

# Du tiers employeur au tiers-lieu territorial d'emploi ?

## Le groupement d'employeurs

Par Gaëlle ANGELERGUES

Doctorante en Gestion des Ressources Humaines au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) Paris et ATER en sciences de gestion à l'université de Bordeaux

Et Bérangère CONDOMINES

Maître de conférences HDR au CNAM Paris

Cette étude vise à mettre en lumière le développement de l'usage élargi voire ambigu de la notion de tiers-lieu (TL). À partir d'une revue de littérature, les évolutions des dimensions constitutives du TL sont identifiées, amenant à proposer le terme de Tiers-Lieu territorial d'emploi. Agissant comme un acteur collectif territorialisé, le TL tend à être assimilé à d'autres pratiques de GRH territoriale comme le groupement d'employeurs, sans en offrir les mêmes garanties aux travailleurs. En se référant aux perceptions des différentes parties prenantes agissant au sein d'un groupement d'employeurs (GE, entreprises adhérentes, salariés), nous mettons en perspective les notions de TL et d'action collective territorialisée tout en indiquant le rôle spécifique de ce tiers employeur.

### Introduction

En 2018, un projet multi-partenarial dénommé « tiers-lieux au service de l'insertion » est lancé par Pôle emploi Nouvelle-Aquitaine et par la Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire. En référence à ces « nouveaux formats de remobilisation des demandeurs d'emplois et/ou porteurs de projets au sein de la Région Nouvelle-Aquitaine », les tiers-lieux sont considérés comme une « nouvelle opportunité [...] de développement territorial, en zone rurale comme en zone urbaine, et de l'employabilité locale auprès des élus, entrepreneurs, acteurs sociaux, associations, travailleurs indépendants, télétravailleurs, habitants... »<sup>(1)</sup>. En 2019, l'État, au travers des Fabriques de territoire<sup>(2)</sup> contribue à cette appréhension du tiers-lieu (TL) comme plateforme au service de l'emploi territorialisé. Cette volonté d'inscrire le TL comme un objet de (re)dynamisation des territoires par le prisme de l'emploi va bien au-delà des services et des innovations publics. Ainsi, le rapport « Nos territoires en action » (France Tiers-Lieux, 2021) présente les TL d'activités (*co-working*) et d'innovation (FabLab ou LivingLab) comme le principal vecteur d'un maillage d'emplois territorialisés. En se référant aux straté-

gies des collectivités territoriales, Leducq *et al.* (2019) étayent cet impact sur l'attractivité du territoire. Ces évolutions nous amènent à proposer la notion de Tiers-Lieu territorial d'emploi.

Cependant, en fonction des activités, cet usage du concept de TL est source d'ambiguïtés juridiques en lien avec la qualification de l'usager (e.g. cas des « résidents »), la possible domiciliation juridique de Sociétés en TL, l'exécution du contrat de travail, l'étendue des obligations de l'employeur au sein des TL (e.g. conditions de travail) ainsi que les conditions de la mise à disposition de ressources matérielles, immatérielles ou humaines. Au-delà de cette dimension juridique, l'appréhension du TL comme objet d'intermédiation permettant des dialogues croisés entre organisations et territoires fait émerger de nombreux questionnements mis en exergue lors de la journée d'études AGRH « Tiers-lieux, organisations et Territoires » (2021). Plus particulièrement, l'émergence des TL « nourriciers » permettant la mise à disposition de terres partagées à des agriculteurs locaux souhaitant s'installer de manière collective semble, à notre sens, être un fac-similé du groupement agricole. La mise à disposition de ressources comme les services administratifs du TL à des entreprises domiciliées au sein de ce dernier peut se rapprocher des pratiques du groupement d'employeurs (adhérents au GE). Dans cette dynamique, l'avis du CESE (Lenancker, 2018) relatif aux groupements d'employeurs les invite

(1) <https://coop.tierslieux.net/lancement-les-tiers-lieux-au-service-de-linsertion/>

(2) <https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/fabriques-de-territoire-582>

« à s'impliquer dans les initiatives visant à développer des espaces de co-travail » (p. 14). Ces ambiguïtés entre TL et tiers employeurs nous amènent donc à mobiliser la notion d'action collective territorialisée afin de questionner cet usage élargi voire ambigu du concept de TL.

Bien connue par la Gestion des Ressources Humaines-Territoriale, la notion d'action collective territorialisée éclaire ce phénomène d'action ascendante et participatif. Elle rend compte du « rôle fédérateur [du territoire] pour les acteurs, qui se sentent concernés par son évolution et sa compétitivité et qui partagent l'idée de la nécessité d'une action collective pour le développer » (Loufrani-Fedida et Saint-Germes, 2018, p. 37). Les travaux relatifs aux dispositifs de GPEC-T (Bories-Azeau *et al.*, 2015 ; Mazzilli et Pichault, 2015 ; Loufrani-Fedida et Saint-Germes, 2018) et aux groupements d'employeurs (Angelergues et Condomines, 2022) illustrent cette notion. Le groupement d'employeurs (GE) est un dispositif d'emploi territorial qui opère essentiellement sous statut associatif (Dessen-Torres *et al.*, 2016) dans les territoires. À travers une pratique collective et partagée de la fonction RH sur le territoire (Lethielleux, 2018), le GE initie des pratiques de GRH émergentes et ouvertes, dans le but de réunir des employeurs et des salariés du territoire pour faciliter leur mise en relation. L'objet de cette étude est d'appréhender l'impact des GE sur le territoire, en tant qu'employeurs légaux de salariés dont les compétences sont mises à disposition des entreprises adhérentes au dispositif. De nombreux acteurs comme le CESE (Lenancker, 2018) prônent un rapprochement entre les groupements d'employeurs et les TL en arguant une fonction commune de mutualisation de l'emploi. Dans quelle mesure ce dispositif d'intermédiation territorialisé peut-il être associé à la notion de TL territorial d'emploi ?

Cet article souhaite ainsi contribuer aux réflexions tant théoriques qu'empiriques relatives, d'une part, au concept de tiers-lieu (Fabbri, 2016 ; Tremblay et Krauss, 2019) et, d'autre part, à l'appréhension du territoire en GRH comme un construit social (Zimmermann, 2008), porteur de pratiques de GRH responsables (Loubès *et al.*, 2015 ; Uzan *et al.*, 2017). Pour ce faire, en mobilisant l'ancrage physique et territorial considéré comme la colonne vertébrale du TL, nous mettrons en lumière la notion de Tiers-Lieu territorial d'emploi. Puis, nous mobiliserons les verbatims récoltés auprès des différentes Parties Prenantes agissant au sein d'un groupement d'employeurs (GE, entreprises adhérentes, salariés) afin d'identifier les éléments partagés avec les notions de TL et d'action collective territorialisée.

## Le tiers-lieu : un ancrage physique et territorial

Le TL est considéré comme un mot-valise par certains, tant ses usages sont variés (Liefoghe, 2018). Dans ce contexte, l'identification de l'évolution de sa conception (voir sous-partie suivante) est nécessaire afin de caractériser l'ancrage physique comme un élément partagé contribuant à la définition de la notion de

tiers-lieux (voir sous-partie Caractéristique commune des TL : l'ancrage physique). À la lecture de cet état de l'art, la conception du territoire et de son appropriation par le TL semble mettre en lumière différentes appréhensions du TL que cet article vise à spécifier et à enrichir avec la proposition de la notion de TL territorial d'emploi (voir sous-partie Les appréhensions plurielles de l'ancrage territorial).

## Du troisième lieu à la plateforme d'emploi territorialisé

Apparue dans les travaux d'un sociologue urbain américain (Oldenburg, 1989) pour désigner un troisième lieu, la notion de TL se présente comme un espace de rencontres, distinct du lieu de travail et du domicile. La définition séminale attribue ainsi sept caractéristiques aux TL : 1) un espace de rencontres, 2) dans un lieu de socialisation ouvert, 3) qui favorise la communication et les échanges, 4) susceptible de faire émerger une communauté, 5) à travers des liens de rapprochement, 6) entre des membres hétérogènes, 7) dans un lieu convivial. Suivant cette définition, Fabbri (2016) exclut les espaces de *co-working*, compte tenu du fait que les TL « n'ont pas été conçus pour accueillir des individus en situation de travail (...) dans la durée » (p. 10). Cette conception ne semble désormais plus opérante, puisque praticiens, acteurs publics et une large littérature les assimilent à des TL (Burret, 2017 ; Liefoghe, 2018 ; Tremblay et Krauss, 2019 ; Letourneux, 2022). Ces aménagements conceptuels amènent de nombreux chercheurs à considérer que cette terminologie est devenue un « mot-valise » (Liefoghe, 2018, p. 36) et qu'il est nécessaire pour les TL orientés vers le travail de questionner la nature des activités, pour cerner la proximité avec le concept originel.

Les activités exercées dans les TL orientés vers le travail sont de plusieurs natures. D'une part, des activités de création manuelle sous le principe du *Do It Yourself* avec les *FabLabs* (Garel et Zacklad, 2015) ou les *makerspaces* (Lallement, 2015) et, d'autre part, des activités de travail salarié ou entrepreneurial comme dans les espaces de *co-working* (Tremblay et Krauss, 2019). Cette dernière forme d'activité est perçue comme une réponse à la mutation profonde du monde du travail contemporain en lien avec la transition numérique, l'essor du télétravail ou le développement du travail indépendant qui contribuent aux carrières nomades (Liefoghe, 2018). Dans ce contexte, les TL sont perçus comme un moyen de reconstruire une activité sociale (Garrett *et al.*, 2017 ; Tremblay et Scaillerez, 2020) en se référant au processus du « travailler seul ensemble » (Spinuzzi, 2012). Dans cette perspective interactionniste, le TL est défini comme un « espace de rencontre favorisant les échanges, la socialisation, la communication et les actions ou interactions réciproques susceptibles de faire émerger une communauté » (Tremblay et Krauss, 2019, p. 9). Au-delà d'un simple espace d'interactions, les TL « apparaissent comme des lieux en réseau, qui rassemblent, où des ressources sont partagées et dont la gestion est collective » (Ferchaud,

2019, p. 174). Pour Azam *et al.* (2015), « le modèle émergent est différent des catégories habituelles » (p. 88) en ce sens que le collectif, en réponse à l'isolement, est créateur d'une valeur (sociale, économique, environnementale, matérielle et/ou immatérielle).

Cette acception du TL par le prisme de la nature des activités tend à trouver un compromis autour de la notion de cocréation de valeur, considérée comme multidimensionnelle : valeur sociale, travail, vitalité économique (Liefoghe, 2020). Ce processus de cocréation amène à concevoir le TL comme une plateforme au service de l'emploi territorialisé (France Tiers-Lieux, 2021 ; Bianchet *et al.*, 2023). Cependant, cette approche étendue voire ambiguë des TL exige un effort de caractérisation de l'ancrage physique et territorial (Bohas *et al.*, 2017).

### Caractéristique commune des TL : l'ancrage physique

L'ancrage physique est présenté comme l'élément socle y compris dans l'approche étendue des TL (Burret, 2017 ; Tremblay et Krauss, 2019 ; Chabaud *et al.*, 2023). Afin de spécifier cet ancrage, nous avons relevé dans la littérature quatre caractéristiques transverses.

Premièrement, le TL est un lieu de partage où les ressources matérielles (bureaux, imprimantes, wifi), les idées et les informations, voire les compétences sont mutualisées (Tremblay et Krauss, 2019), entre travailleurs a priori isolés.

Deuxièmement, et suivant le premier point, le TL se caractérise par la prépondérance de la dimension collective. Si le TL héberge des personnes ayant des projets individuels, comme les travailleurs aspirant à l'autonomie dans le modèle du *co-working* (Tremblay et Krauss, 2019), il est susceptible de recréer un collectif porteur de liens de solidarité (Letourneux, 2022) qui s'opérationnalise dans des pratiques collaboratives (Fabbri, 2016) pouvant déboucher sur des « communautés de pratiques » (Tremblay et Krauss, 2019) ou sur des projets communs. Ainsi, le TL génère des mécanismes d'entraide collective (Bohas *et al.*, 2017). De ce point de vue, « le tiers-lieu propose une nouvelle forme de collectif loin de la collectivité traditionnelle » (Tremblay et Krauss, 2019, p. 205). Ces mécanismes reposent en particulier sur le rôle de la confiance, initiée et entretenue par le manager de la communauté, entre lui et les membres et entre les membres (Klein et Pecqueur, 2020).

Troisièmement, le TL repose sur un principe de production basé sur un processus d'essai-erreur (*FabLabs*) ou de partage (*co-working*). Les TL sont ainsi « caractérisés par des pratiques expérimentales » (Ferchaud, 2019, p. 188).

Quatrièmement, le TL se fonde sur une forme de gouvernance horizontale héritée de l'éthique *hacker* donnant naissance à des « contextes non hiérarchiques » (Tremblay et Scaillerez, 2020, p. 140). Le fonctionnement se réfère au vivre-ensemble dans un lieu plus ou moins en marge des institutions tradi-

tionnelles et des formes de management dites traditionnelles (Lallement, 2015 ; Burret, 2017). Les règles de fonctionnement de type top-down y sont écartées, au profit de la recherche du « consensus », parfois « érigé au rang de norme absolue » (Lallement, 2015, p. 255).

Au-delà des éléments susmentionnés, le rapport remis au Premier ministre en août 2021 par France Tiers-Lieux (France Tiers-Lieux, 2021) visant à identifier les caractéristiques partagées présente l'ancrage territorial comme l'élément fédérant les différents types de TL allant jusqu'à estimer que, par définition, les TL « redéfinissent la relation entre État et territoires » (p. 5). Ainsi, les TL « renversent une vision passive du territoire, en attente d'aides et de solutions, en territoire espace de construction d'actions d'intérêt général, de créativité où s'expérimentent d'autres modes de faire » (p. 5). Or, les verbatims mobilisés dans ce rapport pour caractériser cette relation au territoire semblent souligner une appréhension différenciée de la relation au territoire.

### Les appréhensions plurielles de l'ancrage territorial

La question de l'ancrage territorial est centrale dans la littérature relative aux TL dont l'« idée-force est la reconquête des territoires et la place de l'utilisateur, dont le citoyen » (Klein et Pecqueur, 2021, p. 10) tout comme dans l'analyse des pratiques (France Tiers-Lieux, 2021). À l'origine, le troisième lieu caractérisé par un lieu ouvert à tous, intégré dans son environnement urbanisé, en raison de sa fréquentation régulière était par définition ancré sur un territoire (Oldenburg, 1989). Désormais, les TL essaient dans tout type de contexte géographique (urbain, périurbain, rural) et l'ancrage territorial est davantage lié à la capacité des TL à accompagner les aspirations sociétales pour un nouveau mode de vie dans les territoires (Tremblay et Krauss, 2019), notamment pour les travailleurs de la connaissance (Liefoghe, 2018). Dans ce contexte, le territoire émerge comme une dimension saillante mais également différenciante (Tremblay et Krauss, 2019). Ainsi, la relation entre le TL et son territoire ne semble pas homogène. Le rapport de France Tiers-Lieux (2021) présente les différents TL étudiés à la fois comme des « ressources dans les territoires ruraux et les quartiers prioritaires » (p. 3), une « action collective ancrée dans le territoire » (p. 3), un « entrepreneuriat de territoire » (p. 11), « des portes d'entrée dans les territoires pour les entreprises » (p. 16) ou un « lieu [...] engagé pour répondre aux besoins du territoire et essaimer » (p. 18). Ce phénomène est encore plus marqué lorsque le TL est présenté sous le prisme de l'innovation sociale (Bohas *et al.*, 2017). Ces différentes caractérisations éclairées par la GRH territoriale ne reflètent-elles pas une appréhension différenciée de l'ancrage territorial du TL ?

Premièrement, le territoire est considéré comme un espace atone sur lequel repose l'activité du TL. Ce dernier est appréhendé comme un réceptacle sur lequel les pouvoirs publics cherchent à penser et à gérer les rapprochements d'acteurs locaux pour créer un lieu créatif et attractif (Horvath et Dechamp, 2016). Recevant différents acteurs dont le point commun

est d'être situés géographiquement, le TL cherche à (re)constituer un tissu social (Tremblay et Krauss, 2019). Il s'agit alors d'un territoire descendant et prescrit, comme identifié dans la littérature relative à la GRH territoriale (Loubes et Bories-Azeau, 2016).

Deuxièmement, le territoire est appréhendé comme un espace collectif d'expérimentation, ayant besoin de s'incarner au sein d'un TL (Liefoghe, 2018 ; Klein et Pecqueur, 2021). Le TL est ainsi perçu comme un espace dynamique qui ne préexiste pas *a priori* mais qui émerge de manière ascendante par les coopérations (Fasshauer et Zadra-Veil, 2019). Cette activation repose en partie sur différentes formes de proximités (géographiques, organisationnelles, institutionnelles et électroniques) favorisées par les acteurs publics territoriaux (Rassat, 2022) et l'animateur du TL (Le Nadant *et al.*, 2018). En ce sens, le TL permet de « répondre à des besoins sociaux peu ou mal satisfaits » (Richez-Battesti et Vallade, 2017, p. 119), dont celui de construire de nouvelles modalités de vivre-ensemble (Bohas *et al.*, 2017). En GRH, le territoire peut ainsi être considéré comme un espace approprié par les acteurs qui y vivent et qui y construisent des projets (Mazzilli et Pichault, 2015).

Troisièmement, le territoire est perçu comme une opportunité ou un levier de développement exigeant de soutenir des projets multi-partenariaux au service de l'ancrage territorial comme le TL (Liefoghe, 2018 ; Klein et Pecqueur, 2021). Le développement des TL au service de l'insertion s'inscrit dans cette perspective avec, pour exemple, la convention de coopération signée par Pôle emploi en Nouvelle-Aquitaine. Le territoire s'incarnerait dans le TL en tant que nouvelle forme organisationnelle où se retrouvent, se côtoient, travaillent ensemble, de manière concrète, de multiples

parties prenantes, aux rôles sociaux distincts et appartenant à des organisations différentes (Gay et Szostak, 2020). Pour Klein et Pecqueur (2021), les TL sont quasiment toujours des « lieux d'innovation socio territoriale [à savoir des] agencements d'acteurs susceptibles de transformer les modalités organisationnelles et institutionnelles régnant dans les territoires dans le but de mettre en œuvre de nouveaux modèles d'action, voire de nouvelles voies de développement » (p. 13). L'état de l'art liant innovation et territoire s'inscrit majoritairement dans cette perspective en étayant la contribution du TL à la compétitivité territoriale (Cohendet *et al.*, 2010) ou à l'innovation territoriale (Azam *et al.*, 2015). Le TL devient ainsi un acteur collectif territorialisé (Fasshauer et Zadra-Veil, 2019). En GRH territoriale, les travaux relatifs à l'acteur-réseau enrichissent cette conception du territoire, avec la mise en lumière du nécessaire management polyphonique (Houessou, 2015 ; Loufrani-Fedida et Saint-Germes, 2018).

Dans le cadre de cet article, nous proposons d'enrichir cette littérature en concevant le territoire comme une partie constituante (Condomines, 2022) impliquant de considérer le TL comme un corps social intermédiaire (Condomines, 2022), favorisant une nouvelle modalité de dialogue partenarial et responsable (Loubès *et al.*, 2015 ; Uzan *et al.*, 2017). En se référant à l'ancrage territorial comme nouvelle modalité de dialogue en faveur de l'emploi, l'avis du CESE relatif aux groupements d'employeurs (Lenancker, 2018) introduit une certaine ambiguïté entre la notion de tiers employeurs et de tiers-lieu d'emploi. Nous proposons de tester cette approche par une action collective territorialisée, à savoir le groupement d'employeurs : constitue-il une action collective territorialisée ou un tiers-lieu d'emploi ?

Caractéristiques des TL	Dimensions
Lieu de partage	Ressources matérielles, idées, informations voire compétences
Prépondérance de la dimension collective	« Travailler seul ensemble »
	Échanges de pratique et de ressources
	Pratiques collaboratives, entraide collective
	Rôle <i>du leader</i> et de la confiance
Principe de production	Lieu de travail partagé
	Pratiques expérimentales
Gouvernance horizontale	Recherche de consensus
	Contexte non hiérarchique
	Dialogue partenarial
Ancrage territorial	Espace atone : territoire descendant/prescrit
	Lieu d'expérimentation : cœur de territoire (projet)
	Lieux d'agencement : territoire comme levier d'opportunité
	Le territoire est une partie constituante

Tableau 1 : Revue de littérature sur les caractéristiques des tiers-lieux.

## Le groupement d'employeurs : acteur collectif territorialisé ou tiers-lieu d'emploi ?

Conformément aux préconisations du CESE (Lenancker, 2018), des rapprochements entre des groupements d'employeurs et des TL se développent afin de permettre la mutualisation de l'emploi. Citons l'expérimentation CAP Tiers-lieux en Pays-de-Loire (2018)<sup>(3)</sup> qui instaure une forme d'ambiguïté entre tiers employeur et tiers-lieux. Cette deuxième partie présente les caractéristiques du dispositif GE amenant la littérature à le considérer comme un acteur collectif en raison de son statut de tiers employeur (voir la sous-partie Le groupement d'employeur comme tiers employeur) puis les éléments empiriques justifiant son assimilation à un TL en raison de l'ancrage physique (voir la sous-partie L'assimilation du Groupement d'employeurs à un tiers-lieu) et, plus particulièrement, eu égard à son ancrage territorial (voir la sous-partie Encastré dans un territoire pour mieux répondre aux besoins : un maillage territorial).

### Cadre méthodologique

Analyser un contexte collaboratif, tel que les GE représente un phénomène complexe, fortement encadré dans son environnement (Gay et Szostak, 2020). Une analyse qualitative est mobilisée afin « d'explorer de l'intérieur de nouveaux phénomènes autrement inaccessibles » (Audet et Parissier, 2013, p. 5). Dans une visée compréhensive (Dumez, 2016), elle est mieux à même de saisir le sens qui se construit des pratiques et des interactions des acteurs.

Trente et un entretiens semi-directifs ont été menés auprès de deux GE, couvrant des territoires périurbains et ruraux. L'échantillon comprend deux responsables de GE, 18 salariés de GE, ainsi que 11 dirigeants d'entreprises adhérentes au GE. Les salariés sont âgés de 23 à 60 ans et ont un niveau de qualification variant du niveau CAP à Bac+5. On note également une variété en termes d'ancienneté dans le GE, d'1 mois à 11 ans (correspondant à la création du GE). Concernant les entreprises, il s'agit principalement de TPE-PME, oscillant entre 3 et 310 salariés. Dans notre échantillon, les entreprises ont une durée d'adhésion relativement conséquente, la plupart étant membres depuis la création des GE (11 ans pour le GE1 et 2 ans pour le GE2). Une variété de secteurs d'activité est représentée (agriculture, agro-alimentaire, transports, industrie, bâtiment, etc.).

Ces entretiens ont été réalisés dans le but d'apprécier les perceptions de chaque partie prenante de cette modalité d'emploi atypique et multi-parties prenantes. Cette recherche a pour but de déterminer si le GE peut être assimilé à un TL. En se référant au rapport du CESE (Lenancker, 2018), le rapprochement se réfère à la conception de l'ancrage territorial et au rôle du dispositif dans le développement d'innovations

managériales (expérimentations de pratiques de GRH). Le guide d'entretien a été élaboré autour de ces axes thématiques : les caractéristiques perçues du GE ; l'appréhension de l'ancrage territorial ; et le dispositif comme vecteur de pratiques de GRH. Les entretiens ont été enregistrés et intégralement retranscrits. Ils ont ensuite été analysés à la base d'un codage thématique (Bardin, 2013).

### Le groupement d'employeur comme tiers employeur

Légalement reconnu en 1985, les GE ont une mission de gestion de l'emploi territorial, en recrutant et mettant à disposition des salariés, exclusivement auprès de leurs adhérents (entreprises, associations, organisations publiques). Majoritairement organisés sous statut associatif (Dessen-Torres *et al.*, 2016), les GE se sont dotés d'un objectif social de création d'emplois pérennes et stables sur le territoire, à partir de besoins partiels des adhérents (Casaux-Labrunée, 2012). Ainsi, le GE ne crée pas d'emploi en tant que tel (Casaux-Labrunée, 2012), mais réorganise les agencements d'emploi sur le territoire. Ce rôle fait du GE un « outil de déprécarisation » (Lethielleux, 2018), qui repose à la fois sur le partage de la fonction employeur et sur le partage de l'emploi (Lethielleux, 2018).

Assurant la gestion de l'action collective réunissant employeurs et salariés, le GE peut être envisagé comme un acteur collectif territorial de GRH (Angelergues et Condomines, 2022). Le territoire représente la porte d'entrée du partage de l'emploi, dans lequel le GE constitue un vivier de compétences qu'il recrute et fidélise en vue de répondre et d'accompagner les besoins économiques du territoire (Joyeau *et al.*, 2019). La construction, le maintien et le développement de compétences territoriales dans le vivier du GE favorise notamment la dynamique territoriale, par l'ancrage des compétences sur le territoire et l'attractivité des emplois (Angelergues et Condomines, 2022).

La GRH d'un GE repose sur le partage d'une partie de la fonction RH des adhérents (Lethielleux, 2018), où le GE organise la création d'une relation personnalisée, prenant en compte des besoins, parfois divergents, de chaque partie prenante (Lethielleux et André, 2019).

La position du GE comme tiers se décline selon quatre positionnements stratégiques (Joyeau *et al.*, 2022) : 1) la gestion de la flexibilité ; 2) l'adaptation aux cycles d'activités (agencement d'activités temporaires comme l'agriculture, le tourisme) ; 3) l'accompagnement de la croissance (mise à disposition de certaines expertises, plutôt qualifiées à temps partiel) ; 4) la mutualisation de compétences, qui s'appuie sur du temps long et génère « une culture collective au sein du réseau territorial constitué » (Joyeau *et al.*, 2022, p. 6). Alors que les trois premiers positionnements sont orientés vers la satisfaction d'attentes organisationnelles, la mutualisation renvoie à une action collective territoriale dans laquelle le GE endosse une fonction de « tercésation » (Xhaufclair et Pichault, 2012). Ce rôle consiste à accompagner les parties prenantes dans un processus où chacun est invité à dépasser ses

<sup>(3)</sup> [https://www.cress-pdl.org/wp-content/uploads/Panorama\\_TiersLieux\\_PaysdeLoire\\_2020.pdf](https://www.cress-pdl.org/wp-content/uploads/Panorama_TiersLieux_PaysdeLoire_2020.pdf)

routines, afin de pleinement intégrer une action collective, en vue de prendre en charge des problématiques communes. Le GE, acteur collectif, « devient ainsi agent de réflexivité et un accélérateur d'apprentissages collectifs » (Xhaufclair et Pichault, 2012, p. 54).

Si l'examen de la littérature fait apparaître le GE comme un acteur collectif territorial, certaines caractéristiques rattachées à son rôle de tiers employeur et à sa capacité à créer une « relation de travail, qui ne correspond à aucune norme et organisation du travail connues » (Joyeau *et al.*, 2022, p. 10) nous amènent à développer son assimilation au TL.

### L'assimilation du Groupement d'employeurs à un tiers-lieu

Le GE est d'abord perçu comme un tiers employeur de confiance permettant un partage en toute neutralité de l'emploi sur un territoire. Situé dans des locaux en propre, le GE est physiquement indépendant des entreprises qui en sont membres et distinct du domicile des salariés. Cette particularité lui confère un statut de troisième lieu, tant pour les salariés que pour les entreprises adhérentes. Ainsi, pour les salariés, « techniquement, c'est l'adhérent qui a un besoin, c'est lui qui me donne à manger, c'est lui qui rémunère. Je veux dire, s'il n'y a pas d'adhérents, il n'y a pas de GE. Et s'il n'y a pas le GE, ça pose aussi problème, c'est-à-dire qu'on ne souhaite pas faire du multi-partage comme ça. Ce n'est pas possible, ça voudrait dire, j'ai combien, 10 contrats de travail, non, ce n'est pas possible. » SA113. De ce fait, le GE dispose d'une perception singulière des salariés : « Parfois, j'oublie que [le GE] est mon vrai employeur » SA25. Cet élément semble être dû à la nature des relations tissées entre les salariés et le GE, basée sur un lien de confiance : « Dès que j'envoie un mail ou une demande, il y a une réponse, on essaie de voir ensemble au mieux » SA25, « Moi, franchement, j'ai l'impression que c'est un partenariat, plus qu'une relation employeur-employé » SA12, « On n'a pas la même relation avec le GE, c'est vraiment une relation de confiance. » SA17. Pour les adhérents, le GE agit comme un négociateur entre les deux parties, en facilitant la communication, voire en rétablissant un équilibre : « il n'y a pas la même relation de pouvoir quand on a son propre salarié et quand on fait travailler un salarié du GE (...). Le GE est là pour faire tampon » AD12. Il est perçu comme un « partenaire RH » : « Le groupement d'employeurs, c'est une ressource, une ressource multi-tâches, sur plusieurs aspects de la GRH » AD11. Ce positionnement du GE comme vecteur d'un maillage « partenarial » est souvent présenté comme une première par les salariés et les adhérents.

Le GE est ensuite ancré dans une communauté de travail, contrairement aux situations professionnelles antérieures des salariés, en multi-salariat ou en pluriactivité. Ainsi, le GE réunit en son sein des salariés qui travaillent auprès d'organisations adhérentes diverses du territoire. Il développe une hybridation des relations entre le GE et les adhérents : « En cas de conflit, s'il y a un problème dans la boîte, quel qu'il soit, ça fait une tierce personne, l'employeur étant le GE.

Le GE va se pencher sur le sujet et ça évite l'opposition salariés-employeurs » SA13. La mutualisation de l'emploi, sous l'égide du GE qui gère l'articulation des mises à disposition, contribue à percevoir le GE comme un lieu d'expérience collective (atypique) de travail. La succession de contextes de travail variés est appréhendée comme une possibilité d'acquérir des expériences renouvelées et un apprentissage constant : « Le groupement permet aussi d'être dans des environnements différents et puis les expériences qu'on va avoir dans les entreprises A vont peut-être nourrir les actions que l'on va mener dans l'entreprise B et vice versa, parce qu'on est confronté à un autre environnement, à d'autres méthodes de travail, parfois à des domaines d'activité complètement différents. C'est le côté qui peut être très enrichissant. » SA24.

Le GE est perçu comme un lieu différent des autres espaces de travail connus : « En intérim, je trouve qu'on est plus des pions pour eux. C'est vrai que c'est le côté GE qui est avantageux, d'être dans une association, qui partage le temps de ses salariés, c'est une autre façon de voir » SA 17. Ainsi, la relation d'emploi semble transformée. Le GE permet un maillage de relations, à savoir l'établissement de règles sociales spécifiques qui unissent des individus : « un mode d'emploi encore plus spécifique (...) [qui] met du lien social » SA24.

La gouvernance du GE est fondée sur l'horizontalité. Le consentement des salariés est requis tout au long de la relation d'emploi. Ainsi, l'expression du choix est largement légitimée et respectée par les managers des GE. Pour les salariés, la possibilité d'agir de manière favorable sur la conciliation des temps est évoquée : « J'aimerais travailler que 30 heures par semaine et dans ces cas-là, j'ai des missions pour 30 heures. Si je veux faire plus, je fais plus. C'est un luxe de pouvoir choisir son temps de travail. » SA113. Pour les adhérents, leurs besoins oscillent entre souplesse et sécurité : « j'avais bien compris que pouvoir partager une compétence à plusieurs, utilisée à la bonne dose en ce qui me concerne, c'est intéressant et surtout, ça permettait d'avoir des compétences que je n'aurais jamais pu avoir sinon. Et je trouve beaucoup plus intéressant d'avoir une personne qui a intégré l'entreprise, qui connaît l'entreprise que d'avoir une boîte de conseil, qui vient là pendant 15 jours uniquement. » AD11.

Le GE comme lieu d'émergence et de construction d'un projet professionnel est également mis en évidence par les verbatims. Les mises à dispositions variées, dans le cadre d'un emploi stable, participent ainsi à la précision d'un projet professionnel : « je trouve que c'est un canevas qui permet de multiplier les expériences et donc, de pouvoir définir plus clairement ce qu'on a envie de faire ou ce qu'on n'a pas envie de faire, et peut-être de définir un projet » SA24. Au-delà de la phase d'identification du projet, le GE accompagne l'évolution professionnelle. Par exemple, SA15, embauché au GE sans le BAC, a été accompagné par le GE dans un parcours de formation d'opérateur de maintenance puis désormais de technicien de maintenance en industrie (niveau bac+2) : « je sais que j'aurais eu du mal à trouver du boulot justement parce

que je n'ai pas eu mon bac. Je n'en serais peut-être sûrement pas là. [Le GE], ils m'ont quand même bien, bien aidé. (...) J'ai commencé des formations, ça fait trois ans maintenant, c'est pour prendre de l'expérience et pour aller encore plus haut après » SA15.

Les attentes de certains salariés partagés sont complexes, exprimant simultanément un rejet de la subordination inhérente à la relation salariale bilatérale, ainsi que d'un risque anticipé, en cas « d'accident de la vie » SA13, lié à un statut entrepreneurial. L'innovation RH du GE réside, pour ces salariés, dans la transformation de la relation d'emploi classique. Ils trouvent dans le GE un partenaire pour médiatiser cette nouvelle relation : « c'est assez

intéressant, plus que du vrai salariat. » SA25. Ces salariés s'immiscent dans un entre-deux, en étant ni complètement salariés, ni complètement indépendants, et ni complètement internes, ni complètement externes avec leur position dans le GE, qui leur redonne une certaine latitude : « Mes critères pour accepter une mise à disposition sont l'indépendance et l'autonomie dans ce que je dois faire, une certaine liberté d'action (...). Aujourd'hui, je ne me sens plus du tout l'envie de me trouver dans une structure où il y a une notion de hiérarchie » SA24. Dans cette perspective, certains salariés et adhérents perçoivent le GE comme une nouvelle expérimentation de la relation salariale avec la possibilité de s'investir dans une « co-construction du territoire » SA13.

Tiers-lieu		Groupement d'employeurs	
Caractéristiques	Dimensions	Caractéristiques	Dimensions
Lieu de partage	Ressources matérielles, idées, informations voire compétences	Lieu tiers et tiers employeur de confiance	Ressources Partage d'emploi sur le territoire
Prépondérance de la dimension collective	« Travailler seul ensemble »	La mutualisation comme fondement du collectif	Un employeur, des contextes de travail variés
	Échanges de pratiques et de ressources		Mutualisation de pratiques et de ressources
	Pratiques collaboratives, entraide collective		Communauté de travail
	Rôle du <i>leader</i> et de la confiance		Rôle du <i>leader</i> et de la confiance
Principe de production	Lieu de travail partagé	Le travail comme socle de la relation	GE comme pourvoyeur et gestionnaire du travail partagé
	Pratiques expérimentales		GE, base de la sécurisation de l'emploi
Gouvernance horizontale	Recherche de consensus	Une relation d'emploi coconstruite	Relation tripartite « partenariale »
	Contexte non hiérarchique		Position du GE comme tiers légitime
	Dialogue partenarial		Tiers de confiance
Ancrage territorial	Espace atone : territoire descendant/prescrit	Ancrage territorial	-
	Lieu d'expérimentation : cœur de territoire (projet)		Gestion des temps Équipe thématique (QSE)
	Lieux d'agencement : territoire comme levier d'opportunité		Projet professionnel, développement des compétences Besoin des adhérents
	Le territoire est une partie constituante		Contrat psychologique territorial

Tableau 2 : Éléments de comparaison entre les principes constituants des tiers-lieux et des GE.

### Encadré dans un territoire pour mieux répondre aux besoins : un maillage territorial

L'activité centrale du GE réside dans l'organisation des mises à disposition des salariés auprès des entreprises membres du GE, ce que les GE nomment l'activité de « maillage », soit sur des métiers similaires, soit sur des métiers différents : le GE « réussit à mailler dans des secteurs géographiques relativement proches, des personnes sur des emplois totalement différents » CA12. Le maillage revêt un caractère éminemment territorial, puisqu'il est convenu, avec toutes les parties prenantes interrogées, que l'ancrage territorial est essentiel, afin de garantir la réussite des mises à disposition. Or, certains adhérents se comportent envers le territoire, à travers le GE, comme des « consommateurs » DIRGE2, cherchant à utiliser le GE comme un moyen d'externaliser la gestion de l'emploi, sans s'engager dans l'action collective : « moi je m'applique à régler ma facture, c'est ma part du boulot. Enfin, je ne peux pas faire autre chose » AD24. L'adhérent se positionne alors comme extérieur au GE. Au contraire, les GE cherchent à « mettre les adhérents dans la boucle [de l'action collective] (...). Je leur dis tout le temps, le GE est un outil qui vous est mis à disposition et que vous utilisez comme vous voulez. Moi, je suis sur la coordination, mais vous vous êtes acteur. C'est trop important qu'ils soient acteurs » DIRGE2. Ainsi, l'impact sur le territoire constitue l'intérêt central de la constitution du GE, qui devient projet de territoire, avec l'ambition d'être repéré comme « un acteur clé du territoire », basée sur « une philosophie un peu différente » DIR GE1.

À travers ce projet territorial du GE, émergent des pratiques de GRH qui se rapprochent au plus près des attentes des parties prenantes.

L'une des pratiques de GRH consiste à contribuer à l'ancrage de compétences sur un territoire. Tel qu'il a été conçu et tel qu'il est utilisé par les deux GE investigués, le partage de l'emploi redéfinit un vivier de compétences mutualisées, qui vise la sécurisation des parcours des salariés par un contrat stable, en tentant de s'ajuster aux choix personnels des salariés pour satisfaire leur équilibre vie privée/vie personnelle. Pour le territoire, au-delà de l'ancrage, ce vivier de compétences adapté aux besoins des entreprises constitue un levier d'attractivité.

D'autres pratiques de GRH visent à répondre à des besoins en compétences émergeant sur le territoire. Constatant que les PME du territoire avaient de nombreux besoins non satisfaits dans le domaine de la qualité, sécurité, environnement (QSE), le GE1 a mis en place une équipe de travail dédiée (« pôle de compétences QSE »). Les salariés du GE exerçant dans ce domaine, ventilés dans des entreprises différentes, sont réunis une demi-journée par trimestre, dans le but de partager des outils ou des expériences, avec une volonté de faire perdurer les relations entre les réunions : « Si on est bloqué sur un point, on envoie un petit mail, si ça se trouve, il y en a déjà un qui a eu le problème, donc, c'est très pratique » SA18 et « ça peut servir aux autres » SA110. Devant le succès de cette équipe, le GE1 envisage de créer d'autres équipes de

travail thématiques (par exemple pour les métiers de la communication) pour rompre le sentiment d'isolement et susciter des apprentissages collectifs. Cette pratique permet au GE de recréer un collectif mais un collectif nouveau basé sur la compétence commune et l'entraide collective.

De manière saillante, ces GE ne cherchent pas seulement à assurer le meilleur « fit » territorial, mais tendent à répondre aux aspirations des salariés et des adhérents. La notion d'emploi territorial épanouissant est souvent mobilisée. Les GE investigués s'attachent à prendre en compte des aspirations des salariés et s'attachent surtout à y répondre. Ainsi, même, en cours d'emploi, les demandes de changement et de bifurcation sont librement exprimées au manager du GE : « Ils [Le GE] m'ont mis quelque part où je m'entendais pas du tout avec les personnes là-bas, le travail, ça ne me plaisait pas. Je les ai appelés, on en a parlé et ils m'ont changé la semaine d'après » SA15. Cet accompagnement des désirs professionnels des salariés est permis par le collectif (des adhérents et des salariés). La modalité d'emploi du GE redonne également de l'intérêt à l'exercice d'emplois perçus comme peu valorisants : « comme ce n'est pas un métier très valorisant, dans le sens où, il n'y a pas d'avenir dans cette mission, le fait de travailler dans deux entreprises différentes, fait que je ne fais pas la même chose toute la journée. Et je ne vois pas le temps passer » SA23.

Dans ce contexte, la proximité entre les responsables du GE et les travailleurs, d'une part, et les responsables du GE et les responsables des entreprises, d'autre part, est mentionnée par tous comme l'élément permettant l'intermédiation réussie. Les managers des GE détiennent une connaissance fine des travailleurs (prénom, métier exercé), de leur profil (expérience, compétences, projet) et des adhérents (connaissance physique de l'entreprise, relation directe avec un/des responsables identifiés, recueil des besoins in situ). Cette proximité est unanimement reconnue et appréciée : « ils se déplacent dans nos structures, donc ils viennent voir sur place ce dont on a besoin. Et après, leurs profils, ils les connaissent » AD27.

Cette proximité permet également de dépasser les échecs, lorsque notamment les mises à dispositions ne sont pas concluantes : « C'est quelqu'un qui n'avait plus envie, (...) parce qu'il a préféré revenir dans le milieu agricole où il était avant (...). Donc, [la directrice] lui a trouvé un agriculteur, qui a très bien convenu (...) et la personne s'y est retrouvée. Ça permet quand même aux (...) gens qui se cherchent au niveau professionnel (...) qui hésitent (...), concrètement de voir le métier. Nous, ça nous permet, soit de les former si on sent qu'il y a de la compétence derrière, soit eux, de dire, ce n'est pas du tout ce qui me plaît » AD21.

## Discussion

Nos résultats permettent de revisiter le concept de TL, en proposant une nouvelle forme dénommée le Tiers-lieu territorial d'emploi, dans le but de souligner le caractère territorial des TL de travail (Bohas *et al.*, 2017 ; Liefooghe, 2018). Les différentes acceptions du

territoire par le TL viennent enrichir tant la littérature relative au TL que celle relative au GE, et à travers, à la GRH territoriale.

Parallèlement, l'analogie avec le TL enrichit la littérature sur les GE, en envisageant un nouveau cadre d'analyse. En effet, le GE embrasse les critères de définition des TL, tels que nous les avons identifiés dans l'état de l'art : 1) Le GE est fondé sur un principe de partage de l'emploi territorial, 2) qui repose sur une forte dimension collective, quoique diffuse, représentée par un collectif d'employeurs et un collectif de salariés, 3) le GE englobe un principe de production, qui repose sur des pratiques expérimentales de GRH et 4) la gouvernance de la relation d'emploi est gérée de manière conjointe par tous les partenaires (manager du GE, adhérents et salariés). En organisant de nouveaux arrangements, en phase avec de nouvelles attentes des travailleurs, et jouissant d'un fort ancrage territorial, le GE peut être considéré comme un Tiers-lieu territorial d'emploi si l'on se réfère à la définition originelle du TL. Cette appréhension, soulignant le caractère territorial des TL de travail, permet de considérer le GE comme un troisième lieu distinct de l'adhérent et du domicile. Cependant, ce troisième lieu n'est pas neutre, il agit sur la nature de la relation d'emploi. Nous considérons que cette absence de neutralité du GE ne permet pas de l'assimiler au TL sauf à s'inscrire dans les mésusages du terme dénoncés en introduction.

Au-delà, le cadre d'analyse des TL invite également à considérer les pratiques d'innovation sociale participant au développement du territoire et à la participation citoyenne (Klein et Pecqueur, 2021). Cette étude s'est particulièrement focalisée sur l'innovation managériale de GRH au travers du GE comme outil territorial innovant en soi (Cromarias, 2010). En premier lieu, la mutualisation de l'emploi à l'échelle d'un territoire relève d'une construction collective de la part de parties prenantes qui coconstruisent des solutions face à un défi commun (Raulet-Croset, 2016). Cette mutualisation n'est possible qu'à la condition qu'un collectif d'employeurs partage leurs besoins d'emploi et que ce projet collectif donne vie à des activités professionnelles communes et collaboratives (par exemple : équipes de travail thématiques). Par ce biais, des liens de solidarité durables perdurent dans le temps (Chabaud *et al.*, 2023). La manière dont les parties prenantes s'approprient l'outil GE et en créent des usages nouveaux est caractéristique. En effet, le cadre juridique attribue initialement aux GE une fonction de création d'emplois stables à partir de situations de précarité (Casaux-Labrunée, 2012). Or, les usages du GE par les parties prenantes ont largement dépassé le cadre initialement prévu : outil d'orientation professionnelle, outil de formation, outil de bifurcation professionnelle, outil d'évolution professionnelle, outil de solidarité professionnelle, outil d'épanouissement professionnel, outil de sécurisation, outil d'ancrage territorial de compétences. Ces éléments doivent ici être pris en compte pour circonscrire l'usage parfois identifié comme abusif de la notion de TL (Burret, 2017 ; Liefoghe, 2018) au détriment d'autres pratiques de GRH plus sécurisantes.

La distinction qui pourrait être opposée à l'assimilation du GE au TL concerne la relation contractuelle des salariés au GE. Même si les GE s'appliquent à maintenir une place de tiers médiateur et les salariés comme les adhérents s'attachent souvent à les considérer comme un partenaire, les GE répondent *de facto* à un cadre juridique rattaché à la relation d'emploi. Cet élément nous amène à alerter quant aux glissements observés des pratiques de TL devenant Tiers-lieu d'emploi territorialisé. La mise en perspective des notions de TL et d'action collective territorialisée sous le prisme du GE démontre que le GE est fondé sur la création de situations favorables à la protection des travailleurs. Au contraire, les TL ne suivent pas cet objectif et aspirent à rester neutres dans la nature de la relation. En ce sens, il semble important de maintenir la distinction entre les GE et les TL.

Certes les GE participent à la configuration de nouvelles modalités d'emploi mais, plus que les TL, ils organisent l'action collective pour offrir une sécurisation de l'emploi territorial (Bohas *et al.*, 2017). Si le TL peut exister dans un espace de façon prescrite, le GE prend lui sens avec, pour et par le territoire. Le GE en tant que TL s'enracine dans une conception partenariale du territoire mais vise à le considérer comme une partie constituante, ce que les différentes acceptions du territoire par le TL ne mettent pas en exergue (Condomines, 2022).

## Conclusion

Compte tenu des difficultés conceptuelles posées par le concept de TL (Fabbri, 2016) pour appréhender l'objet de l'intermédiation territoriale en faveur de l'emploi, le prisme de l'acteur collectif territorialisé semble à privilégier. Pour ce faire, notre étude souligne la nécessité de l'engagement durable de chacune des parties prenantes (Loufrani-Fedida et Saint-Germes, 2018).

En questionnant l'avenir du travail et du management, cette recherche montre que le territoire participe au mouvement de création de « laboratoires et révélateurs des nouvelles pratiques de travail » (Bohas *et al.*, 2017), existant dans de multiples dispositifs. En particulier, les GE participent de cette recherche de « constitution de collectifs intégrateurs et émancipateurs » (Imhoff, 2017, p. 100), qui reconfigurent les relations d'emploi au sein des organisations et au sein des territoires. En ce sens, les GE sont au cœur de l'innovation (GRH/managériale). Les GE, ancrés dans les territoires, proposent ainsi d'appréhender la coconstruction avec les parties prenantes impliquées dans les décisions, dont le territoire lui-même. Cette voie nouvelle et responsable de gestion de l'emploi territorial semble offrir de nombreuses perspectives dont la notion de contrat psychologique territorial (Angelergues et Condomines, 2022 ; Condomines, 2022), allant bien au-delà de l'usage d'un mot-valise.

## Bibliographie

- ANGELERGUES G. & CONDOMINES B. (2022), « La coopération au cœur des groupements d'employeurs : de l'instrumentalisation à la co-construction responsable du territoire », *Revue d'Économie Régionale Urbaine*, n°4, pp. 535-561.
- AUDET M. & PARISSIER C. (2013), « La recherche qualitative dans les sciences de la gestion : de la tradition à l'originalité », *Recherches qualitatives*, vol. 32, n°2, p. 1.
- BARDIN L. (2013), *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France, Paris cedex 14, 296 pages.
- BIANCHET B., MALDAGUE H., FETTWEIS R. & MASSART F. (2023), « Des tiers-lieux aux plateformes d'innovation territoriales... Définitions et clarifications de concepts (Notes de recherche n°83) », Notes de recherche, Conférence permanente du Développement Territorial, Liège, 40 p.
- BOHAS A., FAURE S. & DE VAUJANY F.-X. (2017), « Tiers-lieux & Espaces collaboratifs : Laboratoires et révélateurs des nouvelles pratiques de travail », Note de recherche n°2, Research Group on Collaborative spaces.
- BORIES-AZEAU I., DEFÉLIX C., LOUBES A. & UZAN O. (2015), *RH, RSE et territoires : défis théoriques, réalisations pratiques*, Vuibert, Paris, 311 p.
- BURRET A. (2017), *Étude de la configuration en Tiers-Lieu : la repolitisation par le service* (Université de Lyon, Lyon).
- CASAX-LABRUNÉE L. (2012), « Les groupements d'employeurs solidaires », *Droit social*, n°10, pp. 871-880.
- CHABAUD D., EYNAUD P. & RAULET CROSET N. (2023), « Comment la solidarité peut-elle s'inscrire dans l'espace ? Le cas d'un espace de *co-working* d'entrepreneurs solidaires », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. 28, n°75, pp. 101-126.
- COHENDET P., GRANDADAM D. & SIMON L. (2010), "The anatomy of the creative city", *Industry & Innovation*, vol. 17, n°1, pp. 91-111.
- CONDOMINES B. (2022), *Au fondement d'une gestion des ressources humaines responsable à l'aune de la justice rawlsienne : une approche par la compétenceabilité*, Habilitation à Diriger des Recherches, Paul-Valéry, Montpellier, 143 pages.
- CROMARIAS A. (2010), « Penser la flexibilité au niveau « méso » : entre ancrage territorial et innovation sociale », *Géographie, économie, société*, vol. 12, n°4, pp. 415-435.
- DESSEN-TORRES V., EJNES R., DESSEIGNE L. & DESQUINABO N. (2016), *Les groupements d'employeurs, acteurs de la sécurisation des parcours professionnels ?*, Geste, Paris, 90 pages.
- DUMEZ H. (2016), *Méthodologie de la recherche qualitative : les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Vuibert, Paris.
- FABBRI J. (2016), « Les espaces de *co-working* : ni tiers-lieux, ni incubateurs, ni *FabLabs* », *Entreprendre & Innover*, vol. 31, no. 4, 2016, pp. 8-16.
- FASSHAUER I. & ZADRA-VEIL C. (2019), « Le living lab, un intermédiaire d'innovation ouverte pour les territoires ruraux ou péri-urbains ? », *Innovations*, vol. 1, n°61, pp. 15-41.
- FERCHAUD F. (2019), « Part du collectif et place des pratiques collectives dans les tiers-lieux. Le cas de *FabLabs* et de *hackerspaces* en France et en Belgique », in *Tiers-lieux : Travailler et entreprendre sur les territoires : espaces de *co-working*, *FabLabs*, *hack labs*...*, PUQ, pp. 173-190.
- FRANCE TIERS-LIEUX (2021), *Nos territoires en action. Dans les Tiers-Lieux se fabrique votre avenir*, 284 pages.
- GAREL G. & ZACKLAD M. (2015), « Le potentiel d'innovation des tiers lieux pour les entreprises », in *Poétique du numérique 4, L'Entretiens*.
- GARRETT L. E., SPREITZER G. M. & BACEVICE P. A. (2017), "Co-constructing a Sense of Community at Work: The Emergence of Community in Coworking Spaces", *Organization Studies*, vol. 38, n°6, pp. 821-842.
- GAY C. & SZOSTAK B. (2020), "From Territorialised Innovation to Collaborative Innovation Space: What Are the Issues for Contemporary Organisations?", *Journal of Innovation Economics & Management*, vol. 32, n°2, pp. 135-158.
- HORVATH I. & DECHAMP G. (2016), « Quand les pouvoirs publics favorisent la proximité pour stimuler la créativité du territoire », *Gestion et management public*, vol. 4, n°2, pp. 139-157.
- HOUËSSOU B. (2015), *Le processus de construction d'une GPEC-Territoriale*, Rennes, Université Rennes 1.
- IMHOFF C. (2017), « L'émergence de nouveaux collectifs de travail : ruptures et continuités dans l'histoire de l'entreprise », *Management & Avenir*, vol. 93, n°3, pp. 85-102.
- JOYEAU A., LE GALL S. & MANDARD M. (2022), « Quels positionnements stratégiques pour les groupements d'employeurs ? Une proposition de typologie », *Gérer & comprendre - Annales des Mines*, vol. 147, n°1, pp. 3-11.
- 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 », vol. XXX<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, n°13 au 15 novembre, pp. 1-18.
- KLEIN J.-L. & PECQUEUR B. (2021), « *Living labs* et tiers-lieux : révélateurs d'une redéfinition du développement territorial ? », *International Social Sciences and management Journal*, n°5, pp. 1-18.
- LALLEMENT M. (2015), *L'âge du faire : hacking, travail, anarchie*, Éditions du Seuil, Paris.
- LE NADANT A.-L., MARINOS C. & KRAUSS G. (2018), Les espaces de *co-working* : Le rôle des proximités dans les dynamiques collaboratives », *Revue Française de Gestion*, vol. 44, n°272, pp. 121-137.
- LENANCKER P. (2018), *Les groupements d'employeurs*, CESE (Conseil économique, social et environnemental), 90 pages.
- LETHIELLEUX L. (2018), « Les groupements d'employeurs : vers un nouveau développement de la gestion des ressources humaines territoriale ? », *Gérer & comprendre - Annales des Mines*, vol. 132, n°2, pp. 3-10.
- LETHIELLEUX L. & ANDRÉ C. (2019), « Les enjeux de la mise à disposition des salariés des groupements d'employeurs pour les TPE/PME », *@GRH*, vol. 33, n°4, pp. 149-169.
- LETOURNEUX F. (2022), « La pluralité des logiques de travail dans les tiers-lieux de travail », *La nouvelle revue du travail*, n°20.
- LIEFOOGHE C. (2018), « Les tiers-lieux à l'ère du numérique : diffusion spatiale d'une utopie socio-économique », *Géographie, économie, société*, vol. 20, n°1, pp. 33-61.
- LIEFOOGHE C. (2020), Tiers-lieux et transition urbaine. Le pari de la co-création de valeur (s) sur les friches industrielles de Saint-Sauveur et Fives-Cail à Lille (France) Présenté à CIST2020-Population, temps, territoires, pp. 402-405.
- LOUBÈS A. & BORIES-AZEAU I. (2016), « Les logiques de la GPEC élargie au territoire : une proposition de typologie », *Gestion 2000*, vol. 33, n°2, pp. 141.
- LOUBÈS A., BORIES-AZEAU I., BONNEVEUX E., CONDOMINES B., DELATTRE M., HOUËSSOU B... UZAN O. (2015), Le territoire, facteur d'accélération de pratiques RH responsables ?, in *RH, RSE et territoires : défis théoriques, réalisations pratiques*, Vuibert, Paris.
- LOUFRANI-FEDIDA S. & SAINT-GERMES È. (2018), « L'engagement durable des parties prenantes dans une démarche de GRH territoriale : le cas de la GTEC de Sophia Antipolis », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 110, n°4, pp. 18-40.
- MAZZILLI I. & PICHULT F. (2015), « La construction des dispositifs de GRH territoriale : grille d'analyse et modalités du processus de traduction », *Management international*, vol. 19, n°3, pp. 31.
- OLDENBURG R. (1989), *The great good place: Cafés, coffee shops, community centers, beauty parlors, general stores, bars, hangouts, and how they get you through the day*, Paragon House Publishers.

RASSAT P. (2022), *Les tiers-lieux de travail : adapter son territoire aux nouvelles formes d'organisation du travail*, Territorial éditions, Voiron.

RAULET-CROSET N. (2016), *De la coopération à l'organisation territoriale émergente : à la jonction des situations, des espaces, et des activités* (Habilitation à Diriger des Recherches, IAE Paris-Sorbonne Business School, Paris).

RICHEZ-BATTESTI N. & VALLADE D. (2017), « ESS, territoire et régime de solidarité : l'innovation sociale comme levier pour une « ville solidaire » ? », *Management & Avenir*, vol. 97, n°7, pp. 105-127.

SPINUZZI C. (2012), "Working alone together: Coworking as emergent collaborative activity", *Journal of business and technical communication*, vol. 26, n°4, pp. 399-441.

TREMBLAY D.-G. & KRAUSS G. (2019), *Tiers-lieux : travailler et entreprendre sur les territoires : espaces de co-working, FabLabs, hack labs...*, Presses de l'Université du Québec, Québec.

TREMBLAY D.-G. & SCAILLEREZ A. (2020), « Perspectives pour l'avenir du travail : le télétravail, le *co-working* et autres tiers-lieux », in *Travailler dans les services publics : la nouvelle donne*, Presses de l'EHESP, Rennes, pp. 139-146.

UZAN O., BONNEVEUX E., BORIES-AZEAU I., CONDOMINES B., DELATTRE M., HOUESSOU B.... RAULET-CROSET N. (2017), « De la GRH instrumentale à la GRH partenariale : l'impact des stratégies territoriales », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 103, n°1, p. 20.

XHAUFLAIR V. & PICHAULT F. (2012), « Du Tiers à la Tercéisation : Caractéristiques d'une fonction essentielle pour l'émergence d'une régulation sociale à l'échelon inter-organisationnel », *Négociations*, vol. 2, n°18, pp. 43-59.

ZIMMERMANN J.-B. (2008), « Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée », *Revue française de gestion*, vol. 34, n°184, pp. 105-118.