

# Quels positionnements stratégiques pour les groupements d'employeurs ? Une proposition de typologie

Par Anne JOYEAU,

Maître de conférences en sciences de gestion, Univ Rennes, CNRS, CREM – UMR 6211, Rennes, France

Sébastien LE GALL,

Maître de conférences HDR en sciences de gestion, Université Bretagne Sud  
Laboratoire LEGO (EA 2652)

et Matthieu MANDARD,

Maître de conférences HDR en sciences de gestion, Univ Rennes, CNRS, CREM – UMR 6211, Rennes, France

Les groupements d'employeurs ont été institués en France en 1985, afin de permettre aux petites et moyennes entreprises de se regrouper pour embaucher de la main-d'œuvre. Malgré des avantages indéniables pour les acteurs économiques, ces structures restent méconnues et peu employées, car elles sont peu visibles. L'objectif de cet article est donc de tenter de remédier à ce problème en présentant les différents positionnements stratégiques qui peuvent être adoptés par les groupements d'employeurs. Pour ce faire, nous proposons une typologie qui répertorie ces positionnements. Nous poursuivons par une présentation des caractéristiques clés de chacun d'eux. Nous discutons finalement les implications de ce travail au niveau des groupements, des entreprises adhérentes comme des salariés.

**B**asés sur un principe de mutualisation des compétences entre entreprises d'un même territoire, les groupements d'employeurs (GE), qu'ils prennent la forme associative ou coopérative, permettent de répondre à la fois aux besoins de flexibilité des entreprises (TPE et PME essentiellement) et de sécurité des salariés (Artis, 2013 ; Delalande et Buannic, 2007). Ces derniers n'ont qu'un employeur, le GE, avec des missions en temps partagé réparties entre plusieurs entités, dans un objectif de maillage permettant un emploi à temps plein. Avec pour mission essentielle de maintenir les emplois localement, les GE se présentent comme un levier de développement, de dynamisation et d'attractivité des territoires (Lethielleux, 2017).

Paradoxalement, malgré une institutionnalisation légalement reconnue depuis plus de trente ans, et malgré un tissu économique français marqué par une forte présence de TPE et PME, les GE ne connaissent, selon le rapport du CESE (Conseil économique, social et environnemental) (2018, p. 7), « à l'exception notable du secteur agricole, qu'un succès d'estime à l'échelle du marché du travail ». En 2016, on comptait 711 GE auxquels sont liés 15 515 salariés (hors secteur agricole où on dénombre près de 4 000 GE), auxquels s'ajoutent 162 GEIQ (Groupement d'employeurs pour l'insertion

et la qualification). Mais, alors que les GE assurent « indéniablement un rôle de médiation en matière de ressources humaines, qui ouvre de nouveaux espaces de discussion tant dans l'entreprise qu'au niveau des territoires » (CESE, 2018, p. 2), leur potentiel reste encore « largement sous-utilisé » (Lethielleux, 2018, p. 4).

Parmi les différents facteurs explicatifs de cette « invisibilité » des GE (Lethielleux et André, 2018), le rapport du CESE souligne la diversité et la complexité de leurs usages qui nuiraient à l'identification de leur rôle par rapport aux autres modes d'intermédiation de la relation de travail. Certains GE ont une activité guidée par les cycles saisonniers et par l'enjeu que constitue la complémentarité des cycles pour définir les compétences à partager. D'autres visent à répondre à des besoins durables, mais à temps partiel pour des compétences mises à disposition sur du temps long dans différentes entreprises. Des entreprises sollicitent également les GE pour un besoin à temps partiel, mais uniquement sur un temps donné, qui peut correspondre par exemple à une phase de croissance de l'entreprise. La phase achevée, l'entreprise pourra alors décider de passer d'un temps partagé à un temps plein et d'internaliser la main-d'œuvre.

Face aux enjeux liés au développement des GE sur les territoires et au regard des difficultés constatées, l'objectif de cet article est de clarifier les différents positionnements stratégiques des GE. Nous commençons par établir un constat quant aux problèmes liés à l'indétermination du rôle des GE. Basé sur la littérature, ce constat permet de décrire les enjeux relatifs au projet de typologie présenté dans cet article. Nous proposons ensuite une typologie des principaux usages des GE. Nous poursuivons par une présentation des caractéristiques clés de chacun de ces usages, à la fois pour les GE, ses parties prenantes, les entreprises adhérentes et les salariés mis à disposition. Nous discutons finalement les implications de ce travail au niveau des groupements, des entreprises adhérentes comme des salariés.

## Le problème de l'indétermination des positionnements stratégiques des groupements d'employeurs

Dans un contexte où les GE répondent à d'importantes problématiques d'emploi, notamment territoriales, et à l'heure où leur déploiement génère des attentes institutionnelles et légales fortes, des travaux montrent qu'un problème de positionnement stratégique se pose, freinant leur développement.

### Des enjeux forts autour des groupements d'employeurs en tant que forme d'emploi innovante

S'ils restent encore relativement méconnus, les GE connaissent actuellement un regain d'intérêt des pouvoirs publics français (Lethielleux, 2018 ; Lethielleux et André, 2018). Au niveau individuel, ils contribuent au maintien dans l'emploi en proposant des parcours personnalisés axés sur la logique de compétence. Au niveau des territoires, ils concourent au maintien et à l'attrait des compétences et, dans une certaine mesure, sont un levier pour lutter contre la désertification (Lethielleux, 2018 ; Lethielleux et André, 2018). Les GE font ainsi partie des pratiques managériales innovantes de gestion des emplois et des compétences qui placent les partenariats inter-organisationnels localement ancrés au cœur des enjeux cruciaux de flexibilité et d'adaptabilité des organisations (Artis, 2013 ; Xhaufclair, Pichault et Maesschalck, 2010). Il s'agit là, selon Xhaufclair *et al.* (2010), de « nouveaux compromis sociaux » en matière de régulation sociale. Très récemment, la solution des GE est aussi envisagée, au plan institutionnel et légal, comme un moyen pour limiter les recours aux CDD, dans le cadre de la réforme de l'assurance chômage, mise en œuvre le 1<sup>er</sup> octobre 2021. Celle-ci propose qu'un usage trop élevé de contrats courts puisse faire l'objet de malus aux entreprises. Dans ce contexte, les GE sont identifiés, sur le site Internet du ministère du Travail, comme « une solution à la disposition des entreprises pour éviter les CDD et les effets bonus-malus »<sup>(1)</sup>.

Ils sont aussi présentés, en mars 2020, comme « une solution en cas de difficultés à embaucher »<sup>(2)</sup>, sur le site du ministère de l'Économie, ce qui illustre encore cette appropriation institutionnelle des GE.

Ainsi, leurs effets vertueux ont fait l'objet de divers travaux (Joyeau, Le Gall, Poilpot-Rocaboy, 2018, 2019 ; Lethielleux, 2017, 2018 ; Lethielleux et André, 2018), analysant à la fois les effets aux niveaux individuel, organisationnel et territorial. Des travaux récents (Joyeau *et al.*, 2019) ont aussi examiné les conditions de réussite du GE, afin de comprendre les mécanismes qui expliquent un certain succès, souvent local, de cette forme d'emploi à temps partagé. Cependant, ces travaux mettent également en avant la difficulté, pour les GE, à affirmer un positionnement stratégique clair et partagé.

### Des difficultés et une nécessité, pour les groupements d'employeurs, à affirmer un positionnement stratégique clair et partagé

L'analyse des conditions de réussite d'un GE (Joyeau *et al.*, 2019) permet de mettre en évidence le fait que l'un des points de fragilité des GE tient dans un manque de sens commun donné au réseau. C'est aussi le constat fait par Artis (2013, p. 47), qui souligne « l'instabilité » du système de triangulation, en lien notamment avec les « tensions liées à la combinaison de logiques d'actions différentes ». Chaque partie prenante du GE lui donne un rôle correspondant à ses propres besoins : par exemple, « les membres arbitrent entre les logiques marchandes et la logique de coopération du GE » (2013, p. 47). Autrement dit, chaque partie tire un avantage du réseau pour elle-même, sans prise en considération d'un objectif commun explicite. Ces travaux (Auteurs, 2019) soulignent aussi que la pérennité du réseau, voire son développement, n'est intégrée dans aucune représentation de la réussite du réseau, hormis par les acteurs porteurs de la structure du GE, mais en tout cas pas par ses diverses parties prenantes (entreprises adhérentes, salariés à temps partagé). Ce qui est saillant est ainsi la diversité des représentations des critères de réussite selon la position et le rôle des acteurs au sein du réseau de temps partagé, en lien avec le constat d'une diversité, voire d'une divergence, des intérêts des parties prenantes à l'égard du réseau.

Ces travaux révèlent en effet que, si chaque partie prenante trouve un intérêt dans l'existence du réseau à temps partagé, les intérêts des uns et des autres divergent dans la durée. Le *turnover*, qui se traduit par l'intégration d'un salarié à temps plein dans une des entreprises adhérentes, en est une parfaite illustration. Jugé positivement par les uns, comme un élément favorable à l'emploi, il est condamné par les autres, dans la mesure où il conduit à la disparition du réseau constitué. Cela traduit la difficulté des parties prenantes à faire émerger un « compromis équilibré et pérenne » au sens de Xhaufclair *et al.* (2010).

<sup>(1)</sup> Cf. <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/bonus-malus/>

<sup>(2)</sup> Cf. <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/embaucher-groupe-employeurs>

Il semble donc indispensable, aujourd'hui, pour les GE, de travailler sur le sens commun, partagé, du réseau (Joyeau *et al.*, 2019), et sur le besoin de coordination et de coopération (Artis, 2013). Les effets du réseau sur les entreprises et sur les salariés, mais aussi sur les territoires, aujourd'hui peu visibles pour certains acteurs en raison du défaut d'affichage stratégique clair, doivent être davantage considérés. Comme le souligne Zimmermann (2006, p. 3), « le brouillage de l'image est accentué par la pluralité des usages dont les groupements font l'objet, tant du côté des entrepreneurs que des salariés. ». Cela passe par une évaluation de la valeur ajoutée du réseau pour les entreprises et pour les salariés, notamment celle liée à la mutualisation des compétences (*versus* le simple partage – ou décomposition – du temps). Ce qui suppose un travail d'identification des différents positionnements stratégiques possibles pour les GE, que nous proposons de faire ici.

## Les différents positionnements stratégiques des groupements d'employeurs : une proposition de typologie

Nous avons élaboré une typologie qui nous permet de recenser les différents positionnements stratégiques des GE. Nous en présentons ici la méthodologie d'élaboration, puis la typologie elle-même.

### Méthodologie d'élaboration de la typologie

Afin d'élaborer notre typologie, nous avons passé en revue la littérature consacrée aux GE, en menant une recherche bibliographique sur les plateformes en ligne CAIRN et Google Scholar à partir de mots clefs tels que « groupements d'employeurs », « temps partagé », ou « intérim ». À partir des premiers textes identifiés, nous avons repéré de nouvelles références qui sont venues compléter et enrichir notre collecte. Nous avons ainsi rassemblé un corpus d'une cinquantaine d'articles, rapports et ouvrages.

Nous avons ensuite tenté d'élaborer un cadre conceptuel nous permettant de rendre compte des différents positionnements stratégiques des GE évoqués dans ce corpus. Nous avons pour ce faire procédé par allers-retours entre les textes collectés et notre proposition théorique. Nous avons jugé cette dernière satisfaisante dès lors qu'elle nous a paru fidèlement rendre compte

des divers positionnements stratégiques identifiés dans la littérature consacrée aux GE (Doty et Glick, 1994). Cette catégorisation nous semble en outre pertinente dans la mesure où elle rejoint et organise celle proposée antérieurement par Zimmermann, sur la base d'une enquête menée au sein de deux groupements d'employeurs (2006).

### Présentation de la typologie

La typologie que nous avons bâtie répertorie les différents positionnements stratégiques des GE selon deux dimensions : la nature des compétences mises à disposition par les GE et la fréquence du besoin en compétences des entreprises adhérentes aux GE (voir Tableau 1 ci-dessous).

Les GE se différencient tout d'abord sur la nature des compétences mises à disposition de leurs adhérents. Ces compétences peuvent relever de fonctions opérationnelles. Les salariés des GE sont alors des ouvriers ou des techniciens aux compétences diverses liées à des activités de production et de commercialisation. Ces compétences peuvent aussi relever de fonctions support. Les salariés des GE sont ici des spécialistes de métiers tels que les ressources humaines, la communication, ou la comptabilité, dont le temps de travail est réparti entre plusieurs organisations.

Les GE se distinguent également au niveau de la fréquence du besoin en compétences des entreprises adhérentes. Les GE sont en principe engagés dans une relation sur un temps long avec les entreprises pour répondre à un besoin récurrent – qui se répète dans la durée. C'est par exemple le cas d'un besoin qui se limite à un jour par semaine sur toute l'année ou à deux mois dans l'année. Mais les besoins en compétences des entreprises peuvent aussi être ponctuels, sur une durée incertaine. C'est le cas s'agissant d'un besoin momentané en temps partiel qui a vocation à cesser ou à évoluer vers un besoin à temps plein.

### Présentation des différents positionnements stratégiques des groupements d'employeurs

Forts d'une existence juridique de trente-cinq ans (loi du 25 juillet 1985, assouplie par la loi du 28 juillet 2011), les GE ont connu des évolutions dans leurs positionnements stratégiques au fil du temps. Nous

		Nature des compétences mises à disposition	
		Fonctions support	Fonctions opérationnelles
Fréquence du besoin en compétences	Récurrent	Mutualisation de compétences	Adaptation aux cycles d'activité
	Ponctuel	Accompagnement de la croissance	Gestion de la flexibilité

Tableau 1. Les différents positionnements stratégiques des groupements d'employeurs : une proposition de typologie.

les présentons ici en respectant leur ordre historique d'apparition<sup>(3)</sup>. Nous illustrons en outre chacun de ces quatre positionnements au travers d'un encadré qui en montre un exemple concret.

### Les GE comme modalité d'adaptation aux cycles d'activité

Il s'agit ici, pour les GE, d'offrir aux entreprises adhérentes des employés aux compétences liées à des fonctions opérationnelles de manière récurrente. C'est par exemple le cas des activités saisonnières (Artis, 2013). Recourir à des salariés à temps partagé dans un tel cadre permet à l'entreprise d'avoir, en chaque moment du besoin, des salariés acculturés, voire attachés à l'entreprise, formés à ses méthodes de fonctionnement et à ses *process*. À titre d'exemple, cela peut se révéler stratégique dans des secteurs comme l'agro-alimentaire, dans lesquels les *process* en matière de santé et sécurité au travail, en particulier pour les saisonniers, sont essentiels (Gravel *et al.*, 2013).

D'un point de vue opérationnel, le GE se présente dans le cas de cet usage comme un réel soutien administratif pour l'entreprise (Kerbouc'h et Le Chevalier, 2016). Prenant en charge la procédure de recrutement (annonce, sélection, entretien, formalités d'embauche, etc.), la gestion des contrats de travail, la gestion des congés payés, le plan de formation, l'administration de la paie et des relations avec les organismes sociaux, les déclarations fiscales et sociales, il assure à l'entreprise un gain de temps et d'efficacité certain (Tournaux, 2012). Au-delà de ces aspects administratifs, le GE peut apporter soutien et conseils en ressources humaines à des entreprises n'ayant pas toujours de compétences RH en interne (Trindade-Chadeau, 2018a).

D'un point de vue managérial, les avantages de cet usage du GE sont de deux types.

- En premier lieu, pour les salariés concernés par le temps partagé dans le cadre de cet usage, le GE offre avant tout une sécurité en matière d'emploi et de conditions de travail, source d'une fidélisation des salariés (Kerbouc'h et Le Chevalier, 2016). Cela se produit *via* trois leviers : i) grâce à l'accès à un emploi stable, sur un temps plein, dans des emplois ou des secteurs où il est difficile d'obtenir des postes autrement qu'en temps partiel ou en contrats courts (CDD, intérim), précaires, comme dans les secteurs associatif et sportif, ou encore ceux de l'entretien ménager et agricole ; ii) grâce à une employabilité plus grande, doublée d'une plus grande polyvalence, permises par un emploi multi-environnemental, en lien avec un réseau professionnel plus grand et sur des missions

pouvant être variées, ce qui est rarement le cas pour les salariés dont les compétences ne sont pas distinctives ; iii) grâce à un accès facilité à la formation : le GE assurant un suivi et une veille à l'évolution du salarié en fonction de ses compétences, ce dernier a plus facilement accès à des formations, sur des emplois considérés par l'entreprise comme non stratégiques.

- En second lieu, le GE offre un confort dans la relation au travail des salariés concernés, là encore source de fidélisation d'un point de vue RH. Et ce, à deux niveaux : i) grâce au fait de bénéficier d'un employeur unique, apportant un confort administratif (un seul contrat de travail, un seul bulletin de paie, une couverture sociale claire) en regard de la dépendance à plusieurs employeurs, souvent courante sur ces emplois, et une garantie quant à ses droits juridiques ; ii) grâce au rôle d'intermédiaire que joue le GE entre le salarié et les entreprises, par exemple pour la prise de congés, rôle pouvant aller jusqu'à celui de médiation dans le cas de conflits entre l'entreprise et le salarié.

En bémol, au plan managérial, quelques points de vigilance sont à considérer. Du fait d'un temps de présence et de responsabilités limités, l'engagement et l'implication du salarié peuvent être moins importants que dans le cas de salariés recrutés à temps plein dans l'entreprise. Un effort de communication de la part de l'entreprise doit être spécifique, notamment pour bien définir la mission et le mode de fonctionnement. Les phases d'intégration peuvent s'avérer plus compliquées en raison d'un temps de présence réduit, de relations sans doute plus difficiles à créer, des difficultés potentielles de reconnaissance par l'entreprise ou des difficultés d'adaptation à différents modes de management et de culture dans les entreprises. Toutefois, ces points de vigilance restent faibles en comparaison à des salariés qui seraient recrutés sur des emplois courts (CDD, intérim), ce qui se passe le plus souvent dans le cas du recrutement de compétences non distinctives (voir Encadré 1 ci-contre).

### Les GE comme modalité de mutualisation de compétences

Les GE apportent régulièrement une contribution décisive à la structuration de l'activité des PME, en particulier sur des fonctions support indispensables à leur développement – RH, marketing, hygiène et sécurité, qualité environnementale, communication... (CESE, 2018).

Du point de vue des pratiques RH, cela va supposer du GE une capacité d'investissement dans la prospection d'entreprises, une capacité de recrutement, de formation et de fidélisation de salariés, de construction de partenariats avec des structures relais locales du territoire, et de développement de sa notoriété (CESE, 2018). Les GE et leurs parties prenantes – entreprises, salariés – tirent ainsi avantage de la proximité géographique. Ces compétences mutualisées se construisent alors sur du temps long et contribuent à la création d'une culture collective au sein du réseau territorial constitué : « Il ne s'agit plus de prévoir les variations d'activité mais, au plus près de la réalité des territoires, de pouvoir anticiper les métiers ou les

<sup>(3)</sup> Un autre usage des GE a récemment été observé, qui consiste à faire des GE un outil de *dumping* social. De grandes entreprises françaises ont ainsi été condamnées pour recours abusif à la sous-traitance, et pour avoir utilisé les GE pour accéder à de la main-d'œuvre externe de manière stable, mais qui ne bénéficiait pas des avantages – paie, formation, ou prestations sociales – habituellement accordés à leurs employés. S'agissant d'un usage illégal, nous ne le développerons pas ici.

## Le groupement d'employeurs Helys

- « Témoignage d'Antoine Fournier, un fabricant de liners et de couvertures pour piscine qui emploie 120 personnes en Ille-et-Vilaine, qui a fait le choix du groupement d'employeurs.
- "Pourquoi faire partie d'un groupement d'employeurs ?"
- Antoine Fournier : "Notre métier est très saisonnier. L'activité se concentre au printemps-été. En trois mois, nous réalisons 60 % de notre chiffre d'affaires. Nous utilisons deux collaborateurs en temps partagé, des techniciens qualifiés qui travaillent à la production de mars à septembre. Ils sont salariés chez Helys, le groupement d'employeurs auquel nous adhérons."
- "Pourquoi avoir choisi cette solution plutôt que l'intérim ?"
- A. F. : "Ces collaborateurs reviennent chaque année chez nous. Contrairement à des intérimaires qui doivent à chaque fois s'adapter à une nouvelle entreprise, ils connaissent bien le poste. Leur métier, assez technique, requiert des connaissances spécifiques que l'on apprend avec l'expérience, pas à l'école. D'ailleurs, ces deux personnes sont, comme on dit ici, des «têtes de machine». À leur poste, ils jouent le rôle clé et sont entourés d'intérimaires qui viennent seulement en appui." »

Source : ASKENAZI B. (2015), «Témoignage PME : Précieux pour gérer la saisonnalité de l'activité », *Les Échos entrepreneurs*, 2 avril.

compétences qui seront nécessaires à l'activité de demain et disposer, dans ce contexte, d'un vivier de compétences fidélisées et immédiatement mobilisables » (CESE, 2018, p. 13).

Pour les entreprises, les avantages d'un tel positionnement sont certains. Ils passent d'abord par un apport de compétences expertes et/ou transversales : c'est une manière de faire appel à une certaine compétence que l'entreprise ne pourrait se permettre seule. Il donne lieu ensuite à un apport de compétences mutualisées inter-entreprises : le salarié va acquérir des compétences et multiplier les expériences, dont les différentes sociétés du GE pourront bénéficier. Enfin, il offre la possibilité d'avoir des salariés présents dans la durée, acculturés à l'entreprise et formés aux méthodes de fonctionnement de celle-ci.

D'un point de vue managérial, ce positionnement offre de nombreux bénéfices aux salariés, source d'une plus grande attractivité RH. Et ce, à travers : i) le développement de l'employabilité du salarié qui va acquérir des compétences de manière accélérée en multipliant les expériences simultanément ; ii) l'assurance d'un emploi stable – CDI – ; iii) l'option d'organiser son temps de travail grâce à la possibilité d'un temps de travail choisi permettant de concilier sa vie personnelle et sa vie professionnelle, en fonction des besoins du salarié – passage à 80 % par exemple – ; iv) une diversité et une absence de routines assurées en termes de missions et d'environnements de travail.

La réussite d'un tel positionnement stratégique passe toutefois par la nécessité, pour l'entreprise, de dépasser une logique concurrentielle (Lethielleux, 2018). Il existe en effet des réticences de la part des entreprises à recruter des salariés hautement spécialisés sur des fonctions essentielles à la vie de l'entreprise sans s'en assurer l'exclusivité. Cela nécessite donc de dépasser la peur en termes de confidentialité (Trindade-Chadeau, 2018b). Une certaine méfiance semble légitime : beaucoup d'entreprises ont l'habitude d'avoir

leurs collaborateurs à leur disposition à temps plein, et cette forme de travail peut amener à des craintes des employeurs vis-à-vis de la confidentialité des informations avec lesquelles le salarié à temps partagé va travailler.

Afin d'assurer la réussite de ce positionnement, certains éléments doivent être pris en compte. Ainsi, pour les salariés à temps partagé, des qualités spécifiques exigeantes sont attendues, telles que l'adaptabilité, la souplesse, l'autonomie, et une très forte organisation, voire une bonne résistance au stress (Zimmermann, 2006). Le travail à temps partagé est une forme d'emploi qui ne convient qu'à un certain profil de salarié. La pluralité des lieux de travail est souvent source d'autonomie pour le salarié, mais entraîne en même temps des inconvénients : elle peut par exemple être une source de fatigue supplémentaire pour celui-ci. Ce dernier doit donc faire preuve d'une bonne organisation de son temps.

Une adaptation aux modes de management d'une entreprise à l'autre est nécessaire et doit être accompagnée. Le salarié à temps partagé peut rencontrer des difficultés à cerner rapidement le mode de management de l'entreprise, à alterner dans ses pratiques les différents modes de management et de gestion, et doit s'adapter à la culture des différentes entreprises où il exerce son métier : il doit posséder une forte capacité d'adaptation à des environnements professionnels variés. Enfin, des problèmes d'intégration peuvent émerger (Zimmermann, 2006). Le salarié peut ressentir un manque de considération, de reconnaissance ou parfois même être considéré comme quelqu'un de l'extérieur au sein des différentes entreprises, surtout en début de prise de poste. Il peut même exister, en interne, une certaine forme de méfiance à l'égard de ces salariés plus ou moins intégrés. En cascade, cela peut avoir une influence négative sur la motivation et l'implication des salariés dans les entreprises et dans leur travail.



Photo © SMK Open

Christoffer Wilhelm Eckersberg, *A View through Three Arches of the Third Storey of the Colosseum*, huile sur toile, 1815. Copenhague, Statens Museum for Kunst.

« Les GE et leurs parties prenantes – entreprises, salariés – tirent ainsi avantage de la proximité géographique. Ces compétences mutualisées se construisent alors sur du temps long et contribuent à la création d'une culture collective au sein du réseau territorial constitué [...]. »

Une vigilance particulière doit être apportée à l'évaluation de la charge de travail : le fait que le temps de travail puisse parfois être mal évalué par rapport à la charge de travail, ajouté à une cadence exigeante, peut entraîner des charges de travail importantes lors de la présence du salarié à temps partagé dans l'entreprise, pouvant entraîner fatigue et difficultés à tenir le rythme – absence de temps morts (voir l'encadré ci-dessous).

### Les GE comme modalité d'accompagnement de la croissance

Le recours à un GE de la part d'une entreprise pour intégrer des compétences liées à des fonctions support peut également se justifier en un temps donné de son développement. Ce besoin ponctuel apparaît notamment lors de la phase de structuration de l'entreprise, après la phase de lancement, où l'entreprise est à la

### Le groupement d'employeurs Progressis

« Pour l'entreprise Sofame (14 salariés ; 2 millions d'euros de chiffre d'affaires), spécialisée dans la mécanique de précision et basée dans le Calvados, le recrutement d'un cadre à temps partagé était devenu une nécessité. "Nous avons besoin d'un responsable qualité qui puisse gérer tous les dossiers d'obtention des différentes normes qualité et environnementales et qui puisse travailler sur l'organisation interne de l'entreprise. Notre structure ne nécessitait pas l'embauche de temps plein pour ce type de poste, et je n'avais pas le temps de former quelqu'un en interne", reconnaît Loïc Danneville, directeur et fondateur de la société en 1997. Le chef d'entreprise décide de prendre contact avec le groupement d'employeurs Progressis, qui compte 120 entreprises adhérentes : "Progressis nous a délégué Éric Vaubourg, responsable qualité, pour une journée par semaine, soit quatre jours par mois." »

Loïc Danneville y voit plusieurs avantages : "Éric est un salarié complètement intégré à l'entreprise. Ce n'est pas un intervenant extérieur et cela fait toute la différence. Il gère la qualité de notre entreprise et la met en place selon nos directives." Avec pour l'entreprise un procédé de gestion simplifié : la feuille de paye est éditée par Progressis qui envoie la facture à l'entreprise. [...] Autre avantage majeur : le salarié partagé, travaillant dans plusieurs entreprises, affiche une multitude d'expériences dont l'entreprise Sofame bénéficie. »

Source : EVRARD I. (2018), « J'ai fait appel à un groupement d'employeurs », *Le journal des entreprises*, décembre.

recherche d'une plus grande efficacité par la mise en place d'un mode fonctionnel centralisé (Greiner, 1972). Pour ces entreprises, il ne s'agit pas d'internaliser directement à temps plein ces compétences partagées mises à disposition par le GE, mais de les introduire progressivement au regard du besoin et de les expérimenter avant d'en disposer en interne si elles poursuivent leur croissance. Cette logique renvoie à celle du *turnover* qualifié parfois de positif (Delalande et Buannic, 2007), où la compétence spécifique initialement mise à disposition par le groupement est ensuite ancrée pleinement dans l'entreprise pour asseoir son développement. Elle suppose du GE de renouveler régulièrement ces entreprises adhérentes, et de cibler les entreprises de son territoire en phase de croissance et en besoin de structuration.

Pour l'entreprise, ce positionnement stratégique donne la possibilité de bénéficier de solides compétences spécialisées, malgré un besoin court en termes de temps de travail hebdomadaire. Il s'agit d'une formule souple qui s'adapte au développement de l'entreprise : le GE propose une formule qui permet à l'entreprise d'augmenter la durée de travail de ses salariés progressivement si son activité prend de l'ampleur. Enfin, ce positionnement offre à l'entreprise un apport de compétences mutualisées inter-entreprises : le salarié va acquérir des compétences et multiplier les expériences, dont les différentes entreprises du GE pourront bénéficier.

D'un point de vue RH, un tel positionnement évite un risque de licenciement pour le collaborateur dans une entreprise où l'activité baisse, en maintenant le poste par une réduction progressive des heures. Le fait d'avoir d'autres missions dans d'autres entreprises permet une employabilité accélérée du salarié avant une intégration possible à temps plein.

Toutefois, comme pour l'usage précédent, des qualités spécifiques exigeantes sont attendues, telles que l'adaptabilité, la souplesse, l'autonomie et une très forte organisation, voire une bonne résistance au stress (Zimmermann, 2006). En outre, le fait que le temps

de travail peut parfois être mal évalué par rapport à la charge de travail, ajouté à une cadence exigeante, peut entraîner fatigue et difficultés à tenir le rythme en raison de l'absence de temps morts (voir l'encadré ci-dessous).

### Les GE comme modalité de gestion de la flexibilité

Si les GE ont historiquement été conçus pour accompagner les hausses saisonnières d'activité, il s'avère que ces structures sont devenues plus généralement utilisées pour accompagner tous les accroissements d'activité. En permettant aux entreprises de pourvoir à leurs besoins ponctuels en compétences opérationnelles, ils constituent une forme d'intérim renouvelée (Artis, 2013 ; Zimmermann, 2006). Cet usage, qui tend à se répandre, est d'ailleurs devenu un argument avancé par le ministère du Travail pour promouvoir les GE, qui vantent leur capacité à permettre aux entreprises qui en sont membres de « partager des salariés fidélisés et qualifiés dans des contextes de fluctuation ou d'intermittence de l'activité »<sup>(4)</sup>.

Ici, du point de vue des entreprises, le recours aux GE offre des gains en termes d'organisation (Artis, 2013). Ils facilitent en effet le recrutement des employés (annonce, sélection, entretien, formalités d'embauche, etc.), la gestion des contrats de travail, la gestion des congés payés, l'administration de la paie et des relations avec les organismes sociaux, et les déclarations fiscales et sociales (Tournaux, 2012).

Pour les employés, par rapport à l'intérim traditionnel, les GE offrent une stabilité de l'emploi, puisqu'ils représentent leur unique employeur (Zimmermann, 2006). Cette situation leur apporte également un confort administratif plutôt que de dépendre de plusieurs employeurs : un seul contrat de travail, une seule fiche de paie, etc. Ceci facilite enfin leur couverture sociale et l'organisation de leurs relations de travail.

<sup>(4)</sup> <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/tpe-pme/groupement-employeurs> (consulté le 09 juin 2020).

### Le groupement d'employeurs Biosupport

« Les groupements d'employeurs peuvent aussi être dans la *high-tech*. C'est le cas de Biosupport, créé en 2006 par six jeunes sociétés dans la biotechnologie et la santé du génopole d'Evry (Essonne). Anova Plus (kits de détection de pathogènes agricoles), Metafora Biosystems (biomarqueurs de transport de nutriments), Watchfrog (larves porteuses de marqueurs génétiques), Xentech (oncologie préclinique) ou Ynsect (produits issus d'insectes) font partie des jeunes pousses qui mutualisent des salariés en temps partagé.

Les fonctions concernées sont la finance, la qualité, le juridique, l'informatique, la communication et le marketing, l'hygiène-sécurité et l'environnement. Fondées par des chercheurs peu familiers de la gestion d'entreprise, ces *start-up* ont des besoins dans ces métiers mais pas forcément les moyens ni le besoin de créer un poste à temps plein. « Quand elles démarrent, ces *start-up* ont des projets scientifiques très pointus, mais elles peinent souvent dans la structuration de l'entreprise », explique Agnès Boulanger, qui dirige le groupement d'employeurs.

[...] Les entreprises s'acquittent d'une adhésion annuelle comprise entre 400 et 800 euros et sont ensuite facturées par le GE en fonction du nombre d'heures utilisées. « Une dizaine de salariés passés au GE ont été au final embauchés par une entreprise adhérente », précise Bernard Orlandini. »

Source : KINDERMANS M. (2018), « Biosupport épaula les start-up de biotech », *Les Échos*, 14 novembre.

Ce type de recours aux GE est depuis longtemps dénoncé par les représentants de l'intérim comme étant déloyal, notamment en raison de l'ancrage territorial parfois plus important dont disposent les GE (Casaux-Labrunée, 2012). Ceci est pourtant à tempérer dans la mesure où les établissements d'intérim tendent eux aussi à faire de la GRH territoriale (Everaere, 2016). En outre, en comparaison du recours à l'intérim dans sa forme classique, les entreprises engagées dans les GE sont tenues par le principe de solidarité financière, ce qui limite cet usage (Everaere, 2016). Enfin, il semble que les GE sont susceptibles de servir de révélateur et de déclencher des créations d'emplois que l'intérim n'aurait pas pourvues, notamment en ce qui concerne les PME (Joubert, 2012). En d'autres termes, il semblerait que GE et intérim puissent être complémentaires plus que substituables.

Du point de vue des salariés, ce type de recours est également susceptible de poser des difficultés, dans la mesure où l'adaptabilité traditionnellement exigée de leur part en temps partagé est d'autant plus forte que les missions sont ponctuelles, non récurrentes. Tout dépend ici du maillage des besoins des entreprises adhérentes aux groupements et de la prévisibilité de leurs activités (Zimmermann, 2006). En conséquence de quoi, les difficultés d'intégration du salarié peuvent elles aussi être plus fortes. Et en comparaison de l'intérim classique, la rémunération du salarié peut être moindre, ainsi que la liberté souvent associée à l'intérim choisi (voir l'encadré ci-dessous).

## DISCUSSION

Alors que les enjeux du recours au GE pour les entreprises et pour les salariés sont souvent peu visibles en raison d'un défaut d'affichage stratégique clair, le travail ici effectué propose, d'un point de vue théorique, les multiples positionnements possibles pour un GE. Ceci est un premier pas afin de guider le travail indispensable qui reste à faire, aujourd'hui, pour les GE, à savoir : un affichage stratégique clair des avantages qu'ils présentent pour leurs parties prenantes – pour les entreprises adhérentes comme pour les salariés.

Pour les GE, des travaux précédents (Joyeau *et al.*, 2019) ont en effet montré qu'il semblait indispensable de travailler sur le sens commun, partagé, du GE. Cela passe par une identification de la valeur ajoutée du réseau pour les entreprises et pour les salariés, notamment celle liée à la mutualisation des compétences (*versus* le simple partage – ou décomposition – du temps). L'affirmation d'un positionnement stratégique clair et assumé peut dès lors devenir un critère convergent de réussite, un objectif commun.

Concernant les entreprises adhérentes, concourir à solutionner le problème d'indétermination stratégique des GE leur permettrait d'identifier plus clairement la valeur ajoutée liée à leur adhésion à ce réseau, à commencer par l'offre d'une réelle expertise pour accompagner les salariés mis à disposition dans leurs structures, quels que soient leur contexte et leur problématique.

Enfin, en ce qui concerne les salariés, il est avancé, d'un point de vue théorique, que le lien de confiance entre les parties prenantes d'un réseau apparaît essentiel (Chédotel et Viviani, 2016). Ce qui est confirmé dans des travaux spécifiques aux réseaux du temps partagé (Auteurs, 2019). Mais cela reste insuffisant. Au-delà de la confiance, le sentiment d'appartenance à un réseau du temps partagé apparaît tout aussi indispensable. Ici se joue un élément déterminant pour la réussite des GE : savoir créer un sentiment d'appartenance inédit dans la relation de travail, qui ne correspond à aucune norme et organisation du travail connues (Lethielleux, 2018). L'affirmation d'un positionnement stratégique clair des GE permettrait d'accroître cette lisibilité, de créer et/ou de renforcer l'image novatrice et stratégique de cette forme d'emploi, en bref, de lui donner du sens. Cela contribuerait aussi à développer le sentiment d'appartenance des salariés aux GE, qui semble actuellement faire défaut (Joyeau *et al.*, 2019), et enfin à asseoir l'identité professionnelle qui reste une problématique singulière au sein des GE. En effet, relativement à d'autres formes de réseaux inter-organisationnels dans le domaine de l'emploi comme l'intérim, les GE, selon Lethielleux

### Le groupement d'employeurs Alliance Emploi

« Né il y a 20 ans, Alliance Emploi reste aujourd'hui le plus gros groupement d'employeurs en France. La structure associative fonctionne avec un portefeuille de 400 entreprises adhérentes, au prix d'une cotisation symbolique de 150 euros, qui vont mettre en commun leurs besoins pour partager des compétences humaines. En 2018, ce poids lourd salarie 1 800 personnes – dont la moitié en CDI – pour un chiffre d'affaires attendu de 72 millions d'euros (contre 59 millions un an plus tôt). Un profil hors norme alors que la majorité des groupements n'a qu'une trentaine d'adhérents.

La moitié des salariés travaille pour l'industrie automobile, très forte en Hauts-de-France, qui trouve dans ce système une souplesse utile selon la charge des usines, tout en gardant des compétences à disposition. La majorité des emplois pourvus relève de profil ouvrier, qualifié ou non, et de techniciens. Les autres secteurs de prédilection sont la logistique, l'agroalimentaire, la chimie. "Notre dispositif offre une sécurisation professionnelle. L'objectif est de fidéliser les compétences et de lutter contre la précarisation de l'emploi", souligne son dirigeant, Karim Khetib, ancien directeur régional de Pôle emploi. »

Source : DUCUING O. (2018), « Alliance Emploi, vivier de compétences pour l'automobile », *Les Échos*, 14 novembre.



(2018), modifient le rapport salarial : avec un employeur de droit différent de l'employeur de fait, le pouvoir hiérarchique et, par induction, les identités au travail, se trouvent bouleversés. En explicitant le sens de leur action, la clarification du positionnement stratégique des GE pourrait contribuer à lever ce problème.

## CONCLUSION

L'objectif de cet article était d'identifier les différents besoins auxquels les GE peuvent répondre afin de leur permettre d'être davantage visibles par leurs parties prenantes. Pour ce faire, nous avons élaboré une typologie sur la base d'un examen de la littérature consacrée aux GE, typologie qui s'est avérée rejoindre et organiser les usages des GE précédemment identifiés par Zimmermann (2006). Ce cadre d'analyse nous a ensuite permis de passer en revue les différents positionnements stratégiques des GE, puis de mettre en évidence un certain nombre d'implications pour les réseaux du temps partagé.

À la suite de ce travail, différentes pistes d'investigation se dessinent. Il serait tout d'abord envisageable d'étudier le déploiement des différents types de positionnements stratégiques des GE précédemment mis en évidence en fonction des acteurs et des territoires concernés. Il serait aussi possible d'identifier les divers positionnements qui peuvent être adoptés par un même groupement. Enfin, à l'avenir, il serait intéressant de voir les effets produits par une clarification de ce(s) positionnement(s), tant en termes de cohésion interne qu'en ce qui concerne leur visibilité à l'extérieur.

## BIBLIOGRAPHIE

ARTIS A. (2013), « Le groupement d'employeurs : une réponse à la recherche de flexibilité et de sécurité dans la gestion de l'emploi », *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, n° 47.

CASAUX-LABRUNÉE L. (2012), « Les groupements d'employeurs solidaires », *Droit social*, n° 10, pp. 871-880.

CESE (2018), *Les groupements d'employeurs*, Les éditions des Journaux officiels.

CHÉDOTEL F. & VIVIANI J.-L. (2016), « Dynamiques et conditions des relations coopératives dans les réseaux », *Revue française de gestion*, 6(259), pp. 71-81.

DELALANDE F. & BUANNIC L. (2007), *Groupements d'employeurs, mode d'emploi*, Eyrolles.

DOTY D. H. & GLICK W. H. (1994), "Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling", *Academy of management review*, 19(2), pp. 230-251.

EVERAERE C. (2016), « Le groupement d'employeurs », *La Revue des Sciences de gestion*, 4(280), pp. 67-73.

GRAVEL S., LORTIE M., BILODEAU H., DUBE J. (2013), *L'interaction entre les problèmes de gestion des ressources humaines et de santé et de sécurité au travail*, Presses de l'Université du Québec, Coll. Santé et Société.

GREINER L. E. (1972), "Evolution and revolution as organizations grow", *Harvard Business Review*, 50(4), pp. 37-46.

JOUBERT F. (2012), « Le groupement d'employeurs : une solution économique et sociale au service du travail et de l'emploi », *Droit social*, n° 10, p. 881.

JOYEAU A., LE GALL S. & POILPOT-ROCABOY G. (2017), « Libérons les dirigeantes et les dirigeants de PME ! Le RRH à temps partagé comme levier de développement de l'entreprise et du territoire », in BARABEL M. (éd.), *Pour une GRH inspirante. Une réponse au DRH Bashing*, Paris, Éditions Eyrolles, pp. 239-244.

JOYEAU A., LE GALL S. & POILPOT-ROCABOY G. (2018), « Dirigeant et DRH en PME : une double casquette difficile à porter ! », 29<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, Université de Lyon, octobre.

JOYEAU A., LE GALL S. & POILPOT-ROCABOY G. (2019), « Le groupement d'employeurs et ses parties prenantes : quelles conditions de réussite du réseau ? Une application au métier de RRH à temps partagé », 30<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, Université de Bordeaux, novembre.

KERBOUC'H J. Y. & LE CHEVALIER H. (2016), « Les groupements d'employeurs à la lumière de leurs enjeux », étude économique et sociale des groupements d'employeurs dans les Pays de la Loire.

LETHIELLEUX L. (2018), « Les groupements d'employeur : vers un nouveau développement de la gestion des ressources humaines territoriale ? », *Gérer et Comprendre*, n° 132, juin, pp. 3-10.

LETHIELLEUX L. (2017), « Réseaux et nouvelles configurations RH territoriales : le rôle des groupements d'employeurs », *Management & Avenir*, 5(95), pp. 171-188.

LETHIELLEUX L. & ANDRÉ C. (2018), « Groupement d'employeurs et gestion des défaillances des TPE/PME : le syndrome de l'arroseur arrosé », *Recherches en Sciences de Gestion*, 5(128), pp. 205-224.

RETOUR D. & KROHMER C. (2006), « La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences », in DEFELIX C., OIRY E. & KLARSFELD A. (éd.), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert, pp. 139-173.

TOURNAUX S. (2012), « Mise à disposition par un groupement d'employeurs : un prêt de main-d'œuvre comme les autres ? », *Droit Social*, n° 10, pp. 890-898.

TRINDADE-CHADEAU A. (2018a), « De l'envie et des besoins communs : genèse des groupements d'employeurs observés », *Cahiers de l'Action*, n° 50, pp. 21-27.

TRINDADE-CHADEAU A. (2018b), « Lever les freins, dépasser les obstacles, un passage obligé pour les groupements d'employeurs », *Cahiers de l'Action*, n° 50, pp. 37-44.

XHAUFLAIR V., PICHHAULT F. & MAESSCHALCK M. F. (2010), « Partenariats inter-organisationnels et nouvelles formes de gouvernance : les conditions d'un compromis équilibré et pérenne », *Management & Avenir*, 3(33), pp. 298-316.

ZIMMERMANN B. (2006), « Les groupements d'employeurs : la sécurité dans la flexibilité ? », *Sociologie du travail*, 48(1), pp. 1-16.