

**Chapitre « RRH à temps partagé »  
Livre Observatoire des métiers RH - Référence RH**

**Le métier de RRH à temps partagé**

**Anne Joyeau, Maître de Conférences, CREM, IGR-IAE Université de Rennes 1**  
[Anne.Joyeau@univ-rennes1.fr](mailto:Anne.Joyeau@univ-rennes1.fr)

**Sébastien Le Gall, Maître de Conférences, IREA, IMABS-DSEG, Université de  
Bretagne Sud**  
[Sébastien.Le Gall@univ-ubs.fr](mailto:Sébastien.LeGall@univ-ubs.fr)

**Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy, Professeure des Universités, CREM, IGR-IAE Université  
de Rennes 1**  
[Gwenaelle.Poilpot-Rocaboy@univ-rennes1.fr](mailto:Gwenaelle.Poilpot-Rocaboy@univ-rennes1.fr)

Résumé :

Le métier de RRH en temps partagé exercé dans le cadre d'un groupement d'employeurs est, du fait du contexte, essentiel pour le développement des entreprises et de leur territoire. En effet, la création de valeur qu'il permet en structurant la fonction RH dans des TPE et PME, et l'amélioration de la gestion territoriale des emplois et des compétences qu'il rend possible par la réponse qu'il offre au besoin de compétences à temps partiel font du métier de RRH à temps partagé un levier de développement.

Ce chapitre vise à étudier les contours de ce métier, à comprendre les enjeux et les freins à son développement afin d'anticiper ses perspectives d'évolution. Sur la base d'une étude qualitative (envisagée dans la perspective de la méthode « Prospective Métier » (Boyer, Scouarnec, 2009) avec 28 entretiens menés auprès d'acteurs-experts) renforcé par les deux témoignages de deux étudiants en ressources humaines en alternance à temps partagé, ce chapitre montre que 1- le métier de RRH à temps partagé apparaît comme un métier exigeant aux contours malléables qui nécessite une expertise RH « standard » mais un savoir-faire et un savoir-être spécifiques ; 2- ses avantages sont nombreux tant pour l'entreprise que pour le salarié ; 3- des freins d'ordre culturel et juridique sont un risque à son évolution.

Mots clés : Responsable ressources humaines à temps partagé, Méthode « Prospective métier », Gestion territoriale des emplois, Groupement d'Employeurs,

**1. Le contexte**

Le métier de Responsable Ressources Humaines à temps partagé s'est développé sur le territoire breton depuis quelques années. Les groupements d'employeurs (association selon la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901) sont porteurs de ce développement par l'embauche de compétences RH mises à disposition de deux ou plusieurs de leurs membres (Fadeuille et Dalichoux, 2005 ; Delalande et Buannic, 2006). Le salarié bénéficie ainsi d'un contrat à temps plein (sauf souhait de temps partiel par le salarié), partagé entre deux ou plusieurs entreprises.

L'analyse des emplois existants au sein des GE montre que tous les métiers peuvent être exercés dans le cadre du temps partagé<sup>1</sup>. Cependant, celui de « Responsable Ressources Humaines » (RRH) semble particulièrement important pour le développement des entreprises et de leur territoire et ce pour quatre raisons.

Premièrement, des entreprises se heurtent à des phénomènes de saisonnalité de leurs activités (domaine de l'agriculture, de l'agroalimentaire, du tourisme, du nautisme...), de taille de structures (présence majoritaire de très petites entreprises et de PME dont les besoins de compétences sont partiels), de demandes particulières et ponctuelles des clients... qui exigent un fort besoin de flexibilité qui les amènent à devoir combler des besoins de compétences spécifiques ponctuels pouvant s'inscrire sur un temps limité, et/ou sur un temps hebdomadaire réduit mais dans la durée<sup>2</sup>. Face à ces besoins limités ou fragmentés, face à l'incapacité – parfois – des entreprises à pouvoir financer des contrats à temps plein, le temps partagé apparaît une solution. Cette solution semble d'autant plus pertinente que le Contrat à Durée Indéterminée à temps plein offert par le GE est une réponse au besoin de sécurité des salariés, au contraire des autres formes d'emplois plus "flexibles" comme l'intérim, le temps partiel, les CDD qui restent associés à la précarité, voire à la paupérisation. Le temps partagé apparaît ainsi comme un instrument de la « flexisécurité » totalement adapté au contexte.

Deuxièmement, le RRH à temps partagé permet l'intégration de la fonction Ressource Humaine dans les entreprises à taille réduite et répond ainsi au besoin de structuration de la gestion des ressources humaines dans les TPE et PME (Vilette, 2014). Nombreuses sont en effet ces entreprises à arguer de leur insuffisance financière ou à l'absence d'un besoin de compétence à temps plein pour expliquer l'absence totale de cette fonction RH en leur sein. Le temps partagé permet de dépasser ces contraintes et de contribuer à la création de valeur ajoutée dans les entreprises par la saisie des opportunités diverses liées à la gestion des individus.

Troisièmement, le RRH à temps partagé apporte, de par son propre statut, un regard nouveau sur les formes d'emploi et le « champ des possibles » en matière de recrutement. Cette ouverture lui permet d'oser l'embauche de compétences spécifiques à temps partiel et renforce ainsi les compétences collectives des entreprises dans lesquelles il exerce. Ces embauches réalisées dans le cadre d'un groupement d'employeurs, permettent d'assurer un CDI à temps plein aux salariés recrutés à temps partagé et contribuent ainsi à la sécurisation des parcours professionnels des personnes, à l'amélioration de la gestion territoriale des emplois et des compétences et donc au développement d'un territoire donné.

Quatrièmement, l'évolution de l'environnement organisationnel rend le besoin d'une fonction RH de plus en plus prégnant. Des contraintes juridiques de plus en plus nombreuses et complexes en France amènent les dirigeants à ne plus pouvoir y répondre sans compétence spécifique. Les environnements économique et technologique instables les conduisent à se concentrer sur les aspects techniques, financiers et commerciaux... leur laissant peu de temps pour répondre aux attentes des salariés. Cette instabilité des environnements oblige à valoriser

---

<sup>1</sup> L'analyse des sites internet des groupements d'employeurs situés en Bretagne montre que les emplois à temps partagé occupés concernent des emplois de production et de maintenance (opérateurs, conducteurs de machine, techniciens de maintenance...), la logistique (agent de quai, cariste, préparateur de commande...), les fonctions supports (comptabilité, RH, communication, veille informatique, Webmaster, gestion de projet, hygiène, sécurité, environnement...), le commercial (responsable export, développement commercial...)... Voir la liste des groupements sur le site du Centre de Ressources des Groupements d'Employeurs de Bretagne : <http://www.crgebretagne.fr/>.

<sup>2</sup> Ainsi par exemple dans le cas de problématiques de saisonnalité, le besoin est souvent celui d'un volume horaire important sur une courte durée ; pour des petites structures, le besoin peut être celui d'une compétence spécifique, voire rare, qui s'inscrit dans la durée mais seulement 2 ou 3 jours par semaine.

la fonction RH au sein des organisations. Les défis de compétitivité, de productivité, de flexibilité... qui résultent de la limitation de croissance économique, de l'accroissement de la concurrence, de l'évolution technologique, de l'exigence des clients... font de la compétence, de la motivation et de la fidélisation des salariés un avantage concurrentiel indéniable pour l'entreprise, que seules la présence et la structuration d'une fonction RH interne à l'entreprise peuvent contribuer à construire.

Ce contexte fait du métier de RRH à temps partagé un facteur majeur de développement des entreprises et de leurs territoires. Il s'agit alors de comprendre les contours de ce métier, les freins à son développement afin d'envisager ses perspectives d'évolution à partir de la littérature et d'une étude qualitative présentée dans l'encadré 1.

### Encadré 1. Eléments méthodologiques

- ➔ Méthode inspirée de la méthode « Prospective Métier » (Boyer, Scouarnec, 2009)<sup>3</sup>
- ➔ 23 entretiens auprès de RRH à temps partagé, travaillant ou ayant travaillé au sein de groupements d'employeurs<sup>4</sup>
  - 5 entretiens auprès de dirigeants de groupements d'employeurs
- ➔ Un guide d'entretien fondé sur les trois grands thèmes présents dans l'analyse métier de la méthode PM : mutations externes ; mutations internes et changements induits<sup>5</sup>

#### Les deux premières étapes de la méthode PM

##### 1. L'appréhension contextuelle

Etat de l'art théorique sur le sujet  
 Choix de l'échantillon des entreprises et des acteurs experts  
 Rédaction d'un questionnaire ouvert (entretiens semi-directifs)  
 Réalisation de ces entretiens

##### 2. La pré- formalisation

Analyse de contenu  
 Rédaction d'un questionnaire  
 Envoi aux experts

## 2. Caractéristiques du métier « RH à temps partagé » : un métier exigeant aux contours malléables

Les entretiens menés mettent en exergue que les missions d'un RRH à temps partagé sont proches de celle d'un RRH mono-entreprise. L'évolution et la complexité de la législation sociale conduit les TPE et PME à considérer indispensable la veille juridique et à vérifier la conformité des règles d'administration du personnel. La multiplicité des obligations légales en matière de droit social engendre en effet un risque certain de non-conformité dans ces petites entreprises que des recours éventuels aux prud'hommes peuvent lourdement sanctionner, mettant ainsi en péril ces petites structures dans lesquelles la trésorerie peut être limitée. Le RRH à temps partagé intervient ainsi en tant qu'expert en droit social pour s'assurer du respect de la loi en matière de contrat de travail, de gestion de la paie, de procédures

<sup>3</sup> Les auteurs tiennent à remercier les étudiants du Master 2 Management des Ressources Humaines (formation initiale) de l'IGR-IAE de Rennes, promotion 2009-2010, qui ont contribué à la réalisation de ces entretiens dans le cadre de l'Observatoire national des métiers du réseau "Référence RH" ([www.reference-rh.net/](http://www.reference-rh.net/)).

<sup>4</sup> 15 d'entre eux se trouvaient dans un emploi de ce type au moment de l'étude ; 8 étaient d'anciens RRH à temps partagé ayant évolué vers un emploi « classique » au moment de notre enquête. Les secteurs d'activité dans lesquels ils exercent leur métier sont très divers : BTP, textile, agro-alimentaire, agriculture, métallurgie, chimie, sport, bien-être/santé, maintenance industrielle, secteur associatif, confection, location de matériel industriel par exemple.

<sup>5</sup> Une version synthétique du guide d'entretien est proposée en annexe 1.

éventuelles de gestion disciplinaire, d'élections des délégués du personnel, de signature d'accords, de négociation collective, de règles de santé et de sécurité au travail.

Au-delà de ces missions d'administration du personnel, les TPE et PME, conscientes des défis RH qu'elles ont à relever sont amenées à développer des projets RH pour y faire face. Le RRH à temps partagé intervient alors pour piloter ces projets. La mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences fait face, par exemple, au départ massif à la retraite des salariés et au besoin de transférer leurs savoirs, savoir-faire et savoir-être aux générations plus jeunes. Le développement d'une politique de rémunération permet de mettre à plat les niveaux et les règles d'attribution des rémunérations, de répondre aux perceptions d'injustice éventuelles, de contrer les problèmes de pénurie de recrutement ou d'absence de fidélité. La mise en œuvre d'une politique d'information et de communication développe le sentiment d'appartenance des salariés par des outils tels que le journal d'entreprise, le livret d'accueil, le site internet, l'organisation d'évènements... Elle rationalise les procédures d'envoi d'information aux acteurs internes et externes (organismes de sécurité sociale, inspecteur du travail, médecin du travail, OPCA, réseaux RH...). La formalisation d'une politique de santé et de sécurité au travail va sensibiliser les acteurs (direction, managers et équipes) à identifier puis à prévenir les risques d'accidents et de maladies professionnelles.

Ainsi, ces missions évoquées lors des entretiens font du RRH à temps partagé à la fois un expert opérationnel et un pilote de projets RH. Les compétences nécessaires pour tenir ces rôles sont importantes car si les missions restent standards, le contexte de leur exercice change (encadré 2).

### **Encadré 2 : Fiche des compétences attendues du métier « RH à temps partagé »**

#### **Un savoir « standard » : le besoin d'un expert RH**

- . Un rôle d'expert administratif veillant à la conformité légale des pratiques de gestion du personnel
  - . Un rôle de pilote de projets RH exigeant la maîtrise des principaux processus de Gestion des Ressources Humaines
- Avec une demande d'opérationnalité rapide couplée à une attente d'une innovation sociale véritable

#### **Un savoir-faire renforcé : le syndrome du « caméléon rigoureux »**

- Une capacité à organiser son travail et son temps de travail
- Une rigueur accompagnée d'une capacité à déléguer
- Une capacité à faire confiance
- Une capacité à mémoriser
- Une capacité à s'adapter (technique, culturel, relationnel)
- Une capacité à être discret

#### **Un savoir-être exigeant : le syndrome du « roseau résistant »**

- . Une facilité et un goût pour les relations
- . Une ouverture d'esprit, de curiosité, de disponibilité, d'écoute, de compréhension, d'empathie, de patience, de communication...
- . Souplesse et flexibilité
- . Une résistance physique et psychologique

## 2.1. Un savoir « standard » : le besoin d'un expert RH

Afin d'assurer son rôle d'expert administratif et de veiller à la conformité légale des pratiques de gestion du personnel, le RRH à temps partagé doit maîtriser le droit du travail et la législation. Il doit connaître les conventions collectives et le contenu des accords signés au sein des entreprises dans lesquelles il travaille. La réactualisation de ce savoir est nécessaire compte-tenu de l'instabilité croissante des réglementations sociales.

Son rôle de pilote de projets RH exige la maîtrise des principaux processus de Gestion des Ressources Humaines : recrutement, organisation du travail et du temps de travail, formation, rémunération, évaluation, gestion des carrières, santé et sécurité...

Une demande d'opérationnalité rapide ressort des entretiens. Le dirigeant se reposant entièrement sur l'expertise de ce RRH à temps partagé, ce dernier devra répondre rapidement aux demandes précises de la direction mais également à celles des managers et des partenaires sociaux, des salariés des entreprises dans lesquelles il travaille, des acteurs externes (organismes de sécurité sociale, inspecteur du travail...). La relation tripartite fait que le relationnel avec le dirigeant est particulier. Le lien de subordination étant moins visible, le RRH à temps partagé est souvent perçu comme un conseiller, un apporteur d'idées nouvelles, « *un empêqueur de tourner en rond* » (I1)<sup>6</sup>. L'attente d'une innovation sociale véritable et ainsi évoquée dans les entretiens. Ces attentes de connaissances spécifiques et d'expertise RH se couplent du besoin d'un savoir-faire spécifique.

## 2.2. Un savoir-faire renforcé : le syndrome du « caméléon rigoureux »

Le fait de travailler dans deux ou plusieurs entreprises au cours d'une même période de temps (souvent la semaine) conduit à devoir développer un savoir-faire spécifique.

D'abord, une capacité à organiser son travail et son temps de travail est indispensable. Savoir anticiper et planifier son travail, prioriser les tâches, aller à l'essentiel dans le temps affecté par chacune des entreprises est une condition de l'efficacité du travail du RRH à temps partagé. Cette rigueur doit être accompagnée d'une capacité à déléguer car la contrainte temporelle oblige à ce que les projets puissent continuer à avancer lors de l'absence du RH. Il faut savoir « *être là quand on est absent* » (I2), savoir identifier une personne relais qui assurera la continuité des projets et saura informer le RRH des événements qui se sont déroulés pendant son absence. Il faut « *accepter de ne pas tout maîtriser* » et de « *transmettre les dossiers aux collègues afin que les choses avancent* » (I3). La capacité à s'organiser fait ainsi écho à la capacité à faire confiance aux collaborateurs de l'entreprise.

Ensuite, une capacité à mémoriser est exigée. Le changement permanent de lieu de travail complexifie la tâche du RRH qui devra mémoriser plus d'informations, de manières de travailler, de processus mais également de personnes. Les individus avec lesquels le RRH est en lien sont plus nombreux, ce qui exige de lui qu'il retienne le nom et le visage de chacun.

Enfin, une capacité à s'adapter est essentielle. Passer d'une entreprise à une autre exige une capacité d'adaptation tant au niveau technique (outils informatiques utilisés, procédures à respecter, processus mis en place), qu'au niveau culturel (valeurs de l'entreprise, codes, usages et coutumes) et relationnel (mode de management, mode de fonctionnement, mode de communication des entreprises, des dirigeants, des managers, des équipes, des partenaires

<sup>6</sup> Le profil des personnes interrogées et citées dans ce qui suit est précisé en annexe 2.

sociaux). Le RRH à temps partagé est un « véritable caméléon dynamique capable de s'adapter à des contextes différents avec des modes de travail différents... afin de répondre aux besoins de l'entreprise dans laquelle il est placé » (I4). Il se doit de « changer de casquette... d'être à 100% dans une entreprise un jour puis à 100% dans une autre les jours suivants... » (I4). Cette habileté à pouvoir passer d'une entreprise à l'autre s'accompagne d'une capacité à être discret car la confidentialité est attendue dans les entreprises d'accueil. Un savoir-être spécifique est ainsi attendu.

### 2.3. Un savoir-être exigeant : le syndrome du « roseau résistant »

La discrétion est un trait de personnalité attendue chez tous les RRH compte-tenu de la nature des informations dont il dispose. Toutefois, cette exigence est renforcée dans le cadre du temps partagé du fait de ce passage d'une entreprise à l'autre et des comparaisons qui peuvent être faites entre les deux entreprises.

Il en est de même pour la facilité et le goût pour les relations du RRH. Le besoin de recherche d'information, le besoin d'être en relation permanente avec des acteurs internes et externes à l'entreprise exigent des traits de personnalité d'ouverture d'esprit, de curiosité, de disponibilité, d'écoute, de compréhension, d'empathie, de patience, de communication... Le temps partagé accentue le besoin de ces traits de personnalité du fait de la multiplicité et de la diversité des personnes rencontrées.

De la souplesse et de la flexibilité sont aussi nécessaires du fait du besoin de gérer les imprévus dans les diverses structures dans lesquelles le RRH intervient : « *Quand vous avez d'un seul coup un préavis de grève qui arrive, vous ne pouvez pas dire à votre dirigeant, et bien je suis désolée, votre DRH n'est là que le lundi et le mardi, on traitera ça la semaine prochaine* » (I4). Cette souplesse oblige comme le roseau à se plier pour s'adapter aux contraintes nouvelles et imprévues en toute autonomie.

Mais cette souplesse doit être accompagnée d'une résistance physique et psychologique importante. En effet, ce rythme de changement permanent, cette exigence d'adaptation continue peut entraîner une fatigue physique et un stress important. Le temps partagé peut se transformer en « *temps mélangé* » (I5) qui empiète sur le temps personnel et rend les temps de récupération limités. La résistance à la fatigue physique et mentale est alors nécessaire pour que la personne puisse tenir ce poste dans la durée.

Ainsi, les entretiens menés mettent en avant que le métier de RRH à temps partagé est exigeant tant en termes de savoir que de savoir-faire et de savoir-être. Ce niveau d'exigence amène les répondants à croire qu'une expérience antérieure est nécessaire pour tenir cette forme d'emploi et que les jeunes seraient plus en difficulté pour répondre à l'autonomie et au pragmatisme attendus pour cette forme d'emploi. Toutefois, cette perception est remise en cause par les témoignages de deux jeunes étudiants du Master RH à temps partagé de l'Université de Bretagne Sud qui durant leur seconde année de formation en alternance ont travaillé à temps partagé dans deux organisations (Cf. encadré 3).

#### Encadré 3 : Témoignages

**Margaux et Quentin sont deux étudiants du Master RH à Temps partagé (promotion 2014-2015) de l'Université de Bretagne Sud. Durant leur formation en alternance, ils ont été en contrat de professionnalisation avec le groupement d'employeurs VénétiS et ont travaillé dans deux organisations trois semaines par mois (la quatrième semaine étant une semaine de cours à l'Université).**

Quelles sont, selon vous, les caractéristiques du métier de RH à temps partagé ?

*Margaux* : Sur le fond, on a les mêmes missions, on a les mêmes problématiques. C'est plus sur la forme que c'est différent. Nous ne sommes pas là tous les jours. On travaille dans plusieurs secteurs d'activité, on a différentes conventions collectives. Il faut pouvoir jongler d'un environnement à l'autre. Les qualités professionnelles renvoient davantage au savoir-être : savoir s'adapter à toutes situations, être réactif, proactif notamment anticiper les absences ; savoir gérer les urgences et éviter qu'il y en ait trop. Il faut être polyvalent et avoir une vision assez globale, d'autant plus qu'à temps partagé, on est le plus souvent dans des petites structures, on a souvent la globalité de la fonction.

*Quentin* : Il faut faire preuve d'une grande rigueur. Comme je ne suis pas présent physiquement à temps plein dans l'entreprise, que je ne côtoie pas mes collègues tous les jours, je me suis rendu compte qu'il fallait que les choses soient « carré », qu'il me fallait un grand sens de l'organisation. La capacité d'adaptation est également très importante. On passe dans deux structures différentes avec des enjeux différents. Il faut donc savoir très vite « changer de costume ». J'y ajouterais également la polyvalence : être capable de passer de projet en projet. Il faut enfin une bonne communication : préciser ses périodes d'absence, se donner les moyens d'une gestion à distance. A notre retour, accorder aux salariés une écoute encore plus grande.

### 3. Quelles perspectives pour demain ?

#### 3.1. Les avantages du métier de « RH à temps partagé »

L'étude réalisée met en avant que les perspectives d'évolution du métier sont très favorables à condition de lever les freins repérés. Le tableau 1 montre que le métier de « RH à temps partagé » est perçu positivement tant pour les salariés que pour les entreprises.

**Tableau 1 : Avantages perçus du métier de « RH à temps partagé »**

Des avantages pour le salarié	Des avantages pour l'entreprise
<p><b>La diversité des tâches</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. une acquisition rapide et dense de compétences qui accroît l'employabilité</li> <li>. une réponse à la demande d'évasion de certains salariés, à l'absence de routines</li> </ul>	<p><b>Le développement de la « flexisécurité »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. un moyen d'attirer des salariés en recherche d'un emploi stable, malgré un besoin limité de l'entreprise</li> <li>. une réponse à un besoin de court terme, y compris sur des compétences rares ou chères, et de manière pérenne</li> </ul>
<p><b>La richesse des échanges, créatrice de liens sociaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. une nécessaire intensité communicationnelle</li> <li>. un indispensable travail d'équipe</li> <li>. un travail sur plusieurs sites qui assoit la reconnaissance au sein d'un territoire</li> </ul>	<p><b>La création de valeur par l'accès à des compétences « extérieures » en réseau</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. l'accès à une expertise RH qui dispose d'une prise de recul importante en raison d'une présence non quotidienne dans l'entreprise</li> <li>. une source d'innovation sociale en raison des diverses expériences et du regard extérieur du RRH à temps partagé</li> <li>. une opportunité de développement d'un réseau professionnel pour les PME</li> </ul>
<p><b>La sécurité financière et la stabilité d'emploi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. l'évitement de contrats précaires et/ou courts</li> <li>. une angoisse moindre en cas d'arrêt du contrat dans l'une des structures</li> </ul>	

Le témoignage de deux étudiants du Master « RH à temps partagé » présentés dans l'encadré 4 met en exergue l'intérêt réel des jeunes praticiens pour cette forme spécifique d'emploi. La curiosité, la quête d'expériences multiples et la montée en compétences rapide sont notamment des éléments recherchés.

#### Encadré 4 : Témoignages

Pourquoi vous êtes-vous lancé.e. dans l'aventure de la RH à temps partagé ?

*Margaux* : Pendant la 1<sup>ère</sup> année de Master à l'Université de Bretagne-Sud, nous avons eu des informations sur le temps partagé. Et je me suis dit : « *Pourquoi pas ?* ». C'était emmagasiner un maximum d'expérience, connaître plusieurs structures. Je suis curieuse de nature et j'ai voulu tester. Je trouvais qu'avoir les enseignements et le vivre à côté était une belle opportunité. Je pensais être capable de le faire dans la mesure où je suis dynamique et plutôt bien organisée. J'ai passé les entretiens dans les groupements d'employeurs Cornoualia et Vénétiis. Dans les deux groupements, ma candidature a été retenue. Différentes raisons ont fait que j'ai décidé de poursuivre avec Vénétiis.

*Quentin* : J'avais déjà « eu vent » de Vénétiis et de la pratique du temps partagé. Cela m'intriguait. Je me suis vite rendu compte que cela pouvait être un plus pour un étudiant, de vivre deux expériences en une. Cela pouvait être un « *booster* » de compétences. Le Master était construit avec un partenariat avec Vénétiis et une présence de son Directeur dans la formation. Il y avait donc un réel suivi. Tous les « voyants » étaient au vert pour tenter l'expérience.

Quel est votre retour d'expérience ?

*Margaux* : Des environnements différents, des missions différentes et pas mal de responsabilité. Et tout cela s'est bien passé grâce à l'accompagnement de Vénétiis et de l'Université. J'ai travaillé dans deux structures, IDMER, une petite structure, et au sein du Groupement d'Employeurs Vénétiis. C'était l'occasion de connaître encore davantage le temps partagé en étant entourée de professionnels RH à temps partagé.

*Quentin* : On se dit au début qu'on est jeune, que l'on n'a pas forcément d'expérience, ni la légitimité d'arriver en entreprise et de donner des préconisations RH, de pouvoir construire son rôle de RRH. Les entreprises dans lesquelles j'ai travaillé à temps partagé, qui sont SOCOMORE et BIC SPORT, attendaient de moi plus un « *complément* » RH qu'une « *structuration* » du poste RH. Cela me convenait mieux. Au fur et à mesure, on m'a donné des responsabilités. Le fait d'être dans deux structures a permis de voir un positionnement différent de la fonction RH, un pilotage différent.

Et si c'était à refaire ?

*Margaux* : Je n'ai jamais regretté le choix d'aller vers le temps partagé. En comparaison des missions des autres étudiants, j'avais une vision beaucoup plus large, en étant dans deux structures et dans deux équipes.

*Quentin* : Je le re-ferais sans hésiter. J'ai eu la chance d'être dans deux superbes entreprises. Cela m'a permis de monter en compétences beaucoup plus vite. Je me suis vu progresser au quotidien. J'étais plus sur la gestion de projet à SOCOMORE, et beaucoup plus sur la gestion du quotidien RH à BIC Sport. J'ai ainsi pu toucher différentes facettes de la RH.

### 3.2. Des freins à lever amenant des perspectives d'évolution encourageantes

Mais si les avantages sont perçus, l'étude montre que des freins au développement du métier de RH à temps partagé sont aussi présents. Ces freins de nature culturelle et juridique, synthétisés dans le tableau 2, doivent être contrés. Des propositions sont faites dans ce sens.

**Tableau 2 : Freins au développement du métier de « RH à temps partagé »**

Des freins culturels face à une forme d'emploi innovante

Des freins juridiques face à une forme d'emploi inédite



. L'absence de culture RH dans certaines entreprises, notamment les PME  
 . Des problèmes de confidentialité dus à la notion de « partage » du salarié  
 . Une image encore parfois négative du temps partagé, associé à la précarité (à l'intérim notamment), due à une méconnaissance de cette forme d'emploi

. Un flou juridique entourant les conditions de travail du salarié à temps partagé  
 . Une solidarité financière des entreprises adhérentes au groupement d'employeurs – une responsabilité solidaire - qui peut générer des craintes et des résistances

Premièrement, il paraît nécessaire de combattre l'absence de « culture RH » des PME. L'introduction de compétences RH sur des temps très partiels (un ou deux jours par semaine) peut permettre la démonstration de la création de valeur ajoutée de cette fonction. Fortes de cette démonstration, certaines entreprises accroissent peu à peu le temps de travail du RRH et s'interroge sur le « comment elles ont pu faire sans avant ».

Deuxièmement, il apparaît nécessaire de faire connaître cette forme d'emploi particulière qu'est le temps partagé. L'intégration dans les programmes scolaires et universitaires<sup>7</sup> d'une formation sur les différents statuts et formes de travail possibles, une médiatisation des expériences menées par les groupements d'employeurs, leurs entreprises membres et leurs salariés à temps partagé dans les supports divers (papier, internet, sites entreprises...), dans les structures liées à l'emploi (maisons de l'emploi, Pôle Emploi...), dans les réseaux et les clubs entreprises... sont des actions possibles. L'expérience montre par exemple que les témoignages des dirigeants et RRH de PME de leurs expériences de temps partagé font écho dans la communauté de praticiens sur un territoire.

Troisièmement, les freins d'ordre juridique montrent toute l'importance du rôle du groupement d'employeurs et de ses dirigeants dans leur capacité à établir des règles claires concernant les modes de rétribution de chacun des salariés mis à disposition, de les accompagner par une relation de proximité dans leur quotidien, leurs craintes et leurs difficultés éventuelles. Le service RH du groupement d'employeurs doit ainsi lui-même être structuré et doté de compétences réelles afin de garantir cet accompagnement nécessaire et effacer les réticences éventuelles à accepter cette forme d'emploi. De la même manière, ce service RH doit garantir que le temps partagé réponde bien au temps de travail souhaité par le salarié (temps plein ou temps partiel selon son souhait) même en cas de rupture de contrat de l'une des entreprises.

Quatrièmement, le partage de valeurs et d'objectifs communs entre les dirigeants est nécessaire pour assurer la réussite du groupement d'employeurs. Les souhaits de développer économiquement un territoire, de fidéliser des compétences dans une zone géographique donnée, de faire face à une pénurie d'effectifs, d'attirer des compétences spécifiques... sont des objectifs souvent recherchés. Le passage d'une logique concurrentielle à une logique partenariale, d'une posture autocentrée du dirigeant à une posture d'ouverture est nécessaire au développement de relations et de réseaux indispensable à la création puis à la réussite d'un groupement d'employeurs.

Les éléments de contexte évoqués, les avantages de cette forme d'emploi repérés, l'intérêt des jeunes praticiens formulés, associés à ces propositions devraient conduire au développement certain du métier de RRH à temps partagé dans les PME dans les années à venir. Les

<sup>7</sup> Cette préconisation a donné lieu à la création à l'Université de Bretagne d'un Master « RH à temps partagé » et à la signature de conventions de partenariat avec le groupement d'employeurs Vénétis et le Centre de Ressources des Groupements d'employeurs bretons (CRGE).

témoignages (cf. encadré 5) des jeunes et futurs Responsables Ressources Humaines sur leur regard et leur envie à l'égard du temps partagé confirment cet avenir prometteur.

### Encadré 5 : Témoignages

#### **Selon vous, est-ce un métier d'avenir ?**

*Margaux* : Après 1 an d'expérience, je suis vraiment convaincue qu'il faut le développer. Ce n'est que du positif, autant pour le salarié que pour l'entreprise qui en bénéficie. La place des PME dans l'économie est importante. Il n'y a pas toujours en son sein la fonction RH et pourtant les dirigeants n'ont pas toujours le temps de s'occuper du personnel et de leurs compétences. C'est à ce niveau qu'il y a tout intérêt à avoir la fonction RH à temps partagé. C'est une véritable opportunité pour l'entreprise, pour son développement.

*Quentin* : C'est sûr et certain, surtout quand on voit les problématiques de l'emploi à l'heure actuelle. Cela répond aux besoins de flexibilité et de sécurité des entreprises. Les entreprises ne connaissent néanmoins pas cette modalité et ont besoin d'être rassurées. Le développement de la connaissance du temps partagé *via* le Groupement d'employeurs doit se faire. C'est clairement un métier d'avenir. Au final, un RH à temps partagé, c'est une solidarité qui se crée sur un territoire, c'est un réseau pour l'entreprise qui se crée. C'est un cercle vertueux.

#### **Etes-vous tenté.e par ce type de poste ?**

*Margaux* : Mon futur va être précisément d'être RH à temps partagé. Dans les premiers mois de mon expérience, je me suis rendue compte que j'étais à la hauteur, que mes projets avançaient dans les deux entreprises. J'ai passé une belle année d'alternance. Et le recrutement s'est fait assez naturellement. IDMER m'a indiqué qu'ils avaient des projets pour la rentrée, m'a demandé si cela m'intéressait et si le temps partagé m'intéressait toujours. Ma réponse a été positive pour tout. Je suis désormais jeune diplômée, j'ai encore besoin d'acquérir de l'expérience. Mais cela correspond à ma vision du travail : besoin de bouger, de multiplier les expériences. C'est dynamisant ! Et cette vision, à mon sens, est vraiment la vision de jeunes qui entrent actuellement sur le marché du travail.

*Quentin* : Cela m'intéresse beaucoup. J'ai un profil qui n'est pas adapté à toute entreprise. L'aventure du RH à temps partagé m'intéresse mais pas à n'importe quel prix, ni à n'importe quelle condition. Mais cela m'attire car ça casse la routine, cela permet de côtoyer des environnements différents.

#### **Quels sont les enjeux du RH à temps partagé ?**

*Margaux* : Permettre de garder les compétences sur le territoire. A titre personnel, exercer à temps partagé me permet de rester sur mon territoire. Les offres d'emploi RH sont plutôt rares sur le territoire. On en trouve davantage dans les grandes villes. C'est un élément qu'il faut vraiment prendre en compte.

*Quentin* : Faire encore mieux connaître la valeur de l'introduction de la RH dans les entreprises, même celles de petite taille. Une entreprise qui utilise un RH à temps partagé se pose souvent la question après de savoir comment elle avait pu faire « sans » avant. C'est donc valoriser ce métier de RH, le faire connaître. L'image du RH est plutôt réductrice alors qu'il a souvent une palette de compétences très élargies. C'est un vrai levier de croissance pour l'entreprise. De même, le développement international des PME et l'émergence de l'entreprise « digitale » rend de plus en plus complexe l'absence de RH au sein des PME. C'est un vrai atout. C'est dans cet esprit que Vénétiis a créé un réseau social des RH dans le Morbihan.

### Bibliographie

BERTHE B. (2006), *Travailler dans un groupement d'employeurs*, Presses Universitaires de Rennes.

- BOYER L., SCOUARNEC A. (2009), *La prospective des métiers*, Paris, EMS, 368 p.
- De LAGREVOL B. (1997), *Le travail en temps partagé*, Mémoire de DESS Organisation et Ressources Humaines, Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne.
- DELALANDE F., BUANNIC L. (2006), *Groupements d'employeurs Mode d'emploi*, Eyrolles, Paris.
- FADEUILHE P., DALICHOUX J. (2005), *Les groupements d'employeurs*, Éditions Liaisons, Paris.
- GOSSE B., PRIMONT P.A. (2008), « Le travail à temps partagé : une flexibilité sans précarité ? », *1<sup>er</sup> colloque « Nouveau travail, nouveaux emplois, nouvelles carrières »*, Bordeaux, Avril.
- LAGARRIGUE A. (1994), *Le travail en temps partagé, une autre façon de travailler* », Mémoire de DEA de Droit Social, Université de Nantes.
- MARTIN D.P. (2006), « Relation d'emploi et mutualisation des ressources humaines entre entreprises d'un même territoire : le cas des pratiques de rémunération des groupements d'employeurs » in BERTHE B. *Travailler dans un groupement d'employeurs*, Presses Universitaires de Rennes, p 121-141.
- VILETTE M.A. (2014), *Gérer les RH dans les PME : de la théorie à la pratique*, Vuibert, Paris.
- ZIMMERMAN B. (2003), « Régime de mobilisations des salariés à temps partagé et parcours individuels. Le cas des groupements d'employeurs », in « Contraintes, normes et compétences au travail. Les régimes de mobilisations, *Actes des IX<sup>èmes</sup> Journées de sociologies du travail*, Paris, vol2, p 461-468.

## Annexe 1. Guide d'entretien utilisé – synthèse des thèmes et sous-thèmes abordés

Axe 1 : Le métier de RH à Temps Partagé à travers le parcours de la personne interrogée	Axe 2 : Mutations externes liées à l'environnement de l'entreprise impactant le métier de RRH à temps partagé	Axe 3 : Mutations internes liées à l'environnement de l'entreprise impactant le métier de RRH à temps partagé	Axe 4 : Changements induits par ces mutations – impacts sur le métier de RRH à temps partagé
<p>. Quel parcours et quelle évolution professionnels ?</p> <p>. Quel intérêt du TTP : pour l'entreprise / pour le salarié</p> <p>. Niveau opérationnel et juridique : quel contrat de travail ? quel mode de rémunération ?</p>	<p><b>Niveau économique :</b></p> <p>-Mondialisation ? (flexibilité/ouverture des marchés avec plus de compétitivité)</p> <p>-Pénurie de compétences ? (difficultés à anticiper les évolutions)</p>	<p><b>Niveau économique :</b></p> <p>-Flexibilité, adaptabilité, réactivité donc plus de compétitivité</p> <p>-Evolution de la représentation de la valeur du capital humain (recentralisation du métier RH vers + de management du capital humain comme Valeur Ajouté)</p>	<p><b>Niveau économique :</b></p> <p>-Difficulté à anticiper les évolutions ?</p> <p>-RH : une approche compétitive (management plus souple / nouvelle vision et organisation = vision renouvelée) ?</p> <p>-Pénuries des compétences : savoir gérer la diversité ?</p>
	<p><b>Niveau technologique :</b></p> <p>-Impact des NTIC ?</p>	<p><b>Niveau technologique :</b></p> <p>-Evolution rapide et continue des NTIC (changement des qualifications des salariés)</p>	<p><b>Niveau Technologique :</b></p> <p>-Evolution des NTIC : travail en réseau ?</p>
	<p><b>Niveau sociologique :</b></p> <p>-Mondialisation ?</p> <p>-Nouvelle éthique au travail ? (vieillesse de la population/ féminisation + importante/ diversité)</p>	<p><b>Niveau sociologique :</b></p> <p>-Evolution des attentes des salariés : besoins qualitatifs en hausse</p> <p>- Implication, management souple, prise en compte de la personnalité des individus</p> <p>-Souhait de concilier vie privé/ vie publique</p> <p>-Rapport à l'autorité</p>	<p><b>Niveau sociologique:</b></p> <p>-Evolution de la population : nouveaux modes d'organisations et de négociations</p>

		différent	
	<b>Niveau politique et juridique :</b> -Intervention de l'Etat sur le marché de l'emploi -Protection des salariés (évolution des textes législatifs)	<b>Niveau politique et juridique :</b> Gouvernement > lois > textes > obligations > influence sur le management RH des salariés -Hausse du niveau de qualification -Choix stratégiques pour le développement de l'entreprise influencés par les conventions et accords collectifs	<b>Niveau politique et juridique :</b> -Evolution des réglementations sociales au niveau national et européen -Mise en place d'accords (Gestion des séniors ; Egalité homme/ femmes)

## Annexe 2. Profil des personnes interrogées

I1	Homme, 44 ans	RRH à temps partagé, Groupement d'employeurs (GE)
I2	Femme, environ 50 ans	Ex-RRH à temps partagé, Responsable d'un GE
I3	Femme, 28 ans	RRH à temps partagé, GE
I4	Femme, 36 ans	RRH à temps partagé, GE (statut de stagiaire - formation continue)
I5	Femme, 36 ans	Salariée à temps partagée sur la fonction RH, GE
I6	Homme, environ 50 ans	Responsable d'un GE
I7	Femme, 32 ans	RRH à temps partagé, GE
I8	Femme, 43 ans	RRH à temps partagé, GE
I9	Femme, 45 ans	Ex-RRH à temps partagé, GE
I10	Homme, 39 ans	Ex-RRH à temps partagé, GE
I11	Femme, 45 ans	Ex-responsable GE (aujourd'hui consultante RH)
I12	Homme, 38 ans	RRH à temps partagé, GE
I13	Femme, 46 ans	Ex-RRH à temps partagé, GE
I14	Femme, 34 ans	RRH à temps partagé, GE

I15	Femme, 58 ans	Responsable d'un GE
I16	Femme, 41 ans	Ex-RRH à temps partagé, GE (aujourd'hui DRH sur un poste « classique »)
I17	Homme, 34 ans	Ex-RRH à temps partagé, GE (aujourd'hui RRH sur un poste « classique »)
I18	Femme, 31 ans	Salariée à temps partagé sur la fonction RH, GE
I19	Femme, 48 ans	Responsable d'un GE
I20	Femme, 34 ans	RRH à temps partagé, GE
I21	Homme, 37 ans	Ex-RRH à temps partagé, GE (aujourd'hui chargé de projet dans le même GE)
I22	Femme, 44 ans	RRH à temps partagé, GE
I23	Femme, 51 ans	Responsable d'un GE
I24	Femme, 39 ans	RRH à temps partagé, GE
I25	Femme, 43 ans	RRH à temps partagé, GE
I26	Homme, 42 ans	RRH à temps partagé, GE
I27	Femme, 57 ans	Ex-RRH à temps partagé, GE (aujourd'hui consultante RH)
I28	Femme, 34 ans	RRH à temps partagé, GE