

# Les groupements d'employeurs : vers un nouveau développement de la gestion des ressources humaines territoriale ?

Par Laëtitia LETHIELLEUX

Maître de conférences en sciences de gestion-URCA, titulaire de la Chaire Économie Sociale et Solidaire URCA

Créés en 1985, les groupements d'employeurs (GE) ont pour mission la mise à disposition de salariés en temps partagé auprès des entreprises adhérentes au groupement. Il s'agit de créer, dans la mesure du possible, un emploi pérenne à temps plein à partir du temps partagé. En période de tensions sur le marché du travail, les GE connaissent un regain d'intérêt de la part des pouvoirs publics français, car ils sont perçus comme l'un des moyens de lutter contre le chômage et comme une réponse à l'attente de flexibilité des entreprises ainsi qu'à des besoins non pourvus sur le marché du travail. L'objet de cet article est de montrer, à partir des résultats d'une recherche-action menée de 2015 à 2017 sur le territoire du Grand-Est, que les GE contribuent au développement de la gestion des ressources humaines territoriale (GRH-T). Néanmoins, cette GRH-T reste conditionnée à l'évolution de la vision des acteurs du marché du travail et à l'intégration d'une logique inter-organisationnelle par les GE eux-mêmes.

## Introduction

Créés par la loi du 25 juillet 1985, les groupements d'employeurs (GE) restent méconnus, notamment par rapport à l'intérim (EVERAERE, 2016). Ils contribuent à un retour vers l'emploi en proposant un parcours personnalisé axé sur la logique de compétence et le territoire. En cela, ils participent, d'une certaine manière, à la lutte contre la désertification. En période de tensions sur le marché du travail, les GE connaissent un regain d'intérêt de la part des pouvoirs publics français. Les dix-huit mesures annoncées par le Premier ministre, le 9 juin 2015, dans le cadre d'un plan de relance de l'emploi dans les TPE-PME, mettent en exergue le rôle des GE, qui forment « un puissant moteur de l'emploi dans les TPE et PME des territoires » en permettant de nouvelles embauches de salariés à temps partagé et la mutualisation de certaines compétences. Même si certains secteurs comme l'agriculture ont vite intégré ce dispositif dans leur mode de fonctionnement, il n'en demeure pas moins que les GE restent pour l'essentiel très sous-utilisés, alors qu'ils représentent une part non négligeable de l'emploi en France. Au 31 décembre 2013, on comptait 711 GE ayant au moins un salarié,

soit 12 646 ETP<sup>(1)</sup> (hors secteur agricole, où l'on compte près de 3 000 GE), et 140 GEIQ<sup>(2)</sup> représentant 3 945 ETP. 98 % des GE sont sous forme associative. 54 % d'entre eux comprennent moins de 10 postes et 8 % plus de 50 postes. Ils proposent une grande diversité d'emplois (de non qualifiés à très qualifiés) et luttent contre la précarisation : les 2/3 des salariés des GE (hors GEIQ) occupent un CDI et 70 % des emplois sont à temps complet<sup>(3)</sup>. Par la mise à disposition de salariés en temps partagé auprès de leurs entreprises adhérentes, les GE cherchent à créer des emplois pérennes à temps plein. Par son mode de fonctionnement qui intègre une logique de temps partagé, ce dispositif questionne l'organisation traditionnelle du CDI français et, par là-même, le rapport au travail (MEDA, 2010). Le rapport salarial est modifié sur plusieurs

<sup>(1)</sup> ETP : équivalent temps plein.

<sup>(2)</sup> GEIQ : groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification.

<sup>(3)</sup> DESSEN TORRES V. & EJNES R. (2016), « Les groupements d'employeurs, acteurs de la sécurisation des parcours professionnels ? », étude prospective, cabinet Geste – Études et conseils, séminaire 21 avril 2016, Paris.

plans : au niveau du pouvoir hiérarchique, avec un employeur de droit et un ou plusieurs employeurs de fait ; sur le plan du savoir (polyvalence, polyvalences, apprentissage individuel et organisationnel) ; sur le temps de travail (du temps partiel au temps partagé) ; et sur l'apparition de nouvelles identités professionnelles (SAINSAULIEU, 1977 ; DUBAR, 1998). Les GE réinterrogent à la fois les normes et l'organisation du travail en France (COUTROT, 2002).

Face à l'émergence de dynamiques innovantes de gestion des ressources humaines sur les territoires, nous nous demanderons comment les GE peuvent participer au développement de la GRH territoriale (GRH-T). À partir des résultats obtenus dans le cadre d'un contrat de recherche financé par la région Grand-Est, de 2015 à 2017, et porté par deux GE accompagnés d'une équipe pluridisciplinaire de six chercheurs, nous verrons en quoi les GE instaurent une organisation structurelle innovante pour proposer des solutions adaptées aux besoins RH des TPE/PME. Dès lors, ils conduisent à repenser la GRH sur les territoires en réinterrogeant la fonction employeur (1<sup>ère</sup> partie de l'article). La recherche-action a permis de mettre en lumière plusieurs résultats expliquant le développement possible de la GRH-T par les GE (2<sup>ème</sup> partie). Néanmoins, même si les GE se présentent davantage comme un soutien aux services internes et se placent dans un rapport « gagnant-gagnant » avec leurs adhérents, leur potentiel reste encore très largement sous-utilisé. Leurs difficultés à se structurer en réseau et à dépasser la seule coopération intra-organisationnelle constituent sans doute un début d'explication (3<sup>ème</sup> partie).

## Les groupements d'employeurs : une réponse innovante aux besoins RH des TPE/PME

Le dispositif des GE se positionne dans une logique de partenariat « gagnant-gagnant » avec les entreprises adhérentes en répondant aux besoins spécifiques des structures de petite et moyenne taille. Par la mutualisation des ressources dans un contrat de mise à disposition de salariés à temps partagé, le modèle proposé par les GE bouscule les modèles traditionnels de gestion des ressources humaines sur les territoires.

### Le GE : un partenariat gagnant-gagnant

Le GE est une structure juridique permettant à des employeurs de se regrouper pour employer en commun un ou plusieurs salariés (art. L.1253-1 et suivants du Code du travail). La structure juridique peut être une association Loi 1901 ou une société coopérative (SCOP ou SCIC<sup>(4)</sup>) qui regroupe des employeurs (entreprises, commerçants, artisans, associations...) d'un même bassin d'emploi pour

<sup>(4)</sup> SCOP : société coopérative de production devenue « participative » avec la loi du 31 juillet 2014. SCIC : société coopérative d'intérêt collectif.

partager durablement du personnel à temps partiel. Le GE ne peut effectuer que des opérations à but non lucratif. Une mission commune anime les GE, qu'ils soient multi-sectoriels ou mono-sectoriels : celle de lutter contre la précarisation de l'emploi sur un territoire. Autrement dit, les GE contribuent à bâtir des temps plein à partir d'activités morcelées afin de permettre aux entreprises de répondre à deux types de besoins en personnel : des besoins permanents à temps partiel et des besoins saisonniers récurrents. Il s'agit de créer une fidélisation de la main-d'œuvre à temps partagé ou pour des activités saisonnières. La notion de permanence du besoin est ici capitale. Par son mode de fonctionnement, le GE se différencie de l'intérim, et ce sur trois points fondamentaux : l'absence de but lucratif du groupement, la mutualisation des risques et l'objectif de pérennisation de l'emploi au travers d'un CDI. Le GE établit ainsi une relation « gagnant-gagnant » à la fois pour :

- les entreprises : les risques du recrutement sont supportés par le GE : cela permet de répondre à des besoins atypiques qu'il serait difficile de combler en temps normal,
- les salariés, qui y trouvent la possibilité de conclure un contrat en CDD ou CDI avec un seul employeur (le GE) et de bénéficier d'une relative garantie du maintien des missions à temps partagé auprès des adhérents du groupement. Le GE permet aussi de capitaliser de l'expérience et de sortir d'une certaine routine,
- les territoires : la constitution de temps partiels ou temps pleins à partir de temps morcelés facilite le retour à l'emploi, dynamise les bassins d'emploi et favorise le maintien des activités économiques, ce qui permet de lutter contre la désertification.

### Le GE : une logique multi-acteurs tournée vers une gestion territoriale des emplois et des compétences

Les GE conduisent les DRH à « envisager la GPEC non plus en dehors des territoires, mais en-dedans, et à collaborer avec les acteurs locaux » (BORIES-AZEAU et LOUBES, 2013 :158). Par une approche davantage axée sur les compétences, les GE amènent à réfléchir sur le développement d'une gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC), mais également sur la mise en place d'une GRH territoriale, ces deux formes de gestion permettant à des entreprises de se dédouaner du statut d'employeur.

Le modèle proposé par les GE s'inscrit à la fois dans une logique multi-acteurs et un logique de pluriactivité, il se situe ainsi à la lisière des modèles traditionnels. Ce positionnement fait écho aux travaux de Mouriaux (2006), des travaux qui s'interrogent sur la qualité des emplois au prisme de la pluriactivité remettant en cause le modèle monoactif. Ce même auteur rappelle que les GE et les CAE (coopératives d'activités et d'emploi) offrent un cadre au développement de la pluriactivité, s'inscrivant ainsi en rupture avec la norme de l'emploi « fordiste ». Dès lors, nous pouvons ainsi affirmer que les GE proposent de repenser les modèles traditionnels d'organisation du

travail (COUTROT, 2002). Un parallèle peut être fait avec les travaux menés sur les pôles de compétitivité (CALAMEL, DEFÉLIX, MAZZILLI et RETOUR, 2011), lesquels sont susceptibles de créer une rupture avec la GRH traditionnelle sur trois niveaux : le nombre d'acteurs dans la relation d'emploi, les frontières juridiques de l'établissement et les cultures davantage axées sur la pluriculturalité.

### Une fonction employeur partagée

Depuis la loi du 2 août 2005, les GE peuvent également apporter à leurs membres leur aide ou leur conseil en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines. Tel est le cœur de métier du GE : la gestion de compétences partagées. Les GE se positionnent comme des « facilitateurs de la mutualisation » des pratiques de recrutement, d'emploi et de formation, voire de gestion des carrières (ARNAUD, FAUVY et NEKKA, 2013).

La fonction employeur est « partagée » dans les faits (par la mise à disposition), mais reste unique dans sa relation juridique, puisque le salarié à temps partagé ne connaît qu'un seul employeur : le GE. Les échanges entre un GE et l'entreprise adhérente sont de plusieurs ordres : la prospection commerciale, l'étude du poste et des conditions de travail, le recueil des besoins en temps partagé, le recrutement, la facturation, le suivi de la gestion des ressources humaines, la formation. Les relations entre les salariés et le GE concernent, quant à elles, le recrutement, le relevé d'heures, le bulletin de salaire, la formation et le maillage des emplois. Enfin, les échanges entre les salariés et les adhérents se concentrent autour d'un certain nombre d'enjeux : l'organisation du travail, le planning, les conditions de travail, l'intégration dans l'entreprise, l'évolution de la fonction et du salaire. Dans cette relation tripartite, le GE détient un rôle de service aux entreprises et aux salariés. Ce service représente une véritable valeur ajoutée pour l'entreprise adhérente par le gain de temps relatif au recrutement et à la gestion du personnel, mais également par une maîtrise des coûts (en moyenne de 20 à 30 % de moins que l'intérim). Par rapport à l'intérim, le GE se place dans

un accompagnement qualitatif à la fois pour le salarié (actions de formation, diversité des activités, une plus grande sécurité de l'emploi en raison d'une répartition du temps de travail auprès d'un collectif de structures...) et pour l'entreprise adhérente (un accompagnement personnalisé pour trouver le profil adéquat, un rôle de médiation lors de la survenance de conflits...).

En acceptant la mutualisation de leurs ressources humaines, les entreprises adhérentes acceptent de partager la responsabilité de l'embauche d'un salarié, de mutualiser la responsabilité de l'emploi. La fonction employeur se retrouve au cœur de la relation entre l'entreprise adhérente et le GE : « Pour que l'outil fonctionne, il faut sortir de l'affectif et de la cooptation pour passer au management et à la gestion des compétences<sup>(5)</sup> ».

Le GE se présente davantage comme un soutien pour des emplois atypiques par leur durée, non pourvus sans perte de « souveraineté », un soutien apporté aux TPE/PME, dont la plupart ne disposent pas des moyens suffisants pour dédier un service spécifique à la gestion des ressources humaines (PARADAS, 2007). Il n'en demeure pas moins que cette mutualisation des ressources est parfois difficile dans sa mise en œuvre, comme le montrent les résultats de l'étude préliminaire présentée par Martin (2006). Il ressort de cette recherche que le principe « à travail égal, salaire égal » n'est pas toujours respecté à la fois entre les salariés du GE et entre les salariés du GE et ceux de l'entreprise adhérente.

De par son action, le GE aide à redynamiser des bassins d'emploi, à maintenir une activité économique sur un territoire et, par là même, à repenser la gestion des ressources humaines dans sa dimension territoriale (voir l'Encadré ci-dessous).

<sup>(5)</sup> Voir l'extrait du rapport « Groupements d'employeurs et associations artistiques et culturelles : enjeux et perspectives », Association OPALE-Cnar Culture.

## Méthodologie

Notre recherche s'inscrit dans le cadre d'un dispositif soutenu par l'ancienne région Champagne-Ardenne, Innov'action, pour une durée de 2 ans (2015-2017). L'originalité de cette recherche repose sur le fait qu'elle permet une application concrète de la méthodologie de la recherche-action (LIU, 1997 ; RESWEBER, 1995). Porté par deux groupements d'employeurs multisectoriels (l'un intervenant auprès d'entreprises à but lucratif et l'autre auprès d'associations) accompagnés par une équipe de recherche pluridisciplinaire composée de 6 chercheur(e)s, le programme de recherche a pour objectif la création d'un réseau de GE sur le territoire du Grand-Est de manière à stabiliser les compétences dans une région en perte d'habitants, à renforcer la coopération inter-GE et à développer des emplois pérennes. Les résultats présentés sont issus de la réalisation de 46 entretiens semi-directifs menés auprès d'un échantillon de directeurs/directrices de GE, présidents/présidentes, salarié(e)s permanent(e)s du GE et salarié(e)s à temps partagé employé(e)s par le GE et mis(es) à disposition des entreprises adhérentes, de 20 structures réparties sur la nouvelle région Alsace-Champagne-Ardenne-Lorraine (Grand-Est) (voir le Tableau 1 – Annexe sur les éléments statistiques des 11 GE rencontrés, hors GEIQ et GE sportifs et culturels). L'utilisation du logiciel Alceste a permis de dégager les verbatims les plus significatifs. La seconde phase (septembre 2016 à février 2017) du contrat a conduit à la mise en œuvre de la structuration du réseau sur le territoire.

## Résultats

Il ressort de l'étude menée auprès des GE de la région Grand-Est trois principaux résultats permettant d'apporter une nouvelle approche de la GRH-T. Le premier met en lumière la prédominance de la logique de compétence. Le deuxième porte sur une identité du travail revisitée pour les salariés mis à disposition. Enfin, le troisième résultat souligne le fait que les GE participent à une dé-précarisation des emplois et à une flexibilité.

### La prédominance donnée à la logique « compétence » sur les territoires

Le dispositif du GE implique une réflexion en termes de compétences (combinaisons de savoirs, savoir-être et savoir-faire) et non de métiers. Cette approche place les GE comme des acteurs de la GTEC sur leur territoire. Pour Bories-Azeau et Loubès (2013), la question de l'emploi et de l'employabilité comprend également une dimension territoriale. Pour ces deux auteures, la GTEC vient renouveler la GPEC traditionnelle. Defélix *et alii* (2013) proposent quatre idéaux-types de territorialisation de la GRH. Les GE se trouvent positionnés dans l'idéal-type « préservation des compétences ». Cette troisième catégorie est définie par les auteurs comme renvoyant à une configuration organisationnelle en réseau, qui aide les acteurs du territoire à gérer les emplois et les compétences dans une perspective élargie. Cette classification correspond totalement à la réalité des GE. Cependant, il est important de souligner que les GE contribuent eux aussi, d'une certaine manière, au quatrième idéal-type proposé, à savoir celui de la « gestion de l'emploi et des compétences dans l'entreprise étendue ». Defélix *et alii* (2013) définissent ce quatrième idéal-type comme « celui de l'entreprise ancrée dans une interaction organisationnelle forte avec un réseau de partenaires dans la durée. Sa compétitivité dépend clairement de la qualité de l'intrication des compétences détenues et mises en œuvre avec son réseau de sous-traitants ou de partenaires de premier rang ». Les GE, en prenant en charge la qualité d'employeur, jouent clairement ce rôle, notamment dans le champ de l'économie sociale et solidaire. C'est particulièrement le cas des GE pour le développement associatif (GEDA), qui endossent le rôle d'employeur sans lequel des structures fonctionneraient très difficilement.

La flexibilité inhérente au dispositif offre aux salariés une certaine diversité contribuant à renforcer leur polyvalence et leur employabilité :

« Moi, ce qui me plaît, c'est vraiment de pouvoir passer d'une activité à une autre, c'est vraiment deux activités différentes, et toutes les deux enrichissantes de deux manières très différentes. Moi, je ne suis pas du tout juriste au départ, je suis maintenant plutôt balaise en droit du travail » (Sandrine, salariée à temps partagé au sein d'un GE, 9 ans d'ancienneté, premier emploi, 38 ans).

Rejoindre un GE suppose un certain nombre de savoir-être, comme l'adaptabilité et la polyvalence,

si l'on veut répondre à des besoins divers dans des environnements changeants :

« Pour moi, il faut quand même avoir une certaine adaptabilité pour pouvoir s'adapter à différentes cultures d'entreprise, cultures d'association, peu importe, mais, voilà, le management n'est pas le même dans un lieu, dans un autre, les personnes ne sont pas les mêmes, les façons de travailler ne sont pas les mêmes, les procédures ne sont pas les mêmes, (...) mais je me mets à la place de la secrétaire dans l'association A et dans l'association B, même si elle est secrétaire, elle ne le fait peut-être pas de la même manière dans l'association A qu'elle va le faire dans l'association B, parce qu'elle est managée de manière différente, parce qu'on lui laisse plus ou moins d'autonomie. Enfin, il faut pouvoir être autonome et puis, surtout, pouvoir s'adapter à différents lieux, environnements de travail » (Sandrine, salariée à temps partagé au sein d'un GE, 9 ans d'ancienneté, premier emploi, 38 ans).

Toutefois, peut-on pour autant affirmer que tous les postes peuvent donner lieu à un temps partagé ?

« J'arrive à penser ça, heu (...), lorsque je vois les emplois que l'on a créés ici, au GEDA, pour des mises à disposition, effectivement, jusqu'à présent, on n'a pas trouvé quelque chose d'incompatible avec le fait du partage et de la mise à disposition (...) » (Roger, salarié du GE et mis à temps partagé au sein d'une entreprise adhérente, 3 ans d'ancienneté, 61 ans).

Poilpot-Rocaboy et Joyeau (2014) s'interrogent plus particulièrement sur la possibilité et l'opportunité de la mise en temps partagé de la fonction de responsable RH (maîtrise des coûts, simplification administrative, création de valeur, amélioration du capital humain, diversité des tâches...). L'un des principaux freins reste la confidentialité des données auxquelles peut avoir accès le salarié à temps partagé au cours de ses différentes missions. Ce frein se lève à l'aide d'une clause de confidentialité :

« (...) C'est typiquement la secrétaire (ou la secrétaire aide comptable) qui peut commencer déjà à dispatcher les factures ou des choses comme ça, c'est ces métiers là, en fait, c'est ces personnes-là dans les structures qui voient un peu tout ce qu'il s'y passe, et qui entendent un peu tout ce qui se dit, mais, finalement, ça se dépasse. (...) Alors, déjà, on a les documents administratifs qui sécurisent, donc, il y a le contrat de travail, le salarié est, certes, lié à nous, GEDA, mais après le salarié a une lettre de mission pour aller dans l'association A, une autre lettre de mission pour aller dans l'association B, donc chaque lettre de mission détermine rapidement les grands axes de sa mission et puis ses horaires de travail et, tout en bas, il y a la petite clause de confidentialité par laquelle le salarié s'engage à ne pas faire la commère de l'un chez l'autre, je ne sais plus comment c'est tourné, mais c'est la phrase juridique qui engage le salarié à la confidentialité » (Sandrine, salariée à temps partagé au sein d'un GE, 9 ans d'ancienneté, premier emploi, 38 ans).

### L'identité au travail revisitée

L'intégration au sein d'un GE pose aussi la question de l'identité au travail, c'est-à-dire « la façon qu'a l'individu d'élaborer un sens pour soi dans la multiplicité des rapports sociaux et de le faire reconnaître par les partenaires de travail » (SAINSAULIEU, 1988) et la nécessité de pouvoir s'adapter à un environnement changeant. Pour Sainsaulieu (1988) et Dubar (1991), l'entreprise est un lieu de socialisation. Or, dans le cadre du GE, les salariés se retrouvent rarement dans les locaux du GE, puisqu'ils sont mis à disposition des entreprises adhérentes. Le sentiment d'appartenance est très inégal par rapport à l'employeur principal qu'est le GE :

« (...) Et même parmi nos salariés, on en a, s'ils sont en absence maladie, ils vont prévenir la structure d'accueil, ce qui est très bien, mais nous qui sommes leur employeur, on n'est pas au courant. (...) Non, pas du tout, ils [les salariés à temps partagé] n'ont pas intégré le schéma » (Véronique, salariée à temps partagé pour le GE et au sein d'une entreprise adhérente, 5 ans d'ancienneté, 60 ans).

L'autre particularité porte sur le positionnement du salarié à temps partagé au sein de l'entreprise adhérente :

« (...) Donc, ce n'est pas évident intellectuellement, hein, quelque chose que j'ai commencé, je ne vais pas nécessairement pouvoir le finir en fin de journée, je pourrai le finir qu'en fin de semaine, par exemple, ce n'est pas évident. Mais maintenant ça va, et puis je me mets pas mal de petits pense-bêtes (*rires*), mais, au début, les premières semaines, ce n'était pas simple » (Véronique, salariée à temps partagé pour le GE et au sein d'une entreprise adhérente, 5 ans d'ancienneté, 60 ans).

### Un dispositif d'aide à la dé-précarisation des emplois<sup>(6)</sup> et à la flexicurité

Le GE assure aux salariés une certaine sécurité de l'emploi, avec un seul contrat et un seul statut salarial : « Oh, ben, très simplement, j'ai tout de suite compris. Moi, l'avantage, c'est que j'avais un seul employeur, l'avantage, c'est que j'avais un CDI, à temps complet » (Véronique, salariée à temps partagé pour le GE et au sein d'une entreprise adhérente, 5 ans d'ancienneté, 60 ans).

Le GE apporte une « flexicurité », c'est-à-dire simultanément de la flexibilité et de la sécurité, à la fois aux employeurs comme aux salariés. Comme le précise Cromarias (2010), la flexicurité a pour principal intérêt pour les entreprises de « permettre un ajustement dans un délai le plus court possible, de la main-d'œuvre disponible, en termes de qualité (compétences) et de volume (effectif) ». Cet objectif ne peut être atteint sans l'instauration d'une logique de coopération entre les membres du GE. Cependant, comme Cromarias (2010) l'indique, la flexicurité ne doit

pas être limitée à l'association entre la sécurité et la flexibilité pour les entreprises, mais doit également témoigner d'une volonté de « structurer l'emploi en permettant une meilleure visibilité de plusieurs mois sous forme d'un complément d'activité (...), pour sécuriser la relation d'emploi ». Selon elle, les GE développent une flexicurité imparfaite, car ils ne s'inscrivent pas forcément sur le long terme (notamment dans le secteur sportif, où l'horizon reste le temps de la saison). Ils offrent ainsi, parfois, une solution aux plans sociaux : lorsqu'une entreprise industrielle se délocalise, il est plus facile de retrouver des emplois partagés : « Je pense que, dans un contexte de raréfaction du travail, des usines, des postes, etc., il faut repenser l'organisation. Et, heu, cette mutualisation est une solution, il y en a peut-être d'autres, j'en vois pas, comme ça, mais j'en ai pas en tête comme ça, mais pour moi c'est une solution » (Roger, salarié du GE et mis à temps partagé au sein d'une entreprise adhérente, 3 ans d'ancienneté, 61 ans).

La mutualisation peut être également étudiée du point de vue du réseau d'entreprises dans son ensemble sur un territoire (MARTIN, 2006). Pour Everaere et Glée (2014), les GE participent à l'une des approches de la GRH-T, qui s'appréhende de deux façons :

- soit par la recherche d'une flexibilité et d'une capacité d'adaptation très rapide en fonction des variations de l'environnement de l'entreprise (rôle des sociétés d'intérim) ;
- soit par la recherche de la mutualisation pour partager, entre plusieurs entreprises, les mêmes ressources, au même moment et à temps partiel (rôle des GE) ou de façon alternée et à temps plein dans le cas du prêt de personnel.

Selon les attentes de l'entreprise, la GRH-T tend vers un besoin de réactivité (et se tourne alors vers l'intérim) ou de mutualisation (par l'adhésion à un GE). Les GE répondent à la seconde approche de la GRH-T et s'inscrivent davantage dans la construction d'une relation durable entre les salariés et l'entreprise adhérente sur un territoire. Sur les territoires, le GE permet de fixer une main-d'œuvre dans un bassin d'emploi, en limitant les mouvements de populations et en renforçant l'attractivité du territoire. Il offre, en outre, de nouvelles perspectives d'embauche pour les demandeurs d'emploi. Il encourage, enfin, le développement des TPE/PME en y renforçant la compétitivité et l'innovation.

La territorialisation de la GRH ne constitue pas un chemin de développement ou d'innovation sociale facile, car elle suppose de pouvoir faire face à un certain nombre de risques inhérents : l'absence d'engagement durable d'un ou de plusieurs partenaires ; l'instrumentalisation au profit d'un acteur ; la concurrence entre les territoires et, enfin, le risque de superposition avec les dispositifs existants (DEFÉLIX *et alii*, 2013). À ces risques, il convient d'ajouter la culture du territoire et la volonté de favoriser l'arrivée de nouveaux acteurs économiques sur ce même territoire. Everaere et Glée (2014) concluent sur le défi à relever pour construire une GRH-T crédible : pouvoir être en

<sup>(6)</sup> Compte-rendu du séminaire du 23 juin 2009 organisé par le Conseil régional d'Île-de-France, « Les groupements d'employeurs, le temps partagé organisé ».

capacité de rassembler l'ensemble des acteurs et à fédérer autour d'un management durable l'ensemble des ressources humaines, technologiques, financières... Pour relever ce défi, les GE sont contraints d'innover sur le plan structurel. L'une des pistes actuellement expérimentées sur plusieurs territoires est celle de l'ensemblier. Dans le cadre du programme de recherche, une expérience d'ensemblier a pu être étudiée en Alsace : ALEMPLOI (constitué sous forme de SCIC). Cette solution novatrice de l'ensemblier associe une palette d'« outils » à la gestion des compétences sur un territoire, rassemblant sous une structure chapeau des acteurs de la formation et de l'insertion avec une approche sectorielle. Pour les entreprises adhérentes, l'ensemblier présente l'avantage de réduire le nombre d'interlocuteurs sur un territoire et de proposer un large éventail de solutions aux problématiques d'emploi qu'elles peuvent rencontrer. Cependant, la solution de l'ensemblier ne permet pas de répondre totalement à la structuration d'une GRH-T renouvelée, en ce sens qu'elle se limite à un micro-territoire.

## Discussion

Les GE contribuent à une forme de développement de la GRH-T, mais restent méconnus après plus de 30 ans d'existence (EVERAERE, 2016). La GRH-T proposée par les GE reste conditionnée à la fois à l'évolution des représentations des acteurs du marché du travail, à la structuration en réseau des GE qui passent ainsi d'une coopération intra à une coopération inter-organisationnelle, et à la possibilité de rendre visibles les résultats de leurs actions.

### Une GRH-T conditionnée à l'évolution des représentations des acteurs du marché du travail

Pour Culié, Defélix et Retour (2009), la gestion territoriale des parcours professionnels relève davantage de « la réalité émergente que de l'utopie mobilisatrice ». Il s'agit d'un processus lent, dont le succès repose sur la combinaison de plusieurs facteurs : des dispositifs inter-organisationnels, le comportement des salariés et une implication proactive des politiques d'entreprise sur un même territoire. Les GE peuvent jouer un rôle facilitateur dans l'émergence de cette gestion territoriale des parcours professionnels et amener à « repenser » la gestion des carrières en répondant aux facteurs identifiés par Culié, Defélix et Retour (2009). En intégrant des entreprises adhérentes à sa gouvernance, le GE s'inscrit dans une logique inter-organisationnelle.

Rejoindre un GE suppose de l'adaptabilité et de l'autonomie. Le salarié développe une réelle polyvalence et devient acteur de son propre parcours professionnel. Le salarié se positionne, en quelque sorte, en qualité d'« expert » : « (...) moi, à mon niveau, je suis plus là pour apporter du conseil, je ne suis pas salariée (...), comme quand j'étais en cabinet comptable, que j'avais mon portefeuille de clients, que j'allais consulter et apporter mes conseils, donc j'ai retrouvé ce que j'avais quitté 20 ans avant, on va

dire (...) je fais du haut de gamme (...), j'ai mon tiroir, ma pochette, tout ce qu'elles ne savent pas faire, c'est pour moi, tout le service comptable et les ressources humaines, c'est comme ça que ça fonctionne » (Véronique, salariée à temps partagé pour le GE et au sein d'une entreprise adhérente, 5 ans d'ancienneté, 60 ans).

Enfin, la gouvernance associative ou coopérative permet d'intégrer les entreprises adhérentes dans la prise de décision, facilitant, par là même, l'implication proactive des politiques d'entreprise.

### Une GRH-T conditionnée à la mise en réseau des GE

La réalisation des missions des GE suppose une coopération pensée à un double niveau, inter et intra-organisationnel. La logique intra-organisationnelle semble aujourd'hui acquise de par les principes intrinsèques de la gouvernance des GE (les entreprises bénéficiant de la mise à disposition de salariés à temps partagé adhérent à l'association, participent aux assemblées générales et peuvent intégrer le conseil d'administration). Contrairement à la coopération intra-organisationnelle, la logique inter-organisationnelle (inter-GE sur un même territoire) a grand-peine à se mettre en place. Ce constat s'observe aussi bien sur le territoire régional que sur le plan national, comme le montre la multiplication des fédérations plus ou moins structurées. Or, les GE appartiennent à la grande famille des entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS), qu'ils adoptent le statut associatif ou le statut coopératif. Ils partagent les valeurs défendues par l'ESS... On pourrait donc s'attendre à ce que la coopération soit inscrite dans leur ADN. Pour Defélix et alii (2013), « la territorialisation de la GRH ne constitue donc en rien un chemin de développement ou d'innovation sociale facile ». Pour son déploiement, ces auteurs proposent plusieurs préalables, comme une connaissance fine de la culture du territoire, la mutualisation des moyens de réflexion et d'action, le fait de favoriser l'entrée de nouveaux acteurs économiques et, surtout, un « effort de conciliation entre les exigences d'une approche mondiale des marchés et le respect des règles locales de gestion de la main-d'œuvre ». Par analogie aux GE, on note qu'il existe des réseaux nationaux de GE, mais ceux-ci peinent à parler d'une seule voix. Au niveau régional, sont apparus progressivement des centres de ressources pour les groupements d'employeurs, qui ont pour objet l'accompagnement des GE adhérents dans leur développement (veille juridique, sociale...).

Au-delà de l'intégration de la logique inter-GE par les structures elles-mêmes, il est important de souligner les conditions préalables à prendre en compte pour la mise en place de cette GRH-T. Ces réflexions sont complétées par les trois lectures de la GRH-T à travers les théories de la contingence, de l'analyse des réseaux organisationnels et de l'économie de la proximité (DEFÉLIX *et alii*, 2013). Les deux dernières approches nous apparaissent comme particulièrement éclairantes. L'analyse des réseaux organisa-

tionnels (PICHAULT et RORIVE, 2003) met en avant une corrélation entre l'interdépendance des partenaires d'un réseau et le degré d'investissement sur la GRH. L'économie de la proximité permet de rappeler l'importance des trois formes de proximité (géographique, organisationnelle et institutionnelle) (AYDALOT, 1986) dans la construction d'une GRH-T. Les GE développent à la fois une proximité intra (entre les entreprises adhérentes) et inter (dans les cas d'inter-réseau, comme celui développé en Champagne-Ardenne par les GEDA). En complément, les travaux d'Asselineau et Cromarias (2011) précisent que les conditions d'apparition d'une stratégie collective reposent avant tout sur l'importance de la convergence d'intérêts entre les acteurs économiques, l'existence d'une symétrie entre eux, d'une proximité géographique, mais surtout de dimensions cognitives, organisationnelles et liées à l'apprentissage du milieu. Ce sont autant de conditions préalables à prendre en considération pour la structuration d'un futur réseau inter-GE.

Le défi aujourd'hui pour les GE est de dépasser la coopération intra-entreprise pour passer à la coopération inter-GE. Il ressort des entretiens semi-directifs trois conditions préalables, se rapprochant des conclusions d'Asselineau et Cromarias (2011), à la structuration du réseau des GE sur le territoire du Grand-Est : une volonté politique pour définir les objectifs du réseau, une volonté de répondre aux besoins du terrain et le développement d'une logique partenariale excluant toute dimension de prise de pouvoir par l'un des partenaires.

## Conclusion

Les GE aident à repenser la GRH territoriale au moyen d'une logique inter-organisationnelle en réinterrogeant la fonction employeur et en priorisant la logique de compétence au-delà des frontières de l'entreprise. Par la mutualisation de ressources et la mise à disposition de salariés à temps partagé, ils offrent à de nombreux demandeurs d'emploi l'opportunité de retrouver une identité professionnelle, et à des TPE/PME, une réponse à leurs besoins d'emploi atypiques (PARADAS, 2007). Les GE cherchent avant tout à proposer des parcours individualisés de manière à répondre aux besoins des entreprises adhérentes, tout en restant cohérents avec le profil de leurs salarié(e)s et les valeurs de l'ESS qu'elles défendent. En cela, leur approche de la GRH suit la conception d'un management plus humain (TASKIN et DIETRICH, 2016). Ces structures s'inscrivent davantage dans une logique multi-acteurs en replaçant la « compétence » au cœur de leur mode de fonctionnement. Face aux avantages que représentent les GE, surtout en contexte de crise économique, comment expliquer que le recours à cette forme d'emploi ne soit pas plus répandu aujourd'hui ? (POILPOT-ROCABOY et JOYEAU, 2014). Plusieurs explications peuvent être avancées. Comme de nombreuses entreprises de l'ESS (MARIVAL, PETRELLA et RICHEZ-BATTESTI, 2015), les GE rencontrent des difficultés à s'organiser en réseau pour

créer davantage de groupements coopératifs. Une autre explication mériterait d'être creusée : la mesure de la performance sociale de ces groupements.

## Références bibliographiques

- ARNAUD N., FAUVY S. & NEKKA H. (2013), « La difficile institutionnalisation d'une GRH territoriale », *Revue française de gestion*, n°231, pp. 15-33.
- ASSELINEAU A. & CROMARIAS A. (2011), « Les stratégies collectives sont-elles toujours applicables dans un "milieu" ? Une réflexion à partir du contexte exemple de la coutellerie thiernoise », *Management et Avenir*, 2011/10, n°50, pp. 137-152.
- AYDALOT P. (1986), *Milieus innovateurs en Europe*, GREMI, Paris.
- BORIES-AZEAU I. & LOUBÈS A. (2013), « L'évaluation des dispositifs de GPEC à l'échelle territoriale : vers un renouvellement des pratiques ? », *Management et Avenir*, 2013/1, n°59, pp. 157-175.
- CALAMEL L., DEFÉLIX C., MAZZILLI I. & RETOUR D. (2011), « Les pôles de compétitivité : un point de rupture pour la GRH traditionnelle ? Une analyse des dispositifs RH au sein des 12 pôles de la région Rhône-Alpes », *Management et Avenir*, 2011/1, n°41, pp. 175-193.
- CULIE J.-D., DEFÉLIX C. & RETOUR D. (2009), « Vers une gestion territoriale des parcours ? Émergence de dispositifs, évolution des représentations », *Éducation permanente*, n°18, pp. 23-33.
- COUTROT T. (2002), *Critique de l'organisation du travail*, Paris, La Découverte, Coll. « Repères ».
- CROMARIAS A. (2010), « Penser la flexicurité au niveau "mésos" : entre ancrage territorial et innovation sociale ? », *Géographie, Économie, Société*, 2010/4, vol. 12, pp. 415-435.
- DEFÉLIX C., DEGRUEL M., LE BOULAIRE M. & RETOUR D. (2013), « Élargir la gestion des ressources humaines aux dimensions du territoire : quelles réalités derrière les discours ? », *Management et Avenir*, 2013/1, n°59, pp. 120-138.
- DESSEN TORRES V. & EJNES R. (2016), « Les groupements d'employeurs, acteurs de la sécurisation des parcours professionnels ? », étude prospective, cabinet Geste – Études et conseils, séminaire 21 avril, Paris.
- DUBAR C. (2015), *La Socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, 5<sup>e</sup> éd., Paris, Armand Colin.
- EVERAERE C. & GLÉE C. (2014), « Une GPEC territoriale ? Un outil de gestion à l'institutionnalisation d'une nouvelle forme de GRH », *Management et Avenir*, n°73, pp. 73-91.
- EVERAERE C. (2016), « Le groupement d'employeurs. Pourquoi cette forme d'emploi atypique sécurisante est-elle si marginale ? », *La Revue des Sciences de gestion*, 2016/4, n°280, pp. 67-73.

LIU M. (1997), *Fondements et pratiques de la recherche-action*, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales ».

MARIVAL C., PETRELLA F. & RICHEZ-BATTESTI N. (2015), « Association de solidarité et nouvelles pratiques de coopération sur les territoires : état des lieux, effets et enjeux », étude réalisée dans le cadre d'une convention de recherche avec le FDVA, mars.

MARTIN D-Ph. (2006), « Relation d'emploi et mutualisation des ressources humaines entre entreprises d'un même territoire : le cas des pratiques de rémunération des groupements d'employeurs », XVII<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, « Le travail au cœur de la GRH », IAE de Lille et Reims Management School, 16-17 novembre 2006, Reims.

MEDA D. (2010), « Comment mesurer la valeur accordée au travail ? », *Sociologie*, 1/2010, vol. 1, pp. 121-140.

MOURIAUX M.-F. (2006), *La Qualité de l'emploi*, éd. La Découverte.

PARADAS A. (2007), « Mutualiser la formation et le recrutement dans les PME : une variété de réponses »,

*Revue des Sciences de gestion*, 2007/4-5, n°226-227, pp. 147-155.

PICHAULT F. & RORIVE B. (2003), « Restructurations et nouveaux périmètres organisationnels : le rôle de la fonction RH », Actes de la Journée d'études « Les restructurations : volonté ou fatalité », GREGOR – IAE de Paris.

POILPOT-ROCABOY G. & JOYEAU A. (2014), « Enjeux et perspectives du métier de RRH à temps partagé : une réponse au besoin d'innovation en matière d'emploi ? », *Gestion*, vol. 39, pp. 79-92.

RESWEBER J.-P. (1995), *La Recherche-Action*, coll. « Que Sais-Je ? », Presses Universitaires de France.

SAINSAULIEU R. (1988), *L'Identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, 2<sup>ème</sup> édition, Presses de la Fondation nationale des Sciences politiques, Paris.

TASKIN L. & DIETRICH A. (2016), *Management humain : pour une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*, Bruxelles, De Boeck supérieur, coll. « Manager RH ».

## Annexe

Secteur d'activité	Nombre de GE étudiés	Nombre de salariés	Nombre d'adhérents	Lieu d'implantation
Agricole (chiffres de 2016)	Service de remplacements	19 192 h effectuées 2 salariés permanents	155	Marne
Multisectoriel (chiffres de 2016)	GE (sous forme associative)	28 salariés soit 22,75 ETP, dont 19,90 ETP en CDI. 4,06 ETP salariés permanents	77	Marne
	GE (sous forme associative)	35 ETP et 4 salariés permanents	39	Aube
	GE (sous forme associative)	NC en ETP 5 salariés permanents	75	Haute-Marne
	Ensembleur (sous forme de SCIC)	250 ETP et 20 salariés permanents	250	Alsace
	GE (sous forme associative)	40 ETP et 3 salariés permanents	20	Aube
	GE (sous forme associative)	Entre 40 ETP 4 salariés permanents	74	Ardennes
Développement associatif (GEDA) (chiffres au 31.12.2015)	4 GEDA sur le territoire de la Champagne-Ardenne	215 salariés répartis en : 126 emplois aidés 89 CDI  Chiffres-clés : 101 salariés de moins de 26 ans 24 salariés de plus de 50 ans  2 à 3 salariés permanents en moyenne par GEDA	153 associations 40 collectivités 2 autres (scop, établissements publics..)	Ardennes, Marne, Aube et Haute-Marne

Tableau 1 : Éléments statistiques des 11 GE (hors GEIQ et fédérations sportives) étudiés entre 2015-2017 (Programme Innov'action) – Données recueillies auprès de 11 GE sur les 20 étudiés (hors les 3 GEIQ et les 6 GE sportifs et culturels).