



Le groupement d'employeurs et ses parties prenantes : quelles conditions de réussite du réseau ? Une application au métier de RRH a temps partagé

Anne Joyeau, Sébastien Le Gall, Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy

► To cite this version:

Anne Joyeau, Sébastien Le Gall, Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy. Le groupement d'employeurs et ses parties prenantes : quelles conditions de réussite du réseau ? Une application au métier de RRH a temps partagé. AGRH, 2019, Bordeaux, France. halshs-02444477

HAL Id: halshs-02444477

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02444477>

Submitted on 17 Jan 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

LE GROUPEMENT D'EMPLOYEURS ET SES PARTIES PRENANTES : QUELLES CONDITIONS DE REUSSITE DU RESEAU ? UNE APPLICATION AU METIER DE RRH A TEMPS PARTAGE

Anne JOYEAU - Maître de Conférences en Sciences de Gestion

Univ Rennes, IGR-IAE Rennes, CNRS, CREM - UMR 6211, F-35000 Rennes, France

anne.joyeau@univ-rennes1.fr

Sébastien LE GALL - Maître de Conférences en Sciences de Gestion

Univ Bretagne Sud, Institut de Management, Laboratoire LEGO, 56000 Vannes, France

sebastien.le-gall@univ-ubs.fr

Gwénaëlle POILPOT-ROCABOY - Professeure en Sciences de Gestion

Univ Rennes, IGR-IAE Rennes, CNRS, CREM - UMR 6211, F-35000 Rennes, France

gwenaelle.poilpot-rocaboy@univ-rennes1.fr

Résumé

Un certain nombre de travaux récents s'intéressent au travail à temps partagé, en particulier au métier de RRH à temps partagé, via les groupements d'employeurs, en tant que forme d'emploi répondant à des enjeux managériaux importants pour les PME : besoins d'expertises, recherche de stabilité dans l'emploi, etc... L'objectif de la communication est de comprendre les mécanismes qui expliquent un certain succès, souvent local, de cette forme d'emploi à temps partagé. Il s'agit tout d'abord de recenser les conditions identifiées dans la littérature pour la réussite d'un réseau inter-organisationnel tel que celui que forme le groupement d'employeurs avec ses parties prenantes. Nous approfondissons ensuite l'analyse en ciblant un métier qui apparaît difficile à développer au sein des groupements d'employeurs : celui du RRH à temps partagé. Nos résultats mettent en évidence la fragilité du réseau du temps partagé qui suppose des parties prenantes des profils adaptés. Ils soulignent également la nécessité d'une relation de confiance entre les parties, d'une convergence dans leurs intérêts, et de l'émergence d'un sentiment d'appartenance pour la pérennité du réseau.

Mots-clés : Temps partagé, réseau, territoires, PME, RRH, groupement d'employeurs

Introduction

A l'heure où le territoire semble offrir de nouvelles opportunités pour la fonction RH (Colin, Mercier, 2017), le rôle des groupements d'employeurs (GE désormais) reste, "largement sous-estimé" (Lethielleux, 2018). Basés sur un principe de mutualisation des compétences entre entreprises d'un même territoire qui ne pourraient pas s'offrir, seules, ces compétences, les GE, qu'ils prennent la forme associative ou coopérative, permettent de répondre à la fois aux besoins de flexibilité des entreprises (TPE et PME essentiellement) et de sécurité des salariés. Ces derniers n'ont qu'un employeur, le GE, avec des missions en temps partagé réparties entre plusieurs entités, dans un objectif de maillage permettant un emploi à temps plein. Avec pour mission essentielle de maintenir les emplois localement, les GE se présentent comme un levier de développement, de dynamisation et d'attractivité des territoires. Les enjeux sont donc également sociétaux, dépassant les frontières de l'entreprise. Paradoxalement, malgré une institutionnalisation légalement reconnue depuis plus de trente ans, malgré un tissu économique français marqué par une forte présence de TPE et PME (Lethielleux et André, 2018), les GE restent, aujourd'hui encore, dans une sorte "d'invisibilité" (Lethielleux, 2018).

Devant ce paradoxe, nous proposons d'analyser le dispositif de GE, et précisément les conditions de réussite du réseau qu'il forme avec ses parties prenantes (salariés mis à disposition, entreprises). Notre objectif est de comprendre les mécanismes qui expliquent un certain succès, souvent local, de cette forme d'emploi à temps partagé (Joyeau et al., 2017), d'identifier les facteurs clés et les freins. D'un point de vue théorique, notre objectif est d'abord de recenser les conditions identifiées pour la réussite d'un réseau inter-organisationnel tel que celui que forme le GE avec ses parties prenantes. Ce qui nous amène à devoir définir la réussite même d'un tel réseau (1.1). Nous approfondissons ensuite l'analyse en ciblant un métier qui apparaît difficile à développer au sein des groupements d'employeurs : celui du RRH à temps partagé (1.2). L'intérêt porté à ce métier spécifique est aussi lié aux multiples vertus identifiées quant à l'insertion d'un RRH à temps partagé en PME lorsque l'expérience est une réussite (Joyeau et al., 2017).

D'un point de vue méthodologique (2), notre étude se veut, à ce stade, exploratoire. Sur la base de onze entretiens qualitatifs menés en 2019 auprès des GE et de ses différentes parties prenantes (salariés mis à disposition, entreprises), nous tentons de croiser les regards des acteurs sur les conditions de réussite du réseau. Si l'étude n'en est qu'à ses prémises, les premiers résultats sont riches d'enseignement, mettant en avant, comme ligne de fond, la difficulté à partager la valeur ajoutée du réseau en parts égales entre les acteurs et à intégrer le caractère novateur de cette forme d'emploi comme une réelle richesse (3).

1. Le Groupements d'employeurs et ses parties prenantes : un réseau au service d'une GRH territorialisée

Après avoir montré en quoi le réseau du temps partagé construit autour du GE répond à la définition des réseaux inter-organisationnels, une analyse de la littérature permet de recenser les conditions de réussite associées à de tels réseaux (1.1). Nous précisons ensuite les enjeux du réseau du temps partagé, en particulier pour la GRH et pour le métier de RRH à temps partagé. Les effets vertueux du déploiement de ce métier au sein des PME sont identifiés à trois niveaux : individuel, organisationnel et territorial (1.2).

1.1. Le GE et ses parties prenantes : les conditions de réussite d'un réseau inter-organisationnel

1.1.1. Le GE et le réseau du temps partagé : définition et enjeux

Le réseau peut être défini comme "un *ensemble de nœuds plus ou moins reliés par un ensemble de liens*" (Mandard, 2015, p.4). La nature propre à tout réseau réside dans l'interconnexion (Torre, 2016). Depuis la dyade jusqu'à un nombre de liens infini, le réseau peut donc avoir toute taille. Les réseaux inter-organisationnels peuvent être formels, avec des liens de nature contractuelle, ou bien, à l'inverse, informels. Devenu aujourd'hui l'expression d'une forme d'organisation particulière des activités humaines, le réseau concerne particulièrement les firmes de petites tailles, "*qui vont tirer avantage de leur organisation flexible pour mettre en commun leurs ressources et bénéficier ainsi des fameuses externalités positives de réseau*" (Torre, 2016, p. 462). Parmi les dimensions essentielles liées à l'analyse des réseaux, la dimension spatiale est, pour certains auteurs, presque une évidence (Torre, 2016). En raison de l'importance des relations se déroulant dans un périmètre géographique déterminé, et entre acteurs locaux, on constate souvent l'émergence de réseaux locaux ou de réseaux dits "*territorialisés*".

Les GE ont vu leur apparition en France par la loi du 25 janvier 1985, afin de permettre aux PME d'un même territoire de se regrouper et d'employer une main-d'œuvre qu'elles n'auraient pas les moyens de recruter seules. Le GE est donc la résultante d'une configuration inter-organisationnelle spécifique dans le cadre d'un réseau formel qui, par définition, "*structure les relations sociales ou économiques entre des entités à partir d'une dimension institutionnelle avérée et reconnue*" (Torre, 2016). La mutualisation des ressources humaines permet aux entreprises adhérentes de disposer de compétences que chacune d'elles, prise individuellement, ne pourrait pas employer à temps complet, pour des raisons de coût, de saisonnalité de leurs activités, ou de charge de travail. Cette relation d'emploi tripartite – entreprises d'un même territoire, salariés, GE – permet de concilier des exigences contradictoires liées à l'impact de l'évolution de l'environnement (économique, technologique, social, etc.) sur le besoin de flexibilité de l'entreprise et sur celui d'une stabilité et d'une sécurité relatives du salarié. Ainsi, le GE permet de transformer, à travers une mutualisation de la gestion de l'emploi, des besoins occasionnels ou à temps partiel en contrat à durée indéterminée à plein temps. Les entreprises membres du groupement peuvent résulter d'un même secteur (GE agricole, GE mono-sectoriel) ou de plusieurs secteurs d'activité privés (GE multisectoriel) ou associatifs (GE associatif), et partagent un même besoin de compétences à temps partiel ou un même objectif (GE pour l'insertion et la qualification). Le salarié à temps partagé dispose d'un seul contrat de travail (unicité de contrat et de salaire) : son employeur est le GE (unicité d'employeur) et il est mis à disposition de deux ou plusieurs entreprises adhérentes du GE.

S'ils restent encore relativement méconnus, les GE connaissent actuellement un regain d'intérêt des pouvoirs publics français (Lethielleux, 2018 ; Lethielleux et André, 2018). Ils contribuent au maintien dans l'emploi en proposant des parcours personnalisés axés sur la logique compétence. Au niveau des territoires, ils concourent au maintien et à l'attrait des compétences, et dans une certaine mesure sont un levier pour lutter contre la désertification (Lethielleux, 2018 ; Lethielleux et André, 2018). Le GE fait ainsi partie des pratiques managériales innovantes de gestion des emplois et des compétences qui placent les partenariats inter-organisationnels localement ancrés au cœur des enjeux cruciaux de flexibilité et d'adaptabilité des organisations (Xhaufclair et al., 2010). Il s'agit là, selon Xhaufclair et al. (2010), de "*nouveaux compromis sociaux*" en matière de régulation sociale.

1.1.2. Réussite et conditions de réussite d'un réseau

L'élément central de la définition d'un réseau apparaît être la coopération entre acteurs (Mandard, 2015). Le critère de la réussite du réseau semble naturellement (mécaniquement) induite : il est nécessaire, pour assurer la pérennité du réseau, que l'engagement des parties prenantes au sein du réseau soit durable (Loufrani-Fedida et Saint-Germes, 2018). Il s'agit de faire émerger, entre les acteurs du réseau, un compromis équilibré et pérenne (Xhaufclair et al., 2010). L'analyse des conditions de réussite du réseau passe donc, par une identification claire du profil des différentes parties prenantes ainsi que de leur(s) intérêt(s) à y participer. Il semble aussi nécessaire de vérifier que les rapports de force entre les acteurs ne soient pas asymétriques, au risque d'aboutir à des situations "*déséquilibrées et intenables à long terme car trop insécurisantes pour les acteurs concernés*" (Xhaufclair et al. 2010, p. 299). Dans le cas du réseau du temps partagé, trois types d'acteurs interviennent : le GE – en tant que structure associative ou coopérative –, les entreprises adhérentes et les salariés mis à disposition.

Quels sont les intérêts des uns et des autres qui expliquent le recours au temps partagé ? Quels sont les besoins et enjeux de chacune des parties ? Les rapports entre les acteurs sont-ils symétriques ? Quels sont les rôles et les interactions ? Ce sont ici les premières questions qui se posent pour comprendre les conditions de réussite du réseau du temps partagé piloté par un GE.

Comme le soulignent Xhaufclair et al. (2010, p. 312), "*dans des contextes instables et emplies d'incertitudes, la mise en œuvre d'une nouvelle forme de gouvernance n'est pas naturelle. Elle risque en effet à tout moment d'apparaître bénéfique à l'une des parties, au détriment des autres, à tout le moins dans une perspective de court terme*". C'est aussi l'alerte émise par Albert-Cromarias (2012), qui met en évidence le caractère indispensable de la recherche de compromis dans le cas de GE du sport, compromis devant, selon l'auteur, être actionné par un ou des individu(s) identifié(s), porteur(s) de projet au sein du réseau.

Si par définition, un réseau est constitué de plusieurs partenaires autonomes, ces derniers se trouvent mutuellement dépendants pour atteindre des objectifs communs, avec des mécanismes de gouvernance fondés sur la confiance, la circulation de l'information, la complémentarité des compétences (Assens et Courie-Lemur, 2014). La notion d'objectifs communs, de tâche commune (Smith et al., 1995), explicités de manière transparente, semble essentielle. L'absence d'objectifs clairs et de définition des rôles apparaît comme une source d'ambiguïté. La question de construction de sens devient centrale pour les parties prenantes (Chedotel et Viviani, 2016). Particulièrement, Loufrani-Fedida et Saint-Germes (2018) constatent que dans le cadre d'un projet territorial, la dynamique d'engagement est fortement assise sur le territoire qui jouerait un rôle fédérateur pour les acteurs. Y a-t-il un objectif commun du GE et de ses parties prenantes ? Quel est-il ? Y-a-il convergence sur le sens donné au réseau ?

Comme le rapportent Chedotel et Viviani (2016) à partir d'une analyse large de la littérature, la dynamique de coopération pérenne dans les réseaux semble se heurter à différents obstacles : celui de la confiance, socle d'une coopération réussie (Torre, 2016), qui peut évoluer positivement ou négativement dans le temps ou encore dépendre de la nature du territoire ; celui de la diversité des identités professionnelles (Chedotel, 2004). Cette dernière question se pose en particulier dans le cas du GE. En effet, relativement à d'autres formes de réseaux inter-organisationnels dans le domaine de l'emploi comme l'intérim, les GE, selon Letthielleux (2018), modifient le rapport salarial sur plusieurs plans, dont deux sont notables car très spécifiques à ce réseau : celui du pouvoir hiérarchique (un employeur de droit différent de l'employeur de fait) et par induction, celui des identités au travail. Par ces deux aspects, les GE bouleversent les normes et l'organisation du travail (Lethielleux, 2018). Dans ce contexte, des

questions liées au sentiment d'appartenance du salarié (à l'employeur de droit et/ou à l'employeur de fait) se posent.

Enfin, dans le cadre d'un réseau local comme celui construit par le GE, le territoire devient un acteur-clé du système, "*une partie prenante à part entière, un acteur de la gouvernance*" (Colin et Mercier, 2017), qu'il faut donc ajouter au réseau du temps partagé. Si la question du territoire est une question ancienne en GRH dans le cas d'entreprises de type paternaliste, elle se retrouve centrale aujourd'hui encore dans le cas de l'entreprise-réseau affirmant sa responsabilité sociale et sociétale (Hommel, 2006). En matière de gestion de l'emploi et des compétences, les caractéristiques du territoire sont donc déterminantes (Torre, 2016). Ainsi se pose la question de savoir celles qui sont propices à la réussite d'un GE.

A l'issue de ce tour d'horizon sur les réseaux inter-organisationnels et de ce qui est posé comme étant des conditions de réussite d'un réseau (celle-ci étant définie comme la pérennité et la soutenabilité du réseau, passant par un compromis équilibré et répondant à la satisfaction de chacun des groupes d'acteurs), différents facteurs doivent être pris en compte pour juger de la réussite du réseau du temps partagé piloté par le GE :

- les intérêts des différentes parties prenantes, la satisfaction de leurs besoins à l'égard du réseau et la symétrie des relations au sein du réseau ;
- la convergence sur le sens donné au réseau du temps partagé ;
- les obstacles potentiels à lever et les leviers comme celui du sentiment d'appartenance des salariés;
- les caractéristiques du territoire propices au réseau du temps partagé.

Afin de sérier notre analyse, nous choisissons de nous intéresser non pas à un type de GE en particulier mais à un métier spécifique, celui du RRH à temps partagé. Les enjeux sociétaux autour de ce métier, à l'heure de la figure du DRH "*homme de réseau*" (Colin, Mercier, 2017), nous semblent cruciaux et simultanément, l'existence de ce métier au sein des GE semble rare, malgré des effets vertueux largement répandus lorsque le réseau du temps partagé fonctionne.

1.2. Les effets vertueux du réseau du temps partagé à travers l'exemple du RRH

Le GE semble être à la source d'une relation "*gagnant-gagnant*" à la fois pour les entreprises, les territoires, les salariés (Lethielleux, 2018). L'analyse des emplois existants montre que tous les métiers peuvent être exercés dans le cadre du temps partagé¹. Celui de « Responsable Ressources Humaines » (RRH) nous semble particulièrement important pour le développement des entreprises et de leur territoire, avec des enjeux forts en matière de compétitivité pour les PME, les défis permanents et cruciaux de productivité, de flexibilité... De par leur mode de fonctionnement, les GE peuvent apporter une réponse pertinente aux PME pour lesquelles la fonction RH n'est pas toujours perçue comme prioritaire, malgré des difficultés à recruter, un manque de motivation des candidats, ou encore la complexité juridique et administrative imposée par le Code du Travail (Lethielleux et André, 2018). Paradoxalement, dans un tel contexte, le métier de RRH à temps partagé reste encore peu développé dans les entreprises (Joyeau et Poilpot-Rocaboy, 2014 ; Lethielleux et André, 2018).

¹ L'analyse des sites internet de GE montre que les emplois à temps partagé occupés concernent des emplois de production et de maintenance, la logistique, les fonctions supports, le commercial. (Cf. notamment <http://www.crgebretagne.fr/>).

Certains travaux se sont déjà intéressés aux effets vertueux du RRH à temps partagé, identifiant précisément la nature et la cible de ces effets.

1.2.1. Effets vertueux du RRH à temps partagé au niveau individuel

Deux types d'effets sont ici recensés : à la fois sur le salarié RRH à temps partagé et sur le dirigeant de PME.

En premier lieu, intégrer un RRH à temps partagé en PME présente nombre d'avantages pour le salarié lui-même (Joyeau, Poilpot-Rocaboy, 2014 ; Joyeau et al., 2016 a) :

- une diversité des tâches qui induit une acquisition rapide et dense de compétences, donc un accroissement de l'employabilité ; qui se présente comme une réponse à la demande d'évasion de certains salariés, à l'absence de routines ;
- une richesse des échanges, créatrice de liens sociaux en raison d'une intensité communicationnelle pour le RRH à temps partagé, un indispensable travail d'équipe et un travail multi-sites qui assoit sa reconnaissance territoriale ;
- une sécurité financière et une stabilité d'emploi avec l'évitement de contrats précaires ou courts et une angoisse moindre en cas d'arrêt du contrat dans l'une des entreprises.

En second lieu, le recrutement d'un RRH à temps partagé en PME via un GE n'est pas sans impact sur la santé du dirigeant lui-même. Dans un contexte où la double casquette DG-DRH semble difficile à porter (Joyeau et al., 2018b), le recours à un RRH à temps partagé lui offre tout un ensemble de ressources, produisant des effets bénéfiques sur sa propre santé (Joyeau et al., 2018 a). En termes de ressources, la présence du RRH à temps partagé apporte au dirigeant de PME du temps nouvellement dégagé, la mise en place d'une délégation émotionnelle et relationnelle, l'acquisition d'une expertise RH. Ces ressources produisent, chez le dirigeant de PME, des effets à la fois directs (en réduisant son stress, et en retrouvant pleinement le sens de son métier de dirigeant) et indirects (grâce à une gestion RH plus performante amenant une meilleure performance de l'entreprise). En retour, ces effets positifs sur sa santé sont eux-mêmes de nouvelles ressources, lui permettant d'entrer dans une "*spirale de réussite*", au sens de Hobfoll (1989).

1.2.2. Effets du RRH à temps partagé au niveau organisationnel

Côté entreprises, les avantages liés au recrutement d'un RRH à temps partagé sont d'abord liés au développement de la "*flexisécurité*" (Joyeau et Poilpot-Rocaboy, 2014) : flexibilité pour l'entreprise et simultanément, sécurité des salariés. La flexisécurité est un moyen d'attirer des salariés en recherche d'un emploi stable, malgré un besoin limité de l'entreprise et une réponse à un besoin de court terme, y compris sur des compétences rares ou chères, et de manière pérenne. Un autre avantage considérable identifié par Joyeau et al. (2016a) réside dans la création de valeur par l'accès à des compétences extérieures en réseau, que seule la formule du temps partagé – ou plus précisément des compétences partagées ou mutualisées – permet :

- l'accès à une expertise RH qui dispose d'une prise de recul importante en raison d'une présence non quotidienne dans l'entreprise ;
- une source d'innovation sociale en raison des diverses expériences et du regard extérieur du RRH à temps partagé ;
- une opportunité de développement d'un réseau professionnel pour les PME.

Enfin, comme indiqué précédemment, parce qu'il libère le dirigeant de PME de sa mission RH et parce qu'il lui permet de se recentrer sur son métier premier de pilotage stratégique de son

entreprise, recourir à un RRH à temps partagé devient un véritable levier de développement de l'entreprise (Joyeau et al. 2017).

1.2.3. Effets vertueux du RRH à temps partagé au niveau territorial

Dépassant les frontières de l'entreprise via une logique de réseau, le temps partagé se présente aussi comme une solution pour faire face aux pénuries d'effectifs et de compétences à l'échelle du territoire (Joyeau et Poilpot-Rocaboy, 2016b ; Lethielleux, 2018). Les apports peuvent être directs, avec une attractivité plus forte en raison de compétences spécifiques maintenues sur le territoire grâce à des pratiques de GRH renforcées en entreprises, un partage et un transfert de bonnes pratiques et donc, des effets de synergies inter-entreprises. Ils peuvent se produire de manière plus indirecte, avec des effets inter-connectés entre le développement de l'entreprise et celui du territoire (Joyeau et al. 2017).

Ainsi, le métier de RRH à temps partagé via un GE, lorsque le réseau fonctionne, présente des vertus considérables à trois niveaux : sous l'angle individuel, avec des effets positifs sur le salarié RRH à temps partagé et sur la santé du dirigeant de PME ; au plan organisationnel, avec des effets sur la performance sociale et économique de l'entreprise ; enfin à l'échelle du territoire, avec une meilleure performance des entreprises locales et un impact sur l'emploi et l'attractivité du territoire. La valeur ajoutée de la présence d'un RRH à temps partagé est donc certaine, répartie entre les entreprises, les salariés RRH à temps partagé et le territoire. L'enjeu de définir les conditions qui permet aux GE de gérer au mieux ses relations avec ses parties prenantes dans le cadre du déploiement de la fonction RH apparaît donc essentiel.

2. Éléments méthodologiques

Afin d'identifier les conditions de réussite, nous avons opté pour une méthodologie qualitative, avec une série de onze entretiens (Tableau 1), menés au début de l'année 2019. L'objectif était de croiser les points de vue des différentes parties prenantes du réseau (GE, dirigeant de PME, salariés mis à disposition) sur leur perception des conditions de réussite. À ce stade de l'étude, la recherche se veut exploratoire. Elle ne permet que de dessiner les premières réponses. Cette série d'entretiens nécessite d'être complétée par une autre, complémentaire. Ainsi, côté GE, nous avons rencontré six responsables : trois dirigeants et trois responsables locaux dont la mission première est de gérer les relations avec les parties prenantes (salariés, entreprises) sur des territoires particuliers (à l'échelle le plus souvent d'un bassin d'emplois). Côté entreprises, deux dirigeants de PME (adhérents et administrateurs) ont été interrogés. Enfin, nous avons également recueilli la perception de trois salariés RRH à temps partagé au sein de GE.

Codification	Libellé de la fonction
DG-GE1	Directeur Général de GE
DG-GE2	Directeur Général de GE
DG-GE3	Directeur Général de GE
RGE1	Responsable « parties prenantes » du GE
RGE2	Responsable « parties prenantes » du GE
RGE3	Responsable « parties prenantes » du GE
PME1	Dirigeant de PME
PME2	Dirigeant de PME
RRH1	Responsable RH à temps partagé
RRH2	Responsable RH à temps partagé

RRH3	Responsable RH à temps partagé
------	--------------------------------

Tableau 1 : liste des personnes interrogées

Chaque entretien a duré entre 1h et 2h, selon une technique semi-directive, suivant une grille d'entretien articulée autour de trois thèmes présentés dans le tableau 2.

Thème 1	À travers l'exemple du RRH à temps partagé : Quelles visions de la réussite du réseau à temps partagé ?	
Thème 2	Quelles conditions de réussite ?	Les caractéristiques des parties prenantes : dirigeant du GE ; dirigeant de PME ; RRH à temps partagé
		La nature et la qualité des relations : GE et PME ; RRH à temps partagé et GE; RRH temps partagé et dirigeant de PME ; entre les parties prenantes
		Les préalables à la mise en place du réseau et les pratiques du RRH à temps partagé
		Les influences du territoire, du contexte économique et social
Thème 3	À travers l'exemple du RRH à temps partagé : Quels axes d'amélioration pour le fonctionnement du réseau du temps partagé ?	

Tableau 2 : Thèmes abordés

Pour chaque entretien, l'objectif était de repérer les conditions pour que les effets identifiés comme vertueux se produisent, tout en assurant que ces effets vertueux se révèlent bien une réponse à l'intérêt de toutes les parties. En d'autres termes, comment qualifier la réussite du déploiement d'un RRH à temps partagé via un GE ? En matière de conditions de réussite du réseau, il s'agissait aussi de comprendre les spécificités de celles du GE relativement à celles identifiées d'un point de vue théorique.

Chaque entretien a été retranscrit et l'analyse de contenu a été réalisée manuellement, selon un codage mixte – à la fois émergent et préétabli fonction des questionnements issus de l'analyse de la littérature (Miles et Huberman, 2003).

3. Résultats : Le GE et ses parties prenantes, regards croisés sur les conditions de réussite

3.1. Quelles représentations du critère de réussite ?

Interroger les acteurs du réseau du temps partagé nous a permis de mettre en évidence une diversité des représentations des critères de réussite selon la position et le rôle au sein du réseau du temps partagé. Du côté des GE, le critère de réussite se juge par la capacité du RRH à temps partagé à transformer profondément et dans la durée les pratiques RH de l'entreprise (Encadré 1). Au sein du GE, pour ceux en charge du suivi des parties prenantes, la réussite se juge également dans la qualité de l'accompagnement des salariés à temps partagé. Du côté des dirigeants de PME, la réussite résulte de l'adaptation du temps et des compétences mis à disposition à la nature des besoins exprimés. Du point de vue du RRH à temps partagé, le critère de réussite de l'expérience renvoie à la croissance des entreprises qui doit conduire à un enrichissement de ces missions.

DG-GE1	« Quand le plan de formation a doublé ou triplé. Quand le turnover a disparu. Quand le taux d'accident du travail à diminuer. On s'est aperçu que pour arriver à ce résultat ça n'a pas été qu'une question de temps mais aussi une question de compétences mutualisées ».
RGE2	« Le but est vraiment d'accompagner les salariés dans leur parcours professionnel. C'est notre raison d'être ».
PME 1	« L'entreprise, quand on est 20, on s'appuie sur le temps partagé. Cela lui permet d'ancrer la compétence dans l'entreprise. Elle n'a pas les moyens de prendre un plein temps ».
RRH1	« Que l'entreprise grossisse et que du coup le poste prenne de l'ampleur ».

Encadré 1 : Le caractère diversifié des représentations du critère de réussite

Pour les GE, la réussite du déploiement du temps partagé passe également par une évaluation quantitative, que cette dernière repose sur le nombre d'emplois créés ou plus classiquement sur la performance économique de l'association (encadré 2).

DG-GE1	« On ne vit que de notre chiffre d'affaires et que de la vente de nos services. Et si nos services ne croissent pas en volume, c'est que l'on a un problème, c'est que l'on n'est pas aussi beau que cela. C'est que notre travail n'est pas aussi reconnu ».
DG-GE2	« Moi, un succès, c'est quand on dépasse la dizaine, la quinzaine de personnes du même métier sur un petit territoire comme le mien de 300 000 habitants. Là, on peut se dire qu'il y a un vrai besoin territorial ».
DG-GE3	« Comme dit le directeur du travail, « combien y a-t-il de PME sur le territoire qui ont créé autant d'emplois en 19 ans ? ». Ce n'est pas faux. Mais en même temps, moi je me dis que le temps partagé ça reste confidentiel ».
RGE1	« Comme toute entreprise, on a le devoir de maintenir un chiffre d'affaires sur le plan économique ».

Encadré 2 : L'évaluation quantitative de la réussite

Les différents acteurs du réseau à temps partagé éprouvent néanmoins des difficultés à identifier des critères explicites qui président au déploiement réussi du temps partagé dans le domaine des RH. Les expressions utilisées par les responsables en lien avec les parties prenantes au sein des GE traduisent cette perception : « une magie qui s'opère », « des belles histoires ». Ces responsables témoignent également de la minutie que cela suppose pour chaque mise à disposition : « dentelle » ; « la haute couture » (encadré 3).

RGE2	« Il y a une espèce de magie s'opère. Pourquoi ? Parce que l'on met du soin à faire cela je pense. On y met beaucoup d'énergie »
RGE1	« C'est un équilibre presque magique. On est bien placé pour savoir que pour un même salarié dans des entreprises différentes, on peut avoir des retours différents ».
RGE2	« J'ai des belles histoires de dirigeants qui n'étaient pas convaincus, et puis qui au bout d'un moment se rendent compte de ce que ça apporte ».
RGE2	« C'est de la dentelle, c'est fin comme travail ».
RGE3	« Nous on appelle ça « la haute couture ». Ce que l'on appelle « le maillage » change de manière très régulière ».

Encadré 3 : Des critères de réussite difficiles à identifier

Une divergence importante est apparue sur un critère de réussite du déploiement d'un RRH à temps partagé. Cette divergence apparaît à la fois au niveau des différents acteurs du réseau

mais aussi parfois au sein d'un même GE selon la fonction occupée. Elle renvoie à l'évolution du poste de RRH à temps partagé qui, très régulièrement au bout de quelques années, exerce à temps plein cette fonction au sein d'une des entreprises adhérentes (encadré 4). Cette intégration peut être considérée comme vertueuse dans la mesure où elle traduit la reconnaissance de cette fonction initialement créée *via* le temps partagé. Néanmoins le GE perd alors un salarié à temps partagé et une entreprise du réseau, ce qui conduit à fragiliser son modèle économique. Ce scénario traduit la difficulté régulière du GE à faire valoir dans la durée la valeur ajoutée du maintien d'un poste de RH à temps partagé auprès des entreprises adhérentes.

DG-GE1	« On a un succès sur le recrutement qui est monstrueux, tel qu'il est perçu par les adhérents. On embauche quelqu'un, il va au boulot, ils sont contents. Tout va bien. Sauf qu'ils nous le piquent. Moi mon succès c'est qu'après 4 ans, il est encore là ».
RGE3	« On a un turn over qui est important, que l'on appelle positif où nos collaborateurs à temps partagé passent à temps plein. Ça fait partie de notre métier. C'est aussi un gage de professionnalisme, de bons recrutements. Ça n'est pas grave. C'est aussi la reconnaissance du groupement sur son bassin d'emploi. Mais sur les métiers RH c'est souvent très rapide ».
RRH3	« Et puis il arrive des situations plutôt positives aussi dans le temps partagé. Moi j'ai connu une RH qui arrivait après moi, qui a été embauchée à temps partagé et qui a vécu ce qu'on appelle un turnover positif. Elle a été embauchée par une des deux entreprises à temps plein ».

Encadré 4 : L'intégration à temps plein d'un RRH à temps partagé

3.2. Les conditions de réussite

Les conditions de réussite du déploiement du RH à temps partagé auprès d'entreprises adhérentes vont reposer sur les caractéristiques des différentes parties prenantes (3.2.1.). Mais il apparaît que ces conditions ne sont qu'un préalable et ne garantissent pas la pérennité de la mise à disposition. La nature des relations entre les différentes parties prenantes conditionne fondamentalement la réussite du RRH à temps partagé dans l'exercice de ses missions (3.2.2).

3.2.1. Le profil des différentes parties prenantes

Comme indiqué plus avant, quatre parties prenantes au réseau GE doivent ici être caractérisées : le RRH à temps partagé, le GE (en tant que structure), le dirigeant d'entreprise et enfin le territoire.

Concernant le profil type du RRH à temps partagé, il apparaît une convergence quant aux compétences requises. Au-delà des seules compétences techniques à la base du métier de RH, celles relatives à la capacité des acteurs à relever les défis d'un contexte professionnel atypique sont mises en évidence : maturité, adaptabilité, sens de l'organisation, écoute, autonomie ... (encadré 5). Nous retrouvons à ce niveau les résultats de recherche précédente sur les profils attendus de ce poste (Joyeau et Poilpot-Rocaboy, 2014).

DG-GE1	« Il est beaucoup plus simple d'apprendre à quelqu'un qui a déjà les soft skill du technique que l'ensemble des compétences transversales parce qu'elles se créent sur un background d'histoire éducative, sociologique, expérimentale ».
DG-GE3	« Si on n'a pas la maturité professionnelle, le temps partagé est destructeur ».

RGE1	« Il faut des personnes qui ont un projet professionnel, qui soient des bons communicants, qui soient ouverts, une ouverture d'esprit. Il est important de bien communiquer avec les différentes parties ».
RRH1	« Je pense qu'il faut être adaptable. Parce que l'on a trois dirigeants, trois personnalités différentes, une centaine de collaborateurs. Il faut donc s'adapter à chaque fois ».
PME1	« Pour les petites entreprises, c'est un atout de ne plus avoir cette casquette RH, d'avoir quelqu'un d'entreprise qui à cette casquette RH et qui va pouvoir conseiller le dirigeant. Qui va aussi être à l'écoute de ses collaborateurs ».

Encadré 5 : le profil du RRH à temps partagé

Concernant le GE, les attentes pour qu'il développe dans les meilleures conditions la mise à disposition différent. Pour certains acteurs, le GE n'a pas vocation à interférer dans les relations qui s'établissent entre le RRH à temps partagé et la PME. Sa vocation première serait ainsi un simple rôle d'intermédiaire entre les entreprises adhérentes, par l'expression et l'écoute de leurs besoins, et les salariés à temps partagé, par la détection et le développement des compétences qu'ils vont activer (Encadré 6). Pour d'autres, le GE doit avant tout être au cœur de la relation, être l'acteur « pilote » du réseau. Cette légitimité à endosser ce rôle de pilote est discutée par un dirigeant de PME, du fait d'un manque de rayonnement de ce type de structure, dont les modalités d'organisation sont encore le plus souvent méconnues. Être un acteur déterminant pour les différentes parties prenantes exigerait alors une forte professionnalisation des pratiques d'accompagnement et d'animation de réseau au sein des GE.

DG-GE1	« La pensée radicale c'est de dire que non, on ne veut absolument pas être un intermédiaire, on veut être l'alpha et l'oméga de ses relations. Et cette position-là a été une révélation psychologique pour l'équipe ».
RGE2	« Le rôle il m'apparaît RH dans le côté de médiation mais on est aussi employeur. Mais c'est aussi notre responsabilité ».
RGE2	« Très souvent les dirigeants ne perçoivent pas tout ce qui nous est dit. Ils ne se disent même pas ce que le salarié peut dire. Mais aussi on est très discret par rapport à ça. C'est une matière première pour nous, pour accompagner l'entreprise. On entend des choses qui vont certainement nous servir dans la relation adhérents et la relation salariés ».
PME1	« Et c'est aussi la difficulté du temps partagé qui est d'être des entités localement connues et seulement localement. (...) En temps partagé, s'il y avait une entreprise à temps partagé reconnue en France, plus importante. Ce sont des petites unités finalement. Ça nuit au temps partagé ».
PME1	« Si Le groupement veut se développer, ça va prendre du temps. Finalement c'est comme la PME. (...). C'est le même principe. Et c'est associatif. Il faudrait presque une injection d'argent pour faire un peu plus grand ».
RRH1	« Pour moi il n'interfère pas. Ça ne me viendrait pas à l'idée d'aller voir. Je trouve ça assez gênant. Et même pour eux arrivé en disant « elle m'a dit que ... ». Si je n'arrive pas le dire, soit je ne le dis pas. Soit je me force mais c'est avec le dirigeant ».
RRH1	« Pour moi c'est vraiment un interlocuteur neutre qui est à mon écoute. Ce sont mes RH. Je considère que ce groupement est un luxe pour moi. Ils sont neutres. Après le reste est à moi. Si je ne suis pas content de mon salaire c'est à moi d'aller voir le dirigeant en question et d'en parler avec lui ».

Encadré 6 : le profil GE

Le profil du dirigeant influe également sur les conditions de réussite du RRH à temps partagé, avec une assez bonne convergence dans les propos des acteurs rencontrés. Pour le GE et les salariés à temps partagé, il s'agit de bien mesurer les attentes du dirigeant par rapport à une fonction qu'il connaît généralement peu et dont la représentation repose très régulièrement sur

la seule logique de coût (Encadré 7). Le dirigeant doit ainsi être ouvert aux opportunités que permet l'intégration de la fonction RH pour le développement de son entreprise et pour l'exercice de son métier.

Encadré 7 : le profil des dirigeants

RGE2	« On a des dirigeants de boîte qui sont démunis par rapport aux ressources humaines, qui se disent « il y a des gens qui ont l'air de savoir de quoi ils parlent. Rencontrons-les ». Il y en a d'autres qui nous voient comme une bonne ressource, un peu comme un cabinet de recrutement. Et ça il faut qu'on soit capable de faire le tri parce que si on nous voit trop comme cela, ce n'est pas l'objet. Il va y avoir une prédation de nos salariés qui va être trop rapide ».
RGE3	« Il faut que ce soit un dirigeant qui ait envie de partager., D'avoir un accompagnement sur la stratégie. C'est vrai à temps partagé mais c'est également vrai à temps plein, ce binôme là c'est la clé de voûte de la réussite du poste de RH dans une entreprise ».
PME1	« Ce sont des fonctions qui coûtent à l'entreprise et qui, je mets des guillemets, «en théorie, ne rapportent rien ». (...). Je me permets parce que je pense qu'il y a beaucoup de chefs d'entreprises qui voient comme cela. Il faut donc avoir les moyens d'investir dans cette fonction parce que si on le fait uniquement pour dire à la personne que c'est pour faire des fiches de paye, ça n'a absolument aucun intérêt. Ça veut dire que derrière, il va y avoir d'autres moyens à dégager, des plans de formation ... C'est tout ça ».
RRH1	« Après le profil du dirigeant, il faut qu'il me donne de la matière, qu'il se confie, qu'il fasse partager ses attentes, ses objectifs. S'il me cloisonne à faire du papier dans un bureau, ça ne va pas le faire. Il faut donc que ce soit des gens ouverts ».

Au-delà des caractéristiques des différentes parties prenantes, celles relatives à l'environnement au sein duquel se déploie le temps partagé ont souvent été mises en avant de manière convergente. Les initiatives qui ont donné lieu à la création des GE émanent d'entreprises ancrées à leur territoire et soucieuses d'appuyer leur développement sur la mutualisation des compétences. Les territoires investigués lors de cette recherche auraient ainsi des attributs qui permettent la création et le déploiement de ce mode d'organisation : « des territoires de confiance », « des territoires de coopération » ... (Encadré 8).

DG-GE1	« Ce sont des territoires qui ont plus confiance que d'autres ».
DG-GE1	« C'est la proximité ! tout le travail réel doit se passer sur une échelle de vie qui ne passe pas une demi-heure. Je dirais même idéalement 15 minutes ».
DG-GE3	« Je pense qu'ici les pratiques de coopération entre entreprises, elles sont dans l'ADN du territoire ».
RGE1	« Cette notion territoriale est importante dans la création d'un groupement. C'est bien des entreprises sur un territoire donné qui sont pilotes, qui veulent porter la création d'un groupement ».
RRH1	« Je pense que la notion de réseau est importante. J'ai l'impression qu'ici sur ce bassin il y a quand même pas mal de gens qui pensent que c'est important, qu'il faut faire vivre le territoire. C'est la base de l'organisation du groupement d'employeurs »

Encadré 8 : le profil des territoires

3.2.1. Nature et qualité des relations entre les parties prenantes

Les relations entre les parties prenantes du réseau à temps partagé (GE, RRH, PME) sont de nature différente à la fois du point de vue contractuel (employeur, employé, adhérent) et au

regard des rapports hiérarchiques (Letthielleux, 2018). Les conditions de réussite du déploiement du RRH à temps partagé vont alors reposer sur une relation de confiance entre les parties, sur la nécessité d'une convergence dans les intérêts, et l'existence d'un sentiment d'appartenance au réseau du temps partagé.

Pour l'ensemble des acteurs interrogés, le défi du bon fonctionnement du réseau va supposer l'instauration d'un climat de confiance (Torre, 2016). Cette confiance va le plus souvent être construite dans la durée à travers notamment la qualité des prestations du GE et celle du salarié mis à disposition (Encadré 9). Elle va reposer également sur la posture du dirigeant face à l'intégration de la fonction RH au sein de sa structure et sur sa capacité à déléguer des sujets RH sensibles et/ou stratégiques.

DG-GE2	« <i>Les mots Confiance et Responsabilité guident notre management</i> ».
DG-GE1	« <i>Qu'est-ce qui fait que RRH1 reste ? Elle répond, « c'est simple quand je me suis sentie mal dans un poste, vous étiez là. Quand j'ai voulu changer, vous étiez là. Quand j'exprimais des besoins très concrets de formation, vous avez répondu. Et bien cela, ce sont des éléments que je n'ai pas ailleurs. Vous êtes ma garantie »</i> ».
RGE1	« <i>Ces relations sont subtiles. Il faut jouer la transparence, la confiance, bien expliquer les choses. Essayer que tous les acteurs respectent cela. Et quand on arrive à avoir ces relations de confiance, de transparence, de respect mutuel, ça fonctionne bien</i> ».
PME1	« <i>Après c'est comme pour tous les postes, il faut trouver le bon profil. C'est une rencontre. Si on a une personne avec qui on est en confiance, ça se passera toujours bien</i> ».
PME2	« <i>Vous savez, quand vous êtes dans une petite structure familiale, c'est difficile de déléguer. Ce passage de la délégation, qui est obligatoire quand on grossit, ce n'est pas toujours facile. On a l'habitude de tout gérer soi-même. Il y a la partie confiance et la confiance à l'autre</i> ».
RRH1	« <i>Mais au niveau de l'humain, moi ça me va bien que le dirigeant, ce ne soit pas son truc. Dans ce cas-là, il me laisse m'en occuper. Donc il faut qu'il me fasse confiance et moi je dois aussi lui faire confiance</i> ».

Encadré 9 : Une relation de confiance entre les parties

Si la convergence de l'intérêt des parties est une condition de réussite du réseau (Xhaufclair et al., 2010), il apparaît dans les entretiens auprès des parties prenantes que ce point constitue un élément de fragilité et de complexité du réseau à temps partagé (Encadré 10). L'intérêt de l'intégration d'un RRH à temps partagé relève, d'une part, des missions qui lui sont attribuées. Les attentes des uns et des autres doivent être en amont clairement formulées et dépassées la seule dimension administrative. L'intérêt des parties doit, d'autre part, porter sur la modalité même du temps partagé. Les dirigeants de PME doivent percevoir la valeur ajoutée de la mutualisation des compétences. Si l'intérêt de recourir à cette modalité ne s'appuie que sur un temps adapté au besoin de l'entreprise, le réseau apparaît bien fragile dans la durée. Un besoin qui grandit au sein de l'entreprise se traduit par une transformation automatique du poste à temps plein. La difficulté à assurer la convergence des intérêts est notamment soulignée par les responsables des parties prenantes au sein des GE.

RGE1	« <i>Le groupement d'employeurs, on est dans quelque chose de très systémique. Tout se tient. Mais les intérêts des uns et des autres ne sont pas obligatoirement convergents. Et c'est peut-être un petit peu ça qui est difficile dans notre métier</i> ».
DG-GE3	« <i>De bien regarder qu'ils ont bien compris, qu'on est sur de l'engagement, de la pérennité, de l'éthique sociale</i> ».

DG-GE1	« Toute la relation est phagocytée par quelque chose qui est assez paradoxal. On avait promis une expérience simple pour l'adhérent, pour le salarié, mais dans les faits mais notre expérience réelle, elle n'est pas simple du tout »
DG-GE1	« On a récemment un adhérent qui nous a dit, et c'était une révélation pour nous, : « Mais j'ai aucun intérêt à embaucher quelqu'un à temps plein chez moi. Ce que fait ma collaboratrice à deux jours jamais, elle ne le fera à temps plein chez moi. Parce que, ce qu'elle apprend chez Pierre ou chez Paul à côté, je vais le perdre ». Donc incroyable argument. Le fait de passer à temps complet lui faisait perdre quelque chose ».
PME1	« Il y a une transversalité à travers le temps partagé, d'une entreprise à l'autre. Il y a des petites choses de l'autre entreprise qui viennent chez nous et vice versa. Il y a des passerelles à travers le collaborateur qui est à cheval sur deux entreprises. Ça induit une montée en compétence. Des échanges sur les conditions de travail. La différence. Il compare ».
RRH3	« Il y a eu des moments où j'ai eu du mal à faire ma place, d'où l'intérêt, et d'ailleurs le GE et moi en avons discuté, d'où l'intérêt d'avoir une direction qui soit vraiment motivée par la mise en place de la fonction RH et qui soit prête à l'appuyer auprès des collaborateurs ».

Encadré 10 : Une nécessaire convergence dans les intérêts des parties

La pérennité du réseau du temps partagé autour du GE passe fondamentalement par le sentiment d'appartenance qui doit naître des autres parties prenantes, les salariés mis à disposition et les entreprises adhérentes. Les entretiens soulignent la difficulté à générer ce sentiment, du côté du RRH à temps partagé, et ne font que rarement référence à cette problématique du côté des adhérents (encadré 11). Une première explication est la nature de la relation tripartite (GE, RRH, PME) qui invite à privilégier une relation avec un acteur en particulier dans le réseau. Et naturellement, c'est le sentiment d'appartenance à l'entreprise qui apparaît le plus souvent. L'intégration du RRH à temps partagé au sein des entreprises adhérentes y est en effet perçue comme une clé de la réussite. A l'inverse, les RRH à temps partagé interrogés considèrent nouer des liens relativement faibles avec le GE. Une RRH à temps partagé (RRH2) précise ne pas avoir un sentiment d'appartenance, mais plutôt un « attachement » aux deux différentes entités (GE, PME). Le véritable enjeu pour les GE est donc de renforcer le sentiment d'appartenance à leur structure en développant des pratiques RH adaptées (formation, réunion de réseau, nouveau modèle économique ...) pour l'accompagnement des salariés.

DG-GE1	« Certains disent « être dans la communauté du GE est important pour moi ». Certains disent « être adhérent du GE ça a du sens ». Mais c'est à peine 10 % de nos adhérents. Certains salariés sont là depuis le début, et disent « je suis super content d'être à temps partagé et voilà pourquoi je suis content ». Mais ça c'est la minorité ».
DG-GE3	« Le sentiment d'appartenance n'est pas acquis. C'est quelque chose que l'on doit travailler. Sinon on peut vite installer un libre-service où le salarié prend ce qu'il a à prendre et après basta ! »
RGE1	« Les salariés ont très vite plus le sentiment d'appartenir à leurs entreprises. Pour moi c'est aussi une clé de la réussite. Notre réussite est que, quand un tiers rentre dans l'entreprise, il ne doit pas voir la différence entre les salariés et le salarié du GE. Pour moi c'est un facteur de réussite ».
RGE2	« C'est un positionnement que l'on tend à développer de plus en plus. Le fait que le salarié se sente de plus en plus salarié du GE. Et que son employeur apparaisse comme le GE. Et ce rôle est légitime. Et je pense qu'il est bien perçu. Et après, c'est de le faire habilement ».
PME1	« On a toujours considéré le temps partagé comme un collaborateur de l'entreprise. C'est sûr que si on le considère comme à part de ses collègues, c'est compliqué ».
RRH2	« Je n'ai pas de sentiment d'appartenance. J'ai un attachement aux différentes entités. J'aime travailler dans ces deux structures. J'apprécie beaucoup mes collègues dans les deux entités. Mais effectivement, je ne me sens pas appartenir aux sociétés. De la même manière j'apprécie beaucoup les échanges que je peux avoir avec le GE et les initiatives qu'ils peuvent avoir notamment pour animer les relations entre les salariés du GE mais je me sens aussi un peu détachée de cela ».

Encadré 11 : Le sentiment d'appartenance

Discussion - Conclusion

Sur la base des résultats de l'analyse qualitative, plusieurs constats peuvent être mis en relief au regard des questions posées d'un point de vue théorique sur la réussite d'un réseau :

- Le constat d'une diversité, voire d'une divergence, des intérêts des parties prenantes à l'égard du réseau

On relève que chaque partie prenante trouve un intérêt dans l'existence du réseau à temps partagé. Pour le RRH, la diversité des missions et les défis associés au contexte de la PME expliquent son engagement dans cette forme d'emploi. Du côté du dirigeant de PME, l'intérêt de recourir au temps partagé repose sur une mise à disposition de compétences sur un temps (et un coût) adapté au besoin. En tant qu'acteur « pilote » du réseau, le GE a alors pour mission d'offrir une prestation de services différenciée adaptée aux différentes attentes des parties prenantes. Mais on constate également des intérêts divergents dans la durée. Le « turn-over », qui se traduit par l'intégration d'un RRH à temps plein dans une des entreprises adhérentes, en est une parfaite illustration. Jugé positivement par les uns, car étant perçu comme une reconnaissance de la fonction RH au sein de la PME, il est condamné par les autres, dans la mesure où il conduit à la disparition du réseau constitué. Cela traduit la difficulté des parties prenantes à faire émerger un "*compromis équilibré et pérenne*" au sens de Xhaufclair et al. (2010).

- Le constat d'un manque de sens commun donné au réseau

C'est à ce niveau que la fragilité du réseau à temps partagé apparaît la plus forte. Chaque partie prenante donne au GE un rôle correspondant à ses propres besoins. Autrement dit chaque partie tire un avantage du réseau pour elle-même, sans prise en considération d'un objectif commun explicite, ce dernier étant pourtant au fondement de la définition même d'un réseau (Assens et Courie-Lemeur, 2014). Il est important de souligner que la pérennité du réseau, voire son développement, n'est intégrée dans aucune représentation de la réussite du réseau, hormis le GE lui-même.

- Le constat d'une difficulté à faire émerger un sentiment d'appartenance

D'un point de vue théorique, le lien de confiance entre les parties prenantes apparaît essentiel (Chedotel et Viviani, 2016), ce qui est confirmé dans notre étude. Mais cela reste insuffisant. Au-delà de la confiance, le sentiment d'appartenance au réseau du temps partagé apparaît à la fois indispensable et très difficile à établir. Ici se joue un élément déterminant pour la réussite du GE : savoir créer un sentiment d'appartenance inédit dans la relation de travail, qui ne correspond à aucune norme et organisation du travail connues (Lethielleux, 2018). Le RRH à temps partagé doit se sentir avant tout membre du réseau, ce qui n'apparaît pas comme une réalité dans les résultats de l'analyse qualitative.

- Le constat d'une convergence sur les caractéristiques propices du territoire

Ce dernier point nuance les constats énoncés précédemment. L'initiative qui conduit à l'émergence du réseau à temps partagé émerge du territoire. L'ancrage territorial des acteurs du réseau à temps partagé apparaît être un levier du développement du réseau. Ce constat qui est celui « *d'agir pour le territoire* » est partagé par les parties prenantes. Les résultats montrent clairement une convergence, avec des caractéristiques déterminantes clairement identifiées par les acteurs, de manière unanime. Ainsi, le territoire semble pouvoir jouer un rôle fédérateur entre les parties prenantes, rôle potentiel sans doute insuffisamment exploité dans la durée par les GE.

Au sein des GE, le métier de RRH à temps partagé a une existence de vie courte (inférieure à 3 ans), avec de nombreux cas d'intégration à temps plein dans les entreprises adhérentes. Aussi, si le but d'un GE souvent affiché est celui de maintenir et de développer l'emploi à temps plein sur le territoire, cela doit se faire dans le cadre du temps partagé et non d'une intégration du salarié dans l'entreprise. Celle-ci, à grande échelle, mettrait en péril l'existence même du réseau. La réponse à ce risque et à cette difficulté passe par une valorisation du GE, en tant que levier de performance en lien avec le principe de la mutualisation des compétences qui est à la source d'une plus grande efficacité. Si c'est particulièrement vrai pour le métier de RRH à temps partagé, cela vaut aussi pour cette forme d'emploi de manière plus générale.

Ainsi, à ce stade de notre analyse exploratoire, deux pistes de recommandations managériales, concourant à la réussite du réseau à temps partagé via les GE, apparaissent :

En premier lieu, il semble indispensable de travailler sur le sens commun, partagé, du réseau. Cela peut se faire en accentuant davantage l'impact du GE sur le territoire, ce dernier semblant jouer un rôle particulièrement fédérateur. Mais l'impact du réseau sur les entreprises et sur les salariés, aujourd'hui peu visible pour certains acteurs, doit être davantage considéré. Cela passe par une identification de la valeur ajoutée du réseau pour les entreprises et pour les salariés, notamment celle liée à la mutualisation des compétences (versus le simple partage -ou décomposition- du temps). Cela suppose des GE une capacité à proposer un service à haute valeur ajoutée, à accompagner avec une réelle expertise les salariés mis à disposition et les entreprises adhérentes. La pérennité du réseau devrait ainsi devenir un critère convergent de réussite, un objectif commun, avec une valeur ajoutée équitablement répartie entre les parties prenantes : RRH à temps partagé, dirigeants d'entreprises, territoire et GE.

En second lieu, il apparaît également essentiel de repenser l'identité professionnelle des salariés à temps partagé afin de travailler sur le sentiment d'appartenance qui fait aujourd'hui défaut et peut même être source de trouble dans l'identité des salariés. Liés à la fois aux entreprises et au GE, ils semblent avoir le sentiment de n'appartenir à personne, en tout cas pas à leur employeur (le GE). Il est utile de favoriser l'image novatrice de cette forme d'emploi, de réussir à générer une identité professionnelle qui lui serait propre.

Bibliographie

Assens C., Courie-Lemur A. (2014), De la gouvernance d'un réseau à la gouvernance d'un réseau de réseaux, *Question(s) de management*, n°8, pp 27-36.

Chedotel F. (2004), Avoir le sentiment de "faire partie d'une équipe" : De l'identification à la coopération, *M@n@gement*, vol 7., n°3, pp 161-193.

Chédotel F., Viviani J. L. (2016), Dynamiques et conditions des relations coopératives dans les réseaux, *Revue Française de Gestion*, n°259, pp 71-81.

Colin T., Mercier E., (2017), Le territoire : de nouvelles opportunités pour la fonction RH ?, *Management et Avenir*, n° 95, pp 107-127.

Cromarias A. (2012), Entreprendre la flexicurité au niveau « méso » dans les PMO : Le rôle clé du porteur de projet, *Revue internationale PME*, vol. 25, n°2, pp. 13-39.

Hobfoll S. E. (1989), Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress, *American Psychologist*, vol. 44, n°3, p. 513-524.

Hommel T. (2006), Paternalisme et RSE : continuités et discontinuités de deux modes d'organisation industrielle, *Entreprises et Histoire*, n°45, pp 20-38.

Joyeau A., Poilpot-Rocaboy G., (2014), « Enjeux et perspectives du métier de Responsable Ressources Humaines à temps partagé : une réponse au besoin d'innovation en matière d'emploi ? », *Revue Internationale de Gestion - Gestion*, Vol 39, n°1

Joyeau A., Le Gall S., Poilpot-Rocaboy G. (2016a), « Le métier de responsable RH à temps partagé », in A. Scouarnec et G. Poilpot-Rocaboy, *Quels métiers RH pour demain ?*, Paris, Dunod, 2016, pp 148-162

Joyeau A., Le Gall S., Poilpot-Rocaboy G. (2017), « Libérons les dirigeantes et les dirigeants de PME ! Le RRH à temps partagé comme levier de développement de l'entreprise et du territoire » in M. Barabel (coord.), *Pour une GRH inspirante. Une réponse au DRH Bashing*, Paris, Editions Eyrolles

Joyeau A., Le Gall S., Poilpot-Rocaboy G. (2018a), La fonction RH à temps partagé : Une question de santé pour le dirigeant de PME ?, *Management et Avenir*, Vol 101, n°3, juillet 2018, pp 61-82

Joyeau A., Le Gall S., Poilpot-Rocaboy G., (2018b), Dirigeant et DRH en PME : une double casquette difficile à porter !, *29^{ème} Congrès de l'AGRH*, Université de Lyon, octobre

Joyeau A., Poilpot-Rocaboy G. (2016b), « Le réseau d'entreprises au service de l'emploi : le temps partagé comme solution aux pénuries d'effectifs et de compétences sur un territoire », in Lethielleux L. (2017), Réseaux et nouvelles configurations RH territoriales : le rôle des groupements d'employeurs, *Management et Avenir*, n°95, pp 171-188.

Lethielleux L. (2018), Les groupements d'employeurs : vers un nouveau développement de la GRH territoriale ? , *Gérer et Comprendre*, n° 132, pp 3-10.

Lethielleux L, André C. (2018), Groupement d'employeurs et gestion des défaillances des TPE/PME : le syndrome de l'arroseur arrosé, *Recherches en Sciences de Gestion*, n°128, pp. 205-224.

Loufrani-Fedida S., Saint-Germes E., (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*, n°110, pp 18-40.

Mandard M. (2015), *Les réseaux inter-organisationnels*, Paris : La Découverte, 117 p.

Mercier S. (2010), Une analyse historique du concept de parties prenantes : quelles leçons pour l'avenir ?, *Management et Avenir*, n°33, pp 142-156.

Miles M.B., Huberman A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2^{ème} ed., De Boeck

Smith K., Carroll S., Ashford S. (1995), Intra and inter-organizational cooperation : toward a research agenda, *Academy of Management Journal*, vol 38, n°1, pp 7-23.

Torre A. (2016), La figure du réseau : dimensions spatiales et organisationnelles, *Géographie, économie, société*, Vol 18, pp 455-469.

Xhaufclair V., Pichault F., Maeschalk M. F. (2010), Partenariats inter-organisationnels et nouvelles formes de gouvernance : les conditions d'un compromis équilibré et pérenne, *Management et Avenir*, n°33, pp 298-316.