

# **Passé, présent et futur des groupements d'employeurs**

**Pierre Fadeuilhe**

**Poitiers le**

**31 mars 2015**

Peut-être que certains d'entre vous auront reconnu cette musique. C'est celle que l'on entend à l'entrée des joueurs lors d'un match du Top 14, le championnat de rugby professionnel en France. Mais alors là, vous vous dites : pourquoi le choix de cette musique au commencement d'une intervention consacrée au passé, au présent et au futur des groupements d'employeurs ?

C'est très simple : il y a quelques mois, le syndicat national de l'intérim a proposé au CRGE Poitou-Charentes d'organiser un match de rugby opposant l'intérim aux groupements d'employeurs pour fêter les 30 ans de ce dispositif. Cyrielle Berger m'a proposé de relever le défi. J'ai dit oui.

J'ai accepté car dans une équipe de rugby, il y a des costauds, des moins costauds, des joueurs techniques, il y a des joueurs qui savent jouer avec leurs pieds et d'autres avec leurs mains. Ils sont tous différents mais pourtant ils jouent tous dans une même équipe et respectent les mêmes règles de jeu. C'est comme les groupements d'employeurs. Il existe des mono sectoriels, des multisectoriels, des groupements d'employeurs associatifs, des GEIQ, des groupements d'employeurs constitués sous forme de service de remplacement, il existe des groupements d'employeurs composés de trois adhérents pour un salarié, il y a des groupements d'employeurs qui ont la taille d'une PME, voire plus pour certains. Tous ces groupements d'employeurs sont différents, et pourtant ils sont tous soumis aux mêmes règles : les articles L. 1253-1 et suivant du Code du travail.

Mais pour faire un match, il faut des joueurs. J'ai donc essayé de rassembler des groupements d'employeurs aussi divers que peut être une équipe de rugby.

## **1/ La composition de l'équipe de France des groupements d'employeurs**

Je le sais par avance ; certains vont être déçus de ne pas en faire partie, mais dans une équipe de rugby, il n'y a que 15 joueurs : j'ai donc dû faire des choix.

Voici la présentation de cette équipe poste par poste du n°1 au n°15.

1ere ligne : qui jouent en première ligne ?

Des joueurs costauds. Des joueurs de devoir, des joueurs qui n'ont pas peur de se confronter à la terre. En conséquence, la première ligne est exclusivement

composée de groupements d'employeurs agricoles, dans toutes leurs caractéristiques.

Le premier pilier est un service de remplacement situé à Plérin dans les Côtes d'Armor : le SDAEC. Le SDAEC est avec le Seremor situé à Vannes dans le Morbihan, l'un des poids lourds de la profession, surtout que cohabite dans les locaux du SDAEC un groupement d'employeurs agricole dénommé Terraliance qui est le complément idéal du service de remplacement. Le SDAEC, c'est 200 salariés, Terraliance, une petite centaine. Une référence dans la profession.

Pour le poste de l'autre pilier, j'ai retenu une coopérative d'utilisation de matériel agricole, une Cuma. Depuis 2005, les Cuma peuvent développer en leur sein une activité de groupement d'employeurs. Elles pouvaient y consacrer jusqu'à 30% de leur masse salariale. Depuis 2013, elles peuvent y consacrer jusqu'à 49%. J'ai choisi les Cuma du département de l'Aveyron, parce qu'elles ont beaucoup travaillé sur la notion d'emploi partagé.

En talonneur, j'aurais pu mettre en avant les petits groupements d'employeurs agricoles, ceux qui sont composés de 2 à 3 adhérents pour un salarié. Ce sont eux qui sont à l'origine des groupements d'employeurs. Ils sont organisés autour d'associations départementales. Ils sont soumis à un accord collectif qui leur est spécifique. Une référence à plus d'un titre. Mais j'ai privilégié le potentiel de développement, la formation avec le GEIQ Agri Qualif Limousin qui, comme son nom, l'indique est à cheval sur trois départements. Ce GEIQ compte 110 adhérents et conclue 60 contrats de formation en alternance par an.

2eme ligne : il faut du lourd, des joueurs prêts au combat. Larges d'épaules, forts dans la conquête, du talent mais pas trop attirés par la renommée nationale. J'ai choisi deux groupements assez différents :

N° 4 : Solutions Compétences, plus connu sous le nom du Groupement Local d'Employeurs (GLE) Mode d'Emploi Nord Vienne. C'est un poids lourd de la région Poitou-Charentes. C'est un groupement qui n'a cessé de se développer sur son territoire autour de Naintré à quelques kilomètres de Poitiers et qui a récemment créé un GEIQ multisectoriel pour compléter son offre de services. Dans ce groupement d'employeurs, il y a de la force, de la compétence.

En n° 5, il faut une tour de contrôle, un joueur plus grand que les autres pour attraper le ballon en touche. J'ai choisi le premier groupement d'employeurs de France : Alliance emploi Nord Pas de Calais. Quand on parle d'eux, les agences d'intérim du coin prennent peur avec ces quelques 900 salariés répartis sur différentes antennes situées à Lille, Dunkerque, Arras, Valenciennes Lens, etc.. C'est un géant dans tous les sens du terme.

3eme ligne : il faut des joueurs complémentaires.

En n° 6, il faut un joueur d'un physique imposant, qui sache, avec ses percussions, casser le mur de la défense adverse. Qui mieux pour casser les murs que le GEIQ BTP Pays de Savoie dont le siège social est à Annecy mais qui est présent dans le département de la Savoie, la Haute Savoie et l'Ain. Ce GEIQ, c'est 550 adhérents, 120 à 160 contrats par an.

En n°7, Il faut une personne qui ait de l'endurance, qui sache plaquer les idées reçues, qui sache faire un peu les bordures. On aurait pu choisir le groupement d'employeurs de l'île de Noirmoutier. J'ai choisi un groupement d'employeurs qui lui ressemble le GLEMO, le groupement d'employeurs marennes Oléron : c'est sa capacité à travailler avec différents secteurs d'activités qui m'a conquis : l'agriculture, les ostréiculteurs, les campings, les collectivités territoriales, etc.. C'est l'exemple même d'un groupement multisectoriel.

En n°8, il faut un joueur qui sache tout faire : plaquer, courir, pousser, marquer. J'ai choisi ALEMPLOI situé à Strasbourg. Dans cette structure, on retrouve quatre GEIQ (bâtiment, travaux publics, industrie, interprofessionnel) deux groupements d'employeurs (industrie et bâtiment) et une entreprise de travail temporaire d'insertion. Chez ALEMPLOI, toute entreprise, quels que soient son champ d'activités et ses besoins, peut trouver une réponse à sa demande. Un exemple en termes de développement des groupements d'employeurs.

On a ainsi fini avec le pack d'avant. Maintenant il faut une charnière.

La charnière dans une équipe de rugby, c'est primordial. C'est le lien entre les avants et les trois quarts. Il faut être imaginatif, stratège. Dans ma sélection, j'ai

voulu innover pour déstabiliser l'adverse : j'ai voulu montrer que les groupements d'employeurs touchent tous les âges d'un individu.

D'abord, dans une équipe, il faut un demi de mêlée : c'est souvent le plus petit. J'ai choisi le groupement d'employeurs Temps Dem situé à Poitiers qui travaille dans le secteur de la petite enfance, avec les tous petits, quelquefois quelques semaines après leur naissance.

Mais un demi de mêlée doit être associé à un demi d'ouverture. Là aussi, j'ai voulu innover car j'ai choisi le groupement d'employeurs Funéraire Public situé à la Rochelle qui regroupe, comme son nom l'indique, des entreprises du secteur du funéraire. De la naissance à la mort. Je dois vous indiquer que j'ai quelques doutes sur le groupement d'employeurs funéraire public. Son poste, c'est demi d'ouverture ; il ne faudrait pas que, par habitude, il ne devienne un demi de fermeture !

Après la charnière, les centres.

Le rôle des centres est de perforer la ligne adverse soit par leur puissance physique, soit par leur technique. Cette définition correspond très bien à deux groupements d'employeurs bretons multisectoriels :

Deux groupement d'employeurs qui sont composés chacun d'entre eux de plus de 100 salariés équivalent temps plein.

Deux groupements d'employeurs très créatifs dans leur communication, très persévérants dans leur action.

Le premier, c'est Cornoualia qui est situé à Quimper dans le Finistère et qui travaille notamment avec de grands groupes du secteur agroalimentaire.

L'autre groupement, c'est Venétis situé à Vannes dans le Morbihan et qui s'étend sur une partie de la Bretagne et les Pays de Loire.

En ailiers, il faut des joueurs rapides, affutés, très sportifs. Qui mieux que les groupements d'employeurs Profession Sport pour occuper une telle place. J'ai choisi le groupement d'employeurs Profession Sport du département du Doubs et du territoire de Belfort pour l'ensemble de leur œuvre.

Enfant : Pierre, Profession Sport Poitou Charentes est dans la salle....

Moi : Je sais, mais c'est pour montrer que les groupements d'employeurs sont implantés dans toute la France.

Enfant : Pierre, ce Profession Sport est au conseil d'administration du CRGE Poitou-Charentes.

Moi : ok, je comprends. Petite rectification. Le n°11 est Profession Sport Poitou Charentes, dont le siège est à la Rochelle pour sa capacité à déplacer les lignes et à se maintenir à un niveau compétitif.

N°14 : comme deuxième ailier, je veux mettre en lumière les groupements d'employeurs associatifs, pour leur potentiel de développement, leur capacité à relancer et quelquefois à contourner les lignes. J'ai choisi Mezzanine, qui est un groupement d'employeurs culturel situé à Paris.

Vient ensuite le n°15 autrement dit l'arrière. L'arrière doit un artiste, un créateur, c'est un individualiste qui joue dans une équipe. J'ai choisi le GEEM, c'est-à-dire le groupement d'employeurs de l'enseignement musical qui se situe à Guebwiller dans le Haut-Rhin et qui est le premier employeur culturel en Alsace.

Ainsi, j'ai réussi à constituer une équipe compétitive.

Mais une équipe, ce sont aussi des remplaçants prêts à entrer sur le terrain. Voici des groupements d'employeurs choisis pour leur potentiel de développement et souvent pour leur originalité.

J'ai retenu :

- le GEIQ Pluriactivité Action Formation (PAF), situé en Savoie et en Haute-Savoie, qui forme et met à disposition des moniteurs de ski.
- le GEIQ Pastoralisme situé dans les Alpes Maritimes qui met à disposition des bergers qui gardent des troupeaux l'été et s'occupent du bétail l'hiver.
- le groupement d'employeurs Plastics Vallée qui regroupe des entreprises de la plasturgie et qui est situé à Oyonnax dans le département de l'Ain.
- le GEIQ BTP de la Guyane qui travaille, entre autres, avec le CNES et notamment dans le cadre du projet Ariane 6.

- le groupement d'employeurs des travailleurs handicapés qui s'est spécialisé, comme son nom l'indique, dans la mise à disposition de travailleurs handicapés et qui est situé en Isère.

Enfin, j'ai retenu un groupement d'employeurs rugby qui est, bien entendu, situé dans la capitale mondiale du rugby : Toulouse.

Mais une équipe, ce ne sont pas que des joueurs, une équipe c'est aussi une organisation :

Il faut :

- un bus pour se déplacer : j'ai retenu le GET 79, spécialisé dans le transport routier. Peut-être qu'un jour, on aura besoin d'un groupement d'employeurs de Dockers, que l'on retrouve dans tous les grands ports de France
- une entreprise pour assurer l'entretien des vestiaires et du stade : j'ai opté pour le GEIQ Propreté Rhône Alpes, issu de la fusion de quatre GEIQ départementaux.
- une entreprise pour assurer le gîte et le couvert des joueurs : j'ai privilégié RESO, situé à Nantes, un groupement d'employeurs hôtellerie restauration
- des maillots. On pourrait s'adresser au club de Balma dans la banlieue de Toulouse. Imaginez les maillots des U10 sont sponsorisés par deux cabinets de consultants spécialisés dans les groupements d'employeurs : Occfad et Asparagus. Deux consultants réunis sur un même maillot, c'est un signe. Le reste du temps, ils s'unissent pour accompagner le développement des groupements d'employeurs.
- Un livre qui explique les règles du jeu : Jean Dalichoux, Pierre Fadeuilhe, « Les groupements d'employeurs », ed. Liaisons, 2em ed.

Mais avant de commencer à jouer un match, il y a une phase importante dans rugby : la motivation dans les vestiaires.

## **2/ La motivation d'avant match**

La motivation est du ressort de l'entraîneur.

Les entraîneurs de rugby, c'est comme les groupements d'employeurs, ils connaissent leur métier, mais ne savent pas très bien communiquer.

J'ai retenu quelques phrases que l'on entend dans les vestiaires et que je vais faire en sorte de vous « traduire ».

*« Aujourd'hui, on va jouer simple : les avants devant, les arrières derrière ! »*

Qu'est-ce que cela veut dire en langage de groupement d'employeurs ? Cela veut dire que le dispositif des groupements d'employeurs est aujourd'hui plus qu'identifié : il est reconnu. Il est même étonnant que chaque fois que l'on est amené à le présenter, nos interlocuteurs sont immédiatement conquis. Pas besoin de strass ni de paillette. Ce dispositif se suffit à lui-même. Certains cherchent à l'imiter avec l'ETTP ou le CDI intérim, mais une copie n'égalera jamais un original.

*« Bon, les gars, on est chez nous, alors d'entrée, je veux que l'on joue chez eux ! »*

Quelle est la portée d'un tel discours ? Les groupements d'employeurs d'aujourd'hui ont un discours désormais conquérant ; ils n'ont plus peur de l'adversaire, ni d'eux même. Il y a quelques années, on ne parlait que de responsabilité solidaire ou de concurrence entre adhérents. Les discours ont changé : on parle de parts de marché à conquérir, d'amélioration de la formation des salariés. Les groupements d'employeurs ne sont plus des étudiants attardés. Ils sont entrés dans une phase de maturité. C'est normal à 30 ans.

*« Les gars en face, ils sont comme nous : ils ont 15 bras et 15 jambes »*

Les groupements d'employeurs, c'est une équipe désormais bien entraînée : en 30 ans, les groupements d'employeurs sont passés du stade de l'amateurisme à celui du professionnalisme et ce sont à la fois les directeurs et les administrateurs qui se sont professionnalisés à la fois dans leur discours et dans leurs actes.

Ah ces directeurs et directrices qui lorsqu'ils ont entrés au groupement d'employeurs ressemblaient à cela et qui avec le poids des années, le stress de ce métier, les déceptions quelquefois (...) ressemblent en fin de journée à cela



Enfant : Pierre, arrête. Tu pourrais les vexer rappelle-toi que certains dans la salle t'ont accueilli dans leur groupement et peut être que d'autres ...

Moi : tu sais, les directeurs de groupements d'employeurs, s'ils n'avaient pas du recul par rapport à leur situation, ils ne resteraient pas longtemps en place. Comprends bien, ils passent leur temps à s'occuper des autres. Diriger un groupement d'employeurs, c'est exercer un métier utile, c'est exercer un métier valorisant mais c'est surtout exercer un métier stressant. Alors, c'est pour cela qu'ils aiment bien rire.

Enfant : moi je veux être un directeur quand je serai grand.

Moi : Tu as raison : c'est un beau métier, mais c'est un métier exigeant. Il faut être un bon commercial, un bon gestionnaire des ressources humaines, un bon juriste en droit du travail, il faut savoir coacher son conseil d'administration et ses salariés, on ne s'ennuie pas.

Enfant : que faire après avoir exercé le métier de directeur de groupement d'employeurs ?

Moi : c'est une très bonne question. Beaucoup de directeurs qui sont dans la salle se la posent souvent, mais ce que je constate, c'est que peu quittent le métier. J'ai une explication : peut-être qu'ils ont peur de s'ennuyer dans un autre emploi. Peut-être qu'ils ont peur de perdre leur liberté, de se sentir moins indispensable. Mais il faudrait leur poser la question.

*« Isole toi si tu veux, mais jamais seul ! »*

Le groupement d'employeurs, c'est un dispositif porteur de valeurs : c'est un dispositif à but non lucratif. Il ne vend pas du travail humain. Il fournit un service aux entreprises tout en sécurisant les parcours professionnels de ses salariés. Ses salariés, il les forme, il les accompagne. Quelquefois, il leur donne une deuxième chance, voire une troisième, une quatrième, une cinquième, etc.. Ses salariés, il le sait, c'est sa richesse.

### **3/ Le fin du la première mi-temps :**

**Groupements d'employeurs : 35000 salariés**

**Intérim : 600 000 salariés**

Voici le résultat de 30 ans d'existence des groupements d'employeurs.

Le résultat parle de lui-même. Et encore, on n'est pas bien sûr des 35000 salariés.

Au-delà du score, il y a des phrases qui font mal, celle d'un dirigeant d'intérim qui a déclaré qu'avec le CDI intérim, le travail temporaire fonctionne désormais comme un groupement d'employeurs

Après le résultat, vient le temps de l'analyse. On le sait, quand on perd, c'est toujours de la faute des autres.

1ere réaction : C'est la faute de l'état du terrain : on parle le terrain économique bien entendu.

C'est vrai qu'avec la situation économique actuelle, le terrain de l'emploi est de mauvaise qualité. C'est une évidence : c'est plus facile de de conclure des CDD de remplacement que de créer des CDI mutualisés entre plusieurs entreprises.

Mais l'état du terrain est le même pour tout le monde. Les groupements d'employeurs ont des atouts qu'ils n'exploitent peut-être pas assez : mutualisation des besoins à temps partiel notamment.

2eme réaction C'est la faute de l'arbitre.

Qui est l'arbitre ? L'arbitre, ce sont les pouvoirs publics. Pourtant, on ne peut pas dire qu'il les a désavantagés. Si on retrace l'évolution des textes relatifs aux groupements d'employeurs depuis 1985, qu'est-ce que l'on constate ? :

- Elargissement de l'objet social : Avant les GE avaient un objet exclusif : la mise à disposition. Aujourd'hui, ils peuvent proposer à leur adhérent leur aide et leur conseil en matière d'emploi et de ressources humaines.
- Elargissement des entreprises qui peuvent adhérer au groupement d'employeurs.
  - o Adhérent de plus de 300 salariés

- Extension du groupement d'employeurs aux collectivités territoriales
- Aménagement possible de la responsabilité solidaire dans les statuts.
- Reconnaissance juridique de certaines formes de groupement d'employeurs : les GEIQ et les Services de remplacement.

Certes, on remarquera que depuis quelques années, le vent semble moins soufflé dans le sens des groupements d'employeurs. On constate que l'intérim est un peu plus à l'honneur que les groupements. Le discours du ministre du travail, que l'on vient d'entendre, est en cela rassurant.

3eme réaction : C'est la faute de l'entraîneur

La particularité des groupements d'employeurs, c'est qu'il n'y a pas un seul entraîneur, mais bien 18 entraîneurs pour une même équipe, autrement dit 18 structures en France censées représenter les groupements d'employeurs.

Il y a des fédérations nationales, des syndicats nationaux, des syndicats régionaux, des CRGE de petite et grande taille, des structures ad hoc, des initiatives individuelles, des scissions dans des fédérations. Résultat : il y a trop d'entraîneurs, beaucoup d'entre eux ne sont pas suffisamment compétents et rares sont ceux qui sont vraiment fédérateurs.

A quoi cela aboutit ? A des stratégies de jeu incompréhensibles et qui desservent les groupements d'employeurs.

Mais méfions-nous : l'argument de la faiblesse de l'entraîneur est toujours factice. Ce sont les joueurs qui sont sur le terrain et non l'entraîneur.

4 eme réaction : on ne joue pas dans la même catégorie.

On ne sera jamais plus grand qu'eux. Inutile de se comparer. On ne fait pas le même métier. Le groupement d'employeurs est un dispositif élitiste (il a pour ambition de créer du CDI) et dépendant de la situation économique de ses adhérents.

Ce serait quand même paradoxal qu'en période de crise économique, ce soient les dispositifs qui prônent le CDI et la sécurité de l'emploi qui se développent. Déjà, le seul fait qu'ils continuent à exister, c'est presque irrationnel. Alors se développer comme ils le font, c'est presque une victoire en soi.

Mais pour qu'il y ait une victoire, il faut une seconde mi-temps.

#### **4/ La préparation de la seconde mi-temps**

Avant de commencer la seconde mi-temps, on aimerait changer quelques règles du jeu. Voici différentes propositions.

1ere Proposition : Certains pensent qu'il faudrait changer de forme juridique : devenir des sociétés coopératives et contourner ainsi la notion de responsabilité solidaire.

Enfant : c'est comme si on changeait de maillots pour jouer.

Moi : Ce débat, c'est le débat traditionnel des anciens contre les modernes, preuve que les groupements d'employeurs ont grandi, car ils s'opposent.

Mais il faut prendre garde : le modèle associatif n'a jamais empêché un groupement d'employeurs de se développer. Et surtout, il faut attention aux solutions trop faciles. Ce n'est pas parce qu'on change de forme juridique que les problèmes avec les salariés et les adhérents disparaissent.

2eme solution : ce sont des propositions adressées au législateur, des réformes législatives qui insisteraient sur le fait que le groupement d'employeurs est un outil de territoire, un outil d'aménagement du territoire :

- permettre aux hôpitaux et de façon plus générale aux établissements publics d'adhérer à un groupement d'employeurs : beaucoup de projets dans le secteur médico-social pourraient ainsi voir le jour.

- permettre à des adhérents assujettis ou non à la TVA de pouvoir bénéficier des services d'un même groupement d'employeurs.

- faire en sorte que les groupements d'employeurs puissent bénéficier de façon automatique des avantages sociaux et fiscaux qu'un adhérent pourrait obtenir s'il embauchait un salarié en direct.

- Créer une branche autonome plutôt que de se rattacher à une autre. Je constate ici ou là la création de syndicats de groupement d'employeurs. C'est une chose. Mais pourquoi faire ? Si c'est pour aller négocier dans la branche du travail temporaire, quelle utilité pour les groupements d'employeurs ?

Etc.

Ces différentes réformes ne modifieraient pas en profondeur le code du travail. Mais elles participeraient au développement des groupements d'employeurs. Peut-on dire que l'on a tout fait pour l'emploi en France si on refuse ces modifications ? Je crois que non. Même un enfant de 10 ans peut le comprendre.

## **5/ L'entrée des joueurs**

Avec ces mesures, les groupements d'employeurs pourraient être plus forts. Mais même sans.

La défaite n'est pas inéluctable. La victoire est à notre portée.

Déjà, on commence à sentir les premiers effets de cette prise de conscience.

Aujourd'hui, dans cette salle, les groupements sont face à face mais commencent à regarder dans la même direction.

Les équipes entrent sur le terrain la tête haute.

Les regards sont tendus. Les joueurs sont prêts au combat.

Ils sont plein d'énergie et n'ont plus qu'un seul objectif : gagner.

Déjà un premier essai, mais il y en aura d'autres.

Mais le rugby est un sport d'équipe. On a besoin de tout le monde.

Alors maintenant, c'est à vous tous qui êtes dans cette salle, c'est à vous tous de jouer.

Quant au résultat ?

Rendez-vous dans dix ans.