitou-Charentes (CRGE Poitou Charentes)
- GÉRARD LIBÉROS, Président du Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs de Midi-Pyrénées (GEMIP)
- CLAUDE DÉROSIER, Présidente de l'Union des Groupements d'Employeurs de France (UGEf)

Président : FRANCE JOUBERT

Quelques témoignages...

Un Centre européen de Ressources des Groupements d'Employeurs est nécessaire ou indispensable car...

• « Le Groupement est la réponse française à la flexisécurité, elle doit pouvoir se confronter aux autres expériences européennes et essayer. Les problèmes sociaux et économiques qui nous sont posés n'ont pas de frontières. Il s'agit aussi de développer une culture européenne de la nouvelle organisation du travail adapté à la mondialisation. Voilà vingt ans que l'APER (Association pour l'Emploi rural) a développé les premiers Groupements d'Employeurs dans l'agriculture. J'ai depuis accumulé beaucoup d'expériences personnelles... jusqu'à la création de ce Centre

• *européen de Ressources des Groupements d'Employeurs. Je*
• *souhaite le construire, comme un groupement de base ! avec*
• *peu de structure et beaucoup de relations et de réseaux, avec*
• *l'existant et avec ce qui va exister. »*

(France Joubert, Président du CERGE et Vice-président du CRGE Poitou-Charentes)

• *« Le dispositif du Groupement d'Employeurs est innovant et*
• *efficace, il permet une réponse qualitative à la flexicurité dans*
• *une logique de responsabilité sociale des entreprises qui s'or-*
• *ganisent collectivement et solidairement. Pour essaimer ce*
• *dispositif en Europe, le concept du centre de ressources est*
• *le plus adapté car la logique est de faire témoigner des suc-*
• *cess story et d'organiser le transfert d'expériences en respec-*
• *tant les politiques d'emploi du territoire. »*

(Valérie Schneider, Déléguée régionale GEMIP (Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs de la région Midi-Pyrénées)

• *« Il permet de partager et d'échanger sur les pratiques. Ce*
• *Centre permet de mutualiser les bonnes pratiques et permet*
• *également aux Groupements d'Employeurs d'avoir une vision*
• *plus large que celle que nous avons au local. Ce réseau de*
• *veille et de développement devra être l'aiguillon d'une autre*
• *prise en compte de Groupements d'Employeurs et autres*
• *Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualifica-*
• *tion (GEIQ) et garantir ainsi les modes de financements fran-*
• *çais et européens incitatifs. »*

(Ayité Creppy, Directeur Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE) Lille Métropole)

• *« Cela peut être un moyen de « démarrer » une nouvelle forme*
• *de travail de la même façon partout. »*

(Françoise Sensi, Secrétaire permanente CNE (Distribution), Belgique)

Conclusion

Cette **deuxième Convention européenne des Groupements d'Employeurs** mise en place le 22 février 2008 au Comité des Régions est l'aboutissement d'un travail collectif des Groupements d'Employeurs implémentés en France, en Belgique et en Allemagne.

La **création d'un Centre européen de Ressources** en est le résultat concret et vise à essaimer le dispositif des Groupements d'Employeurs en Europe.

Ce réseau s'inscrit d'une part, dans la stratégie de Lisbonne avec l'objectif de construire une Europe qui devienne une société de la connaissance et, d'autre part, dans la stratégie de la Commission européenne sur les principes de flexicurité. Monsieur Vladimir Špidla, Commissaire européen à l'Emploi, aux Affaires sociales et à l'Égalité des Chances, et Monsieur Luc Van Den Branden, Président du Comité des Régions, ont d'ailleurs confirmé tout l'intérêt qu'ils portent aux Groupements d'Employeurs en tant qu'**outils** de la **flexicurité**, ainsi qu'à leur diffusion dans toutes les régions d'Europe.

En effet, le dispositif des Groupements d'Employeurs rencontre les **quatre composantes politiques** à travers lesquelles, selon la Commission et les États membres, les politiques de flexicurité peuvent être conçues et mises en œuvre, à savoir :

- la **souplesse et sécurisation des dispositions contractuelles** (du point de vue tant des employeurs que des travailleurs) dans le cadre d'un

droit du travail, de conventions collectives et d'une organisation du travail modernes ;

- des **stratégies globales d'apprentissage tout au long de la vie** pour garantir une capacité d'adaptation et une aptitude à l'emploi permanentes des travailleurs, en particulier des plus vulnérables ;
- des **politiques actives du marché du travail efficaces** permettant aux individus de faire face aux changements rapides, de réduire les périodes de chômage et de faciliter les transitions vers de nouveaux emplois ;
- des **systèmes de sécurité sociale modernes** qui fournissent une aide au revenu adéquate, encouragent l'emploi et facilitent la mobilité sur le marché du travail.

En outre, les Groupements d'Employeurs de France, de Belgique et d'Allemagne répondent positivement aux **huit principes communs de flexicurité** élaborés par la Commission européenne :

- renforcer la mise en œuvre de la **stratégie de Lisbonne**, moderniser les marchés du travail et promouvoir un travail de qualité ;
- combiner, de manière délibérée, **la souplesse et la sécurisation** des dispositions contractuelles, les stratégies globales d'apprentissage tout au long de la vie, les politiques actives du marché du travail efficaces et les systèmes de sécurité sociale modernes, adaptés et durables ;
- s'adapter aux **situations propres à chaque État membre** et respecter l'équilibre entre les droits et les responsabilités de toutes les personnes concernées ;
- promouvoir des **marchés du travail plus ouverts, plus souples et accessibles à tous**, mettant fin à la segmentation du marché du travail ;
- encourager la **flexicurité interne et externe**, ainsi que des lieux de travail de qualité et productifs, une bonne organisation du travail, l'amélioration constante des compétences et les systèmes de protection sociale ;

- soutenir l'**égalité entre les hommes et les femmes** en promouvant l'égalité d'accès à des emplois de qualité pour les femmes et les hommes et en proposant des mesures permettant de concilier vie professionnelle, vie familiale et vie privée ;
- établir un **climat de confiance et un vaste dialogue** entre tous les intéressés, dans lequel tous sont prêts à assumer la responsabilité du changement en vue de politiques socialement équilibrées ;
- attribuer efficacement les **ressources** et rester parfaitement compatible avec des budgets publics sains et financièrement viables.

Grâce à une relation « **gagnant-gagnant** » entre l'**activité économique et les salariés**, les Groupements d'Employeurs s'adaptent et anticipent les changements du marché mondial au profit de l'emploi durable pour les citoyens européens.

Annexes

Annexe 1 : Acte fondateur



Vladimir Špidla et France Joubert.



ACTE FONDATEUR DU CERGE

Centre Européen de Ressources pour les Groupements d'Employeurs

Préambule

Suite à la première Convention Européenne des Groupements d'Employeurs qui s'est déroulée à La Rochelle les 13 et 14 novembre 2006, nous vivons la première tentative de définition du réseau européen des Groupements d'Employeurs.

Le Groupement d'Employeurs :

- s'inscrit dans une économie sociale de marché qui accompagne un développement de l'emploi,
- est une personne morale (un employeur) dont on n'a pas encore découvert toutes les potentialités.

Pour ces deux raisons, un réseau européen des Groupements d'Employeurs doit être une interconnexion permanente autour du dispositif :

- permettant la rencontre des opérateurs et de leurs parties prenantes : entreprises, syndicats de salariés, pouvoirs publics en charge des politiques de l'emploi, élus, ...
- participant à la lutte contre la précarisation : employabilité, gestion des mobilités, modernisation des relations sociales, temps de travail choisi, égalité hommes-femmes...

Ce réseau s'inscrit, d'une part dans la stratégie de Lisbonne avec l'objectif de construire une Europe qui devienne une société de la connaissance, et d'autre part, dans la stratégie de la Commission Européenne sur les principes de flexicurité¹.

Les participants à la deuxième Convention Européenne veulent adopter une posture offensive pour informer et promouvoir le dispositif Groupement d'Employeurs et estiment que le moment de le faire est opportun.

Pour cela, ils énoncent cinq conditions pour favoriser l'émergence du réseau européen.

¹ Note 16201/07 du Conseil 'Emploi, politique sociale, santé et consommateurs' au Conseil européen du 6/12/2007 (SOC 523 ECOFIN 503) dont l'objet est : 'Vers des principes communs de flexicurité' – Conclusions du Conseil





Les cinq conditions pour constituer un réseau européen des Groupements d'Employeurs :

Condition 1 - Les valeurs et les principes de la mutualisation de l'emploi.

Le Groupement d'Employeurs est un dispositif permettant l'exercice d'un principe de responsabilité sociale des entreprises² (RSE.)

La solidarité est essentielle : il s'agit de remettre la personne au cœur du système de l'emploi et du marché.

Le Groupement d'Employeurs est une vision innovante de la gestion des Ressources Humaines sur un territoire qui :

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

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

Condition 2 - Une alliance volontaire et consentie d'employeurs.

Le Groupement d'Employeurs est constitué d'employeurs du secteur marchand et/ou non marchand qui acceptent la responsabilité solidaire.

Pour cette raison, les employeurs :

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

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

² Au sens de la communication du Parlement Européen, au Conseil et au Comité Economique Européen - COM (2006) 136 - du 22/03/2006 : Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi ; Faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises.



**Condition 3 - Lieu d'échange de bonnes pratiques qui valorise la diversité des approches sectorielles et territoriales.**

Avec l'ambition de promouvoir et d'essaimer un modèle de Groupement d'Employeurs et de Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs.

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

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

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

Condition 4 - Ouverture et diffusion.

Une communication sur les Groupements d'Employeurs comme outil d'anticipation du changement à destination du monde économique et social, des élus, des chercheurs et de la société civile.

Le Groupement d'Employeurs demeure un espace d'innovation sociale. Il est particulièrement adapté à l'évolution du marché du travail et constitue une réponse à la mondialisation.

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

L'organisation en réseau doit permettre de faire du lobbying social, économique et politique européen tout en :

- restant attentif aux initiatives nouvelles : employeurs (entreprises, associations, particuliers, collectivités), élus, experts,...
- ouvrant le dialogue avec les chercheurs, la société civile,...
- ayant le souci constant de développer le dispositif dans les 27 pays de la Communauté Européenne, avec une attention particulière aux nouveaux entrants.

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

Condition 5 - Représentativité des partenaires économiques et sociaux.

Le Centre Européen de Ressources est un lieu pour un nouveau dialogue social dans un rapport gagnant/gagnant en faveur des salariés et pour le développement des entreprises et des territoires.

Nous sommes responsables pour les générations futures qui posent fortement le sens de la relation au travail dans une économie mondialisée.





Au sein d'un nouveau dialogue social à redéfinir, on doit réfléchir et proposer autour de l'employabilité des personnes, afin de mieux garantir l'emploi de toutes et de tous.

Il y a nécessité de réaffirmer la responsabilité sociétale des entreprises avec sa double dimension, sociale et économique.

Il faut ouvrir le débat sur la sécurisation des parcours professionnels des salariés en Europe : compétences, mobilité, articulation vie professionnelle/vie choisie, etc.

Les partenaires sociaux doivent être proactifs sur ce sujet.

Bruxelles, le 21 février 2008

CRGE Poitou-Charentes :
France Joubert

CRGE Bretagne :
Michel Guenervé

PAGE :
Claudine Esnault

GEMIP :
Gérard Libéros

CRGE Bruxelles :
Marc Gérard

BV-AGZ :
Holger Hess

UGEF :
Claude Derosier

CRGE
60-68, rue Carnot
86000 POITOU
Tél. : 05 49 88 97 70
Fax : 05 49 88 97 70
www.cрге.com
N° SIRET : 434 079 420
Centre de Ressources
d'Employeurs
de Bretagne
GE CORNOUAILLE
29000 QUIMPER
Siret : 497 508 598 00016

PAGE
6 RUE DU DRAC
44100 NANTES
SIRET 483 046 678 00015



GEMIP
Les Groupements
d'Employeurs
de Midi-Pyrénées
Centre de Ressources Régional
Maison des Sports - BP 81908
Rue Buissonnière - 31319 Labège cedex
Tél. : 05 62 241 873 - Fax : 05 62 241 875
contact@gemip.com - www.gemip.fr
NAF : 9412Z - Siret 451 989 172 00031



Annexe 2 : Les conclusions du Conseil



CONSEIL DE
L'UNION EUROPÉENNE

Bruxelles, le 6 décembre 2007 (10.12)
(OR. en)

16201/07

SOC 523
ECOFIN 503

NOTE

du:	Conseil "Emploi, politique sociale, santé et consommateurs"
au:	Conseil européen
n° doc. préc.:	15497/07 SOC 476 ECOFIN 483 + COR 1 (es) + COR 2 (sk) + COR 3 (pt)
Objet:	Vers des principes communs de flexicurité - Conclusions du Conseil

Les délégations trouveront en annexe les conclusions du Conseil telles qu'adoptées par le Conseil EPSCO les 5 et 6 décembre 2007, à transmettre au Conseil européen en vue de sa réunion du 14 décembre 2007.

16201/07

DG G II

der/adm

I
FR

CONCLUSIONS DU CONSEIL
Vers des principes communs de flexicurité

LE CONSEIL DE L'UNION EUROPÉENNE,

Se félicitant de la Communication de la Commission européenne intitulée "Vers des principes communs de flexicurité"¹ et reconnaissant l'importance d'une approche consistante, intégrée et équilibrée des principaux défis de la modernisation des marchés du travail, notamment des quatre composantes de la flexicurité définies dans ladite communication;

Conformément au mandat conféré par le Conseil européen de mars 2007²;

Compte tenu d'une réflexion approfondie sur la base de la communication de la Commission européenne, à laquelle ont été associées toutes les parties concernées, à savoir les États membres, la Commission européenne, le Parlement européen, d'autres institutions européennes, les partenaires sociaux et d'autres parties prenantes;

Rappelant dans ce contexte notamment la conférence intitulée "Les enjeux de la flexicurité" qui s'est tenue à Lisbonne les 13 et 14 septembre 2007;

Compte tenu des avis sur la flexicurité qui ont été rendus par le Parlement européen et le Comité économique et social européen;

¹ COM(2007) 359 final.

² 7224/1/07 REV 1, conclusion n° 18.

Prenant pleinement acte de l'avis conjoint du Comité de l'emploi et du Comité de la protection sociale qui contenait une contribution du Comité de politique économique;

Se félicitant de l'analyse commune des principaux défis auxquels sont confrontés les marchés du travail en Europe qui a été approuvée par les partenaires sociaux au niveau européen;

Reconnaissant que les principes communs visent à contribuer à la mise en œuvre du nouveau cycle de la stratégie de Lisbonne et à constituer une base utile pour les réformes, l'élaboration des politiques nationales et la mise en place de dispositions nationales spécifiques en matière de flexicurité; rappelant qu'il n'y a pas qu'un seul parcours et que tous les principes ont la même importance;

Soulignant que l'apprentissage mutuel et le suivi des progrès accomplis au niveau européen sont importants en matière de flexicurité, et qu'il est primordial de disposer à cet effet d'un ensemble consensuel d'indicateurs fiables basés sur des statistiques de qualité, qui couvrent de manière adéquate toutes les différentes composantes de la flexicurité sans en privilégier aucune;

Insistant sur la nécessité de promouvoir la sensibilisation des citoyens aux politiques en matière de flexicurité ainsi que sur l'importance de ces politiques pour la réforme des modèles économique et social européens;

Soulignant qu'il importe de relever les défis actuels tout en garantissant la stabilité tant dans les relations contractuelles que lors des transitions entre les emplois;

Mettant l'accent sur l'importance du dialogue social et sur le fait qu'il convient d'associer activement les partenaires sociaux, à tous les niveaux pertinents, à la conception et à la mise en œuvre des politiques de flexicurité;

APPROUVE

la version finale et consensuelle des principes communs de flexicurité figurant à l'annexe des présentes conclusions, ainsi que l'avis conjoint du Comité de l'emploi et du Comité de la protection sociale³;

³ Doc. 15320/06.

INVITE la Commission

- à prendre les mesures qui s'imposent pour garantir des conditions favorables à la mise en œuvre équilibrée de l'approche susmentionnée par les États membres, tout en tenant pleinement compte de tous les aspects de l'avis conjoint précité du Comité de l'emploi et du Comité de la protection sociale;
- à lancer une initiative publique en étroite coopération avec les partenaires sociaux européens afin de favoriser l'adhésion aux principes susvisés des parties concernées sur le marché du travail, et de sensibiliser les citoyens à la flexicurité, à la logique qui la sous-tend, à ses principales composantes et à ses conséquences, et à informer pleinement le Conseil de son action à cet égard.

Les principes communs de flexicurité

- 1) La flexicurité est un moyen de renforcer la mise en œuvre de la stratégie de Lisbonne, de créer des emplois plus nombreux et de meilleure qualité, de moderniser les marchés du travail et de promouvoir un travail de qualité grâce à de nouvelles formes de flexibilité et de sécurité pour améliorer la capacité d'adaptation, l'emploi et la cohésion sociale.
- 2) La flexicurité suppose de combiner, de manière délibérée, la souplesse et la sécurisation des dispositions contractuelles, les stratégies globales d'apprentissage tout au long de la vie, les politiques actives du marché du travail efficaces et les systèmes de sécurité sociale modernes, adaptés et durables.
- 3) Les approches en matière de flexicurité ne consistent pas à proposer un modèle unique de marché du travail, de vie active ou de stratégie politique; elles doivent être adaptées aux situations propres à chaque État membre. La flexicurité suppose un équilibre entre les droits et les responsabilités de toutes les personnes concernées. En se fondant sur les principes communs, chaque État membre devrait mettre au point ses propres dispositions de flexicurité. Les progrès en la matière devraient faire l'objet d'un suivi efficace.
- 4) La flexicurité devrait promouvoir des marchés du travail plus ouverts, plus souples et accessibles à tous, mettant fin à la segmentation du marché du travail. La flexicurité concerne tant les travailleurs que les personnes sans emploi. Les inactifs, les chômeurs, les personnes qui travaillent au noir, occupent des emplois précaires ou se trouvent en marge du marché du travail doivent bénéficier de meilleures perspectives, de mesures incitatives et de mesures de soutien pour accéder plus facilement au marché du travail ou de tremplins pour progresser vers un emploi stable et juridiquement sûr. Les travailleurs devraient disposer d'une aide leur permettant de rester aptes à l'emploi, de progresser et de réussir les transitions tant au travail qu'entre les divers emplois.

- 5) La flexicurité interne (dans l'entreprise) et la flexicurité externe sont tout aussi importantes l'une que l'autre et il convient de les encourager. Une souplesse contractuelle suffisante doit s'accompagner de transitions sûres entre les emplois. La mobilité ascensionnelle doit être facilitée, de même que la mobilité entre les situations de chômage ou d'inactivité et de travail. Des lieux de travail de qualité et productifs, une bonne organisation du travail et l'amélioration constante des compétences sont également essentiels. Les systèmes de protection sociale devraient fournir des mesures d'aide et d'encouragement pour passer d'un emploi à l'autre ou accéder à un nouvel emploi.
- 6) La flexicurité devrait soutenir l'égalité entre les hommes et les femmes en promouvant l'égalité d'accès à des emplois de qualité pour les femmes et les hommes et en proposant des mesures permettant de concilier vie professionnelle, vie familiale et vie privée.
- 7) La flexicurité exige un climat de confiance et un vaste dialogue entre tous les intéressés, dans lequel tous sont prêts à assumer la responsabilité du changement en vue de politiques socialement équilibrées. Si les autorités publiques ont une responsabilité générale en la matière, l'action des partenaires sociaux dans la conception et la mise en œuvre des politiques de flexicurité, à travers le dialogue social et les négociations collectives, est d'une importance capitale.
- 8) La flexicurité requiert une attribution efficace des ressources et devrait rester parfaitement compatible avec des budgets publics sains et financièrement viables. Elle doit tendre à une répartition équitable des coûts et des bénéfices, notamment entre les entreprises, les autorités publiques et les individus, une attention particulière étant accordée à la situation spécifique des PME.
-

Annexe 3:
La Flexicurité commentée
par Vladimir Špidla
et par Luc Van Den Branden



La Flexicurité commentée par VLADIMIR ŠPIDLA

Commissaire européen à l'Emploi, aux Affaires Sociales
et à l'Égalité des Chances

Par son intervention, Monsieur Vladimir Špidla a exprimé sa volonté de voir les Groupements d'Employeurs soutenus au niveau européen en tant qu'outils de la flexicurité. En partant du postulat que la flexibilité et la sécurité ne s'excluent pas mutuellement, mais au contraire peuvent être combinées, il a exposé l'objectif, les principes communs et les fonctions de la flexicurité.

Objectif de cette nouvelle politique

Permettre à l'Union européenne de relever les défis auxquels elle est confrontée : la mondialisation, le progrès technologique et le changement démographique. Ces défis ont un impact considérable sur le fonctionnement des marchés de travail en Europe et sont donc source de grande inquiétude.

Principes communs de la flexicurité

- La flexicurité est un moyen de créer des emplois plus nombreux et de meilleure qualité et de moderniser les marchés du travail. Elle est aussi un moyen de promouvoir un travail de qualité grâce à de nouvelles formes de flexibilité et de sécurité permettant d'améliorer la capacité d'adaptation, l'emploi et la cohésion sociale ;
- la flexicurité est fondée sur quatre composantes :
 - la souplesse et la sécurisation des dispositions contractuelles;
 - les stratégies globales d'apprentissage tout au long de la vie;
 - des politiques actives du marché du travail efficaces;
 - et des systèmes de sécurité sociale modernes, adaptés et durables ;
- la flexicurité doit être adaptée aux situations propres à chaque Etat membre qui doit mettre au point ses propres stratégies en matière de flexicurité ;

- la flexicurité permet de rendre les marchés du travail plus ouverts, plus souples et plus accessibles à tous, en réduisant la segmentation du marché du travail. La flexicurité concerne tant les travailleurs que les personnes sans emploi ;
- la flexicurité interne (c'est-à-dire à l'intérieur d'une même entreprise) et la flexicurité externe (c'est-à-dire d'une entreprise à une autre) sont d'égale importance. Une souplesse contractuelle doit s'accompagner de transitions sûres entre les différents emplois occupés. La mobilité professionnelle doit être facilitée, de même que la mobilité entre les situations de chômage ou d'inactivité et de travail ;
- la flexicurité vise à renforcer l'égalité entre les hommes et les femmes ;
- la flexicurité exige un climat de confiance et un vaste dialogue entre toutes les parties intéressées ;
- la flexicurité exige une allocation efficace des ressources et devrait rester parfaitement compatible avec des budgets publics sains et viables. Elle doit tendre à une répartition équitable des coûts et des bénéfices, notamment entre les entreprises, les autorités publiques et les individus, en accordant une attention particulière à la situation spécifique des petites et moyennes entreprises.

La participation active des partenaires sociaux est essentielle pour que la flexicurité profite à tous. En effet, la flexicurité exige un climat de confiance et de dialogue entre les pouvoirs publics et les partenaires sociaux, dans lequel tous sont prêts à assumer la responsabilité du changement et à définir des ensembles de politiques équilibrés.

Les trois fonctions de la flexicurité

- contribuer à réduire la segmentation du marché du travail, entre, d'une part, ceux qui bénéficient d'un degré élevé de sécurité du travail et, d'autre part, ceux qui sont sans emploi ou dans des emplois précaires ou non déclarés ;
- contribuer à réduire l'emploi précaire ; en promouvant la flexicurité,

l'objectif de la Commission est de moderniser la protection contre le licenciement et de faciliter les transitions entre les emplois ;

- contribuer à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale, en mobilisant les personnes capables de travailler et en garantissant un niveau de vie décent aux personnes qui sont en marge du marché du travail par le biais de politiques d'inclusion active.

La flexicurité doit s'inscrire dans le cadre d'une politique globale et intégrée. C'est une approche large, qui va bien au-delà du terrain de la politique de l'emploi. Or, cet aspect est trop souvent négligé dans le débat public. Si la flexicurité ne prétend pas imposer un seul modèle de marché du travail, les meilleures pratiques observées dans l'Union donnent néanmoins largement l'occasion aux États membres de tirer mutuellement les leçons de leurs expériences, en analysant ce qui fonctionne le mieux dans leur contexte national. Un certain nombre de combinaisons et de séquences générales "classiques" des différentes composantes politiques de la flexicurité peuvent être définies pour contribuer à relever les défis auxquels les pays sont habituellement confrontés sur la voie de la flexicurité. On les appelle les "parcours de la flexicurité".

Les quatre parcours classiques identifiés par la Commission visent à:

- résoudre le problème de la segmentation contractuelle;
- développer la flexicurité au sein de l'entreprise et offrir la sécurité lors des transitions;
- remédier à l'insuffisance des compétences et des opportunités au sein de la main-d'œuvre;
- améliorer les chances des bénéficiaires d'allocations sociales et des travailleurs informels.

Ces quatre parcours classiques et les défis qu'ils tendent à résoudre ne reflètent pas et ne sauraient refléter la situation concrète d'un pays en particulier.

Quelques repères...

Octobre 2007 : les partenaires sociaux européens présentent une analyse conjointe des enjeux des marchés du travail, y compris de la flexicurité.

14 décembre 2007 : Les principes communs de la flexicurité sont entérinés par le Conseil européen.

A présent :

- Les Etats membres doivent préciser leurs stratégies nationales relatives à la mise en œuvre des politiques de flexicurité dans le cadre du processus de Lisbonne ;
- le Conseil a invité la Commission à lancer une initiative publique en étroite coopération avec les partenaires sociaux européens pour faciliter la mise en œuvre de la flexicurité au niveau national ;
- la Commission prépare les modalités de cette initiative en coopération avec la présidence slovène et la future présidence française. Cette initiative publique prendra la forme d'une mission sur la flexicurité.



La Flexicurité commentée par LUC VAN DEN BRANDEN

Président du Comité des Régions

Le thème principal des discussions sur la flexicurité au sein du Comité des régions

Monsieur Luc Van Den Branden s'est déclaré très favorable au soutien du Comité à la diffusion du dispositif Groupement d'Employeurs dans toutes les régions d'Europe. Comment établir un juste équilibre entre le besoin de flexibilité contractuelle des employeurs et les droits des travailleurs à la sécurité de l'emploi et à la sécurité financière? Comment établir cet équilibre sans mettre à mal les budgets locaux et régionaux ? Voici ses réponses.

Constats

- la flexicurité est une manière de créer des marchés du travail dynamiques, d'aider les personnes exclues de ce marché du travail
- le rôle et les efforts des autorités locales et régionales ne sont pas suffisamment considérés.

Question

Comment concevoir des programmes nationaux de bien-être adaptés aux besoins locaux ?

Quelques recommandations...

Les autorités régionales et locales doivent trouver des moyens de proposer des arrangements au niveau local, de manière à assurer le succès de la flexicurité: une politique active et dynamique doit se fonder sur les systèmes d'apprentissage tout au long de la vie et sur les systèmes de sécurité sociale modernisés.

Dynamisation du marché local et régional

La stratégie de Lisbonne concerne tant l'aspect quantitatif que qualitatif de l'emploi. De réels progrès ne peuvent être accomplis que si le mar-

ché de l'emploi local et régional est dynamisé. Les autorités locales et régionales devraient adapter les règles nationales à la situation locale et régionale.

Apprentissage tout au long de la vie

Les autorités locales et régionales doivent répondre à l'impact de la restructuration dans l'emploi suite à des licenciements et développer les projets financés par le Fonds social européen pour améliorer des qualifications des travailleurs licenciés de manière à ce qu'ils puissent réintégrer le marché du travail.

Systèmes de sécurité sociale

Tandis que les gouvernements nationaux répartissent le budget pour des prestations de sécurité sociale et des interventions de marché du travail, les autorités locales et régionales devraient gérer ces fonds de manière à ce que ceux-ci s'intègrent dans un cadre national.

Interaction entre les institutions européennes et le Comité des régions

Le Comité des Régions recommande l'organisation de « sommets » annuels dans l'objectif d'améliorer l'interaction participative au niveau européen entre les institutions européennes et le Comité des régions. Ceci faciliterait la gestion de l'agenda, la consultation, et l'échange d'informations sur des questions concernant la flexibilité.

Flexicurité interne

La flexibilité interne est une composante importante du concept de flexibilité car il offre aux employeurs un avancement au niveau de leur productivité et compétitivité, et aux travailleurs davantage de stabilité. De plus, les autorités locales et régionales devraient se joindre aux partenaires sociaux au niveau local afin d'identifier et de contrer les barrières à la flexibilité interne, réduisant ainsi les licenciements.

Conclusion

Bien qu'il soit clair que les marchés du travail européens doivent être plus flexibles pour relever les défis présentés par la mondialisation, un

certain désaccord subsiste sur la manière à adopter. Certains syndicats sont d'avis que la flexibilité, telle qu'elle est interprétée par la Commission européenne, apporte des bénéfices substantiels aux employeurs. Les travailleurs sont supposés changer d'emploi fréquemment et les Etats membres sont sensés leur fournir les avantages suffisants entre leurs différents emplois, ainsi que la formation nécessaire en cas de non emploi. Par conséquent, les syndicats se posent la question suivante : quels efforts sont effectués par les employeurs afin d'atteindre un certain niveau de flexibilité?

Cette conférence peut être une bonne occasion pour apporter des réponses à cette question.

Annexe 4 : Les Groupements d'Employeurs en France, en Belgique et en Allemagne

Dans le courant de la journée de préparation à la Convention, les Groupements d'Employeurs de France, Belgique et Allemagne ont été présentés. Cette brève présentation reflète quelques caractéristiques identiques et différentes des Groupements d'Employeurs ancrés dans ces trois pays.

1. Les Groupements d'Employeurs en France

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

Point historique

Les Groupements d'Employeurs sont apparus avec la loi du 25 juillet 1985, avec la volonté de légaliser des pratiques largement répandues dans le milieu agricole, à savoir le partage de personnel et de matériel entre exploitants voisins.

Structure et organisation

Aujourd'hui, il existe quatre types de Groupements d'Employeurs :

- Les Groupements d'Employeurs Agricoles ;
- Les Groupements d'Employeurs « classiques », composés d'entreprises issues d'un même secteur d'activité ou de secteurs d'activités très divers ;
- Les Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ)⁷ ;

⁷ Les GEIQ regroupent des entreprises qui, pour résoudre leurs problèmes structurels de recrutement, parient sur le potentiel des personnes éloignées de l'emploi. Ces groupements peuvent être organisés par branche, ou être multisectoriels. Grâce à l'implication des entreprises dans le cadre d'un groupement d'employeur, à la mise en place d'un double tutorat social et professionnel et à une individualisation des parcours de formation, les GEIQ font réussir des contrats en alternance qui n'auraient jamais été signés « en direct » (source : www.geiq.net).

- Les Groupements d’Employeurs « associatifs », composé d’associations du monde sportif ou culturel essentiellement.

Les Centres de Ressources pour les Groupements d’Employeurs sont présents dans les régions françaises suivantes : Bretagne (CRGE de Bretagne), Languedoc-Roussillon (CRGE de Languedoc-Roussillon), Pays de la Loire (PAGE), Poitou-Charentes (CRGE de Poitou-Charentes), Provence Alpes Cotes d’Azur (ProGET PACA), Midi Pyrénées (GEMIP).

Au niveau national, quatre mouvements sont présents :

- La Fédération Nationale des Groupements d’Employeurs Agricoles et Ruraux (FNGEAR) ;
- La Fédération Nationale des Services de Remplacement en Agriculture (FNSR) ;
- L’Union des Groupements d’Employeurs de France (UGEF) ;
- Le Comité National de Coordination et d’Evaluation – Groupements d’Employeurs pour l’Insertion et la Qualification (CNCE - GEIQ).

Quelques chiffres...

	Nombre de Groupements d’Employeurs	Nombre de salariés
Groupements d’Em- ployeurs Agricoles	4.500	19.000
Groupements d’Em- ployeurs Classiques	400	13.000
Groupements d’Employeurs pour l’Insertion et la Qualification	100	3.000
Total	5.000	35.000

Le chiffre d’affaires global s’élève actuellement à 650 millions d’euros.

2. Les Groupements d'Employeurs en Belgique

Par le Centre de Ressources pour les Groupements
d'Employeurs (CRGE) de Bruxelles

Missions et rôle

Le CRGE Bruxelles est un centre de coordination dont la mission est d'impulser les Groupements d'Employeurs dans tous les secteurs d'activités et, plus généralement, de promouvoir la « flexicurité » par la mutualisation des ressources humaines entre les entreprises.

Le CRGE offre un accompagnement spécialisé aux entreprises adhérentes d'un Groupement d'Employeurs, notamment par la recherche d'entreprises partenaires, le soutien administratif au démarrage d'un Groupement d'Employeurs et le jobcoaching, ayant pour but de trouver des travailleurs motivés et accompagner leur insertion professionnelle.

Les expériences concrètes et constatations de terrain sur un échantillon d'entreprises bruxelloises permettent d'observer les trois niveaux d'impacts que les Groupements d'Employeurs ont eu sur le comportement et/ou les pratiques concrètes des entreprises qui en ont été parties prenantes:

- a) impact interne : sur le plan organisationnel, entre catégories de travailleurs, sur les organisations syndicales, sur les discriminations, sur les normes de travail, sur la formation ;
- b) impact externe : sur les coopérations induites, les organismes de contrôle sociaux, le monde de l'insertion (ISP), le monde politique, le travail non-déclaré, avec les syndicats, avec ses clients et fournisseurs ;
- c) impact international : sur le plan organisationnel, sur les coopérations induites, sur le monde politique.

Structure et organisation

Issu de la Mission Locale d'Etterbeek, le CRGE Bruxelles est subventionné par le Fonds Social Européen et soutenu par des partenaires tels que l'Agence Bruxelloise pour l'Entreprise, Actiris et l'Initiative de Formation Professionnelle.

3. Les Groupements d'Employeurs en Allemagne

Par le Centre de Ressources pour les Groupements
d'Employeurs (CRGE) de Brandebourg

Point historique

Les premiers Groupements d'Employeurs ont été créés en 2006 et 2007. En octobre 2007, huit structures fondatrices (Groupements d'Employeurs et porteurs de projets) de Brandebourg, de Thuringe et de Saxe-Anhalt ont créé la « Fédération Nationale des Groupements d'Employeurs allemands » (« *Bundesverband der Arbeitgeberzusammenschlüsse Deutschland* ») qui gère le Centre de Ressources Berlin-Brandebourg basé au cabinet de conseil « tamen. GmbH » à Berlin.

Le 5 février 2008, le Ministère du travail, des affaires sociales, de la santé et de la famille de Brandebourg a mis en vigueur une ligne budgétaire de financement pour aider le démarrage des Groupements d'Employeurs grâce à un financement pendant deux ans (avec un maximum de 43.200 euros par an) et un taux d'intervention du FSE et du Land (90% la première année, 75% la deuxième année).

Structure et organisation

La forme juridique des Groupements d'Employeurs peut être la Société à responsabilité limitée (SARL) ou la coopérative. Aujourd'hui, il existe deux types de Groupements d'Employeurs :

- a) les entreprises membres de la structure juridique ;
- b) les entreprises s'engageant à travers un « contrat cadre » à respecter les principes de fonctionnement. Dans ce cas, la structure gérante travaille comme prestataire de services pour les entreprises adhérentes.

Quelques chiffres

Nombre de Groupements d'Employeurs	Nombre de salariés
4 Groupements d'Employeurs existants	65 salariés
4 Groupements d'Employeurs en cours de création	12 salariés

Les 6 conditions indispensables à la constitution d'un Groupement d'Employeurs

- Un enjeu identifié ;
- un porteur de projet ;
- un territoire identifié ;
- être au clair avec l'objet du Groupement d'Employeurs ;
- une expertise, un apport méthodologique et technique ;
- une volonté politique et un possible soutien financier.

Les 5 étapes nécessaires à la création d'un Groupement d'Employeurs

- L'étude de faisabilité ;
- le niveau d'engagement des adhérents ;
- les valeurs partagées au sein d'un Groupement d'Employeurs ;
- la création juridique ;
- le fonctionnement administratif.

Les 5 axes importants de développement d'un Groupement d'Employeurs

- L'innovation ;
- développer les compétences ;
- le Groupement d'Employeurs : Une entreprise comme les autres ;
- professionnaliser l'équipe ;
- au centre du réseau et du territoire.

Les 5 conditions nécessaires à la constitution d'une organisation régionale

- La concertation préalable : valeurs et problématiques communes ;
- la formalisation du projet : objectifs, plan d'action ;

- l'organisation : éclectisme du CA, implication des Groupements d'Employeurs ;
- l'animation et les moyens : légitimité et professionnalisation de l'équipe d'animation ;
- la réalisation et le lancement : défendre le projet commun validé par les adhérents auprès des financeurs.

Les 5 principes fondateurs d'un mouvement national

- Principe de subsidiarité ;
- Principe d'unité ;
- Principe de réalité ;
- Principe de collégialité ;
- Principe d'expérimentation.

Les 5 conditions nécessaires à la constitution d'un réseau européen

- Valeurs et principes communs de la mutualisation de l'emploi ;
- alliance volontaire et consentie d'employeurs ;
- lieu d'échange des bonnes pratiques ;
- ouverture et diffusion ;
- représentativité des partenaires sociaux.

Quelques témoignages...

Comment s'adresser aux entreprises - surtout dans la phase de démarrage d'un Groupement d'Employeurs ? Quels sont les arguments convaincants, quels sont les démarches pratiques ?

- « Les clefs de réussite du démarrage du Groupement d'Employeurs et de son développement résident probablement dans la phase amont du démarrage, c'est-à-dire dans la ma-

nière d'anticiper l'abord des entreprises. La première chose à prendre en compte, c'est que l'on n'a pas deux fois l'occasion d'échouer en entreprise car après une première désillusion, le chef d'entreprise ne perdra pas une nouvelle fois son temps. Il faut donc mettre tous les atouts de son côté et réunir les conditions pour réussir, qui comprennent notamment le fait que la politique du Groupement d'Employeurs doit être facilement identifiable et répondre aux besoins des entreprises visitées (d'où l'importance de l'étude de faisabilité) et que le Groupement d'Employeurs doit être légitimé dans son objet et sur son territoire. Pour ce, il est nécessaire d'avoir une bonne connaissance des difficultés rencontrées par les entreprises (difficultés de recrutement, échecs de l'intérim et du service public de l'emploi dans leur capacité à proposer des candidats motivés et professionnels même sur de courtes durées), de disposer de candidats productifs et rentables dès la première heure, de bien connaître les entreprises du territoire et de passer des conventions de partenariat avec les organisations patronales, clubs d'entreprises ou encore les chambres consulaires. Ce n'est qu'après avoir été légitimé par les prescripteurs que l'on peut s'adresser sans risque d'être discrédité aux entreprises. Ensuite, il faut définir les secteurs d'activité et les types d'entreprises avec lesquelles le Groupement d'Employeurs travaillera (par exemple, des secteurs consommateurs de main-d'œuvre externe, des entreprises rencontrant des difficultés de recrutement ou de fidélisation des compétences, des entreprises ayant de la saisonnalité). Les arguments restent assez simples mais prennent toute leur force dans le travail de préparation décrit précédemment. Parmi ceux-ci, on peut citer les outils :

- de flexisécurité : sécurité pour l'entreprise de retrouver quand elle en a besoin, des compétences professionnelles identifiées ;

- d'adaptation de la ressource humaine du territoire aux emplois du territoire (repérage des compétences, formation et adaptation aux emplois proposés) ;
- d'anticipation des départs en retraite ou des recrutements à venir en cas de développement ;
- d'entreprises au service des entreprises.

La réussite de la rencontre de l'entreprise est fonction de la qualité de l'interlocuteur et de la prestation du directeur du Groupement d'Employeurs, d'où la nécessité de s'adapter à son interlocuteur, de ne pas s'inscrire dans une démarche commerciale, d'être centré sur les contraintes et les difficultés de son interlocuteur, de faire parler son interlocuteur et le laisser se dévoiler pour qu'il vous donne les clefs d'entrée de son entreprise, d'avoir toujours à l'esprit qu'un chef d'entreprise est souvent un individu avide de liberté (notamment celle de la liberté du choix), déterminé, engagé, pragmatique et qui raisonne rentabilité, et enfin de se placer dans une démarche de présentation plutôt que dans une démarche de proposition : gagner la confiance du chef d'entreprise.

Enfin, il est important de favoriser les rencontres informelles organisées au cours d'occasions particulières (par exemple des réunions de clubs d'entreprises ou d'organisations professionnelles, des interventions au cours d'assemblées générales ou journées thématiques, la participation aux salons d'entreprises, devenir membre d'organisations patronales ou interprofessionnelles) et de fidéliser ses entreprises adhérentes. »

(Cyrielle Berger, Chargée de Communication, Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs de Poitou-Charentes)

Procéder à la création d'un Groupement d'Employeurs: quelques idées...

- « La confiance est un préalable incontournable. Chacun doit
- savoir de quoi on parle. Ensuite, il faut repérer les besoins des

employeurs et des salariés. Les témoignages sont importants. Je ne crois pas trop à la « transférabilité », chaque groupement est unique, mais faire s'exprimer des personnes qui ont produit un groupement : oui ! Puis, un soutien technique est nécessaire : c'est pour cela que nous avons créé des centres de ressources. Enfin, il faut impliquer des acteurs du territoire. Pour ma part, je pense aussi que pour déminer certains problèmes, il faut dans la mesure du possible, impliquer les partenaires sociaux de la branche et du territoire ».

(France Joubert, Président du CERGE et Vice-président du CRGE Poitou-Charentes)

« Etre attentif aux besoins d'un territoire qui souhaite être plus attractif économiquement : quelles activités sont présentes (ou devraient l'être) ? Qui nécessite quelles compétences ? L'adéquation entre les deux est-elle pertinente (réussie) sur le territoire concerné ? Si la réponse à cette question est plutôt négative, il convient de passer à l'étape suivante : proposer une (ou des) réunion(s) d'information collective et/ou individuelle sur les bienfaits du temps partagé par le biais de la mutualisation d'emploi via un Groupement d'Employeurs.

Ensuite, il faut dégager un groupe projet d'employeurs (on l'appellera par la suite le noyau dur) et l'accompagner pour qu'il détermine les conditions pour mutualiser des besoins en Ressources Humaines tout en veillant à la qualité de l'emploi qu'il va proposer sur le territoire.

Enfin, il a lieu de finaliser le projet collectif du Groupement d'Employeurs (statuts, règlement intérieur et politique de rémunération) et le présenter aux parties prenantes du territoire : financeurs publics, collectivités, partenaires sociaux, etc. afin que le Groupement d'Employeurs obtienne l'adhé-

- sion des acteurs du territoire et que tous les potentiels soient
- mis en œuvre pour en garantir la réussite ».

(Valérie Schneider, Déléguée Régionale GEMIP (Centre de ressources pour les Groupements d'Employeurs de la Région Midi-Pyrénées)

- «Pour créer un Groupement d'Employeurs, il faut partir des
- besoins des entreprises : une analyse fine du marché du tra-
- vail permettra de cibler un secteur d'activité ou même un
- métier sur lequel le Groupement d'Employeurs pour l'Inser-
- tion et la Qualification (GEIQ) peut être une réponse concrète
- pour les entreprises. Le Groupement d'Employeurs se posi-
- tionne ensuite comme un département de ressources hu-
- maines externalisé pour une partie des salariés. En partant
- des besoins et des attentes des entreprises, le Groupement
- d'Employeurs pourra prendre forme. »

(Ayité Creppy, Directeur Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE) Lille Métropole)

- «Pour créer un Groupement d'Employeurs, il faut prendre
- contact avec des groupements existants et solliciter l'aide
- d'un consultant spécialisé »

(Françoise Sensi, Secrétaire Permanente CNE (Distribution), Belgique)

Conditions qui permettent à un Groupement d'Employeurs de fonctionner de manière optimale :

- «Nous avons maintenant des pratiques : dans l'agriculture,
- l'artisanat, l'industrie, la vie associative et les services à la per-
- sonne. Il ne faut pas sous-estimer les difficultés. Il s'agit de
- créer une autre entreprise ! »

(France Joubert, Président du CERGE et Vice-président du CRGE Poitou-Charentes)

- « →Efficacité de l'organisation du Groupement d'Employeurs
- afin de répondre aux besoins de personnel de ses ad-

hérents (exploitations agricoles, grandes entreprises, Petites ou Moyennes Entreprises (PME), Petites ou Moyennes Industries (PMI), artisans, associations, collectivités, etc.): non seulement fournir de la main-d'œuvre, mais être un outil d'accompagnement de leur développement économique et/ou de leurs mutations sur un marché ;

→ *Qualité de sa relation en matière d'emploi des salarié-e-s en temps partagé : excellence des procédures de contrats de travail, accès à la formation, reconnaissance de la mobilité professionnelle ;*

→ *Pertinence du mode d'animation et de gestion du Groupement d'Employeurs, c'est-à-dire compétences et réactivités des femmes et des hommes à qui les employeurs confient la direction du Groupement d'Employeurs »*

(Valérie Schneider, Déléguée Régionale GEMIP (Centre de ressources pour les Groupements d'Employeurs de la Région Midi-Pyrénées)

« *Avoir des entreprises membres impliquées dans l'identification des postes, le recrutement, le tutorat, la formation et la gestion de carrières. Pour vivre, un Groupement d'Employeurs doit se positionner sur du long terme non seulement parce que les besoins, les métiers des entreprises changent, mais également pour permettre aux salariés d'évoluer professionnellement et ainsi de recruter de nouveaux et de continuer à s'enrichir. Même si un salarié du Groupement d'Employeurs est en contrat à durée indéterminée, cela ne doit pas être un aboutissement en soi ni pour l'entreprise ni pour le salarié. Le Groupement d'Employeurs reste un tremplin pour amorcer une autre étape du parcours professionnel plus riche et plus individualisée. »*

(Ayité Creppy, Directeur Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE) Lille Métropole)

« Quel que soit le point de départ, un Groupement d'Employeurs naît de la décision commune d'un groupe d'entreprises. Cette méthode de création de Groupement d'Employeurs doit aider en quelque sorte à opérer un transfert, d'une idée qui vient de la périphérie des entreprises à une idée partagée par des employeurs et répondant à des besoins clairement identifiés. Le travail préalable au lancement d'un Groupement d'Employeurs s'organise quel que soit le contexte, suivant une chronologie précise qui doit conduire à atteindre l'objectif principal. Un des principes essentiels de cette chronologie est la distinction entre l'étude préalable et le montage. Lorsqu'un projet démarre, il ne faut pas commencer à s'interroger sur les statuts, mais sur l'opportunité et la faisabilité de l'idée. L'étude préalable permet de vérifier si le projet est opportun et faisable. Elle donne les éléments qui permettent ensuite d'en assurer le montage juridique, financier, voire pédagogique. Pour résumer, les cinq étapes de l'étude préalable sont :

- la formulation de l'idée ;
- le diagnostic du territoire ;
- la mobilisation des entreprises ;
- l'analyse des besoins des entreprises ;
- le montage des parcours des salariés»

(Cyrielle Berger, Chargée de Communication, Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs de Poitou-Charentes)

« Il faut bien connaître la législation sur le sujet et ouvrir le débat aux partenaires sociaux »

(Françoise Sensi, Secrétaire Permanente CNE (Distribution), Belgique)

« Le bon fonctionnement d'un Groupement d'Employeurs requiert de vrais échanges entre les utilisateurs et traduit une volonté de s'engager dans la durée en acceptant une disci-

Annexe 5 :

Coordonnées du Collectif d'Organisation de la seconde Convention Européenne des Groupements d'Employeurs (Bruxelles, les 21 et 22 février 2008)



Le Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs de Brandebourg (BV-AGZ)
TAMEN
Feurigstrasse, 54 - 10827 Berlin - Allemagne
swoelfing@tamen.de
<http://arbeitgeberzusammenschluesse.de/>



Le Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs de Bretagne (CRGE Bretagne)
71 rue Président Sadate - 29000 QUIMPER - France
crge.bretagne@orange.fr



Le Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs de Bruxelles (CRGE Bruxelles)
Mission Locale d'Etterbeek - 29, avenue des Casernes
1040 Etterbeek – Bruxelles - Belgique
info@crge.be
<http://www.crge.be/>



Le Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs des Pays de la Loire (PAGE)
52 rue de L'Ouche Buron - 44000 NANTES
France
page.paysdeloire@wanadoo.fr



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

60-68 rue Carnot - 86000 POITIERS - France

crge@wanadoo.fr

<http://www.crge.com/>



Le Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs de Provence Alpes Cotes d'Azur (ProGet PACA)

Maison de la Qualité ZE LAGOUBRAN

57 Chemin Gaëtan Gastaldo

83 200 TOULON - France

presidence-proget83@orange.fr

<http://www.proget83.com/>



Le Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs de Midi-Pyrénées (GEMIP)

Rue Buissonnière - BP 81908

31319 Labège cedex - France

contact@gemip.com

<http://www.gemip.com/>



L'Union des Groupements d'Employeurs de France (UGEf)

17 rue de Constantinople - 75008 PARIS - France

info@ugef.fr

<http://www.ugef.fr/>



Think Tank européen

Pour la Solidarité

Le Think tank européen Pour la Solidarité (asbl) – association au service de la cohésion sociale et d’un modèle économique européen solidaire – travaille à la promotion de la solidarité, des valeurs éthiques et démocratiques sous toutes leurs formes et à lier des alliances durables entre les représentants européens des cinq familles d’acteurs socio-économiques.

À travers des projets concrets, il s’agit de mettre en relation les chercheurs universitaires et les mouvements associatifs avec les pouvoirs publics, les entreprises et les acteurs sociaux afin de relever les nombreux défis émergents et contribuer à la construction d’une Europe solidaire et porteuse de cohésion sociale.

Parmi ses activités actuelles, Pour la Solidarité initie et assure le suivi d’une série de projets européens et belges ; développe des réseaux de compétence, suscite et assure la réalisation et la diffusion d’études socio-économiques ; la création d’observatoires ; l’organisation de colloques, de séminaires et de rencontres thématiques ; l’élaboration de recommandations auprès des décideurs économiques, sociaux et politiques.

Pour la Solidarité organise ses activités autour de différents pôles de recherche, d’études et d’actions : la citoyenneté et la démocratie participative, le développement durable et territorial et la cohésion sociale et économique, notamment l’économie sociale.

Think Tank européen ***Pour la Solidarité***

Rue Coenraets, 66 - B-1060 Bruxelles

Tél. : +32.2.535.06.63 / Fax : + 32.2.539.13.04

info@pourlasolidarite.be - www.pourlasolidarite.be

