

Collaborations & Réseaux

Approches transversales en Management

sous la direction

de Laurent Bironneau et Jean-Laurent Viviani



«Le réseau d'entreprises au service de l'emploi : le temps partagé comme solution aux pénuries d'effectifs et de compétences sur un territoire»

Auteurs : Anne JOYEAU & Gwénaëlle POILPOT-ROCABOY

Dans un contexte de chômage élevé et paradoxalement, de pénuries de compétences dans certains types d'emplois, quelles peuvent être les solutions proposées ? Comment résoudre les problèmes liés à la recherche de flexibilité des entreprises et simultanément de recherche de stabilité sociale et financière des salariés ? Pourquoi le temps partagé, dispositif répondant à cette double exigence, n'est-il pas davantage utilisé en entreprise, en particulier dans les métiers liés aux ressources humaines ? Quelle peut être la valeur ajoutée liée à la présence d'un Responsable Ressources Humaines à temps partagé pour une entreprise ? Quels sont les avantages de cette forme d'emploi ? Quels en sont les inconvénients ?

Comment avons-nous procédé ?

L'étude s'est focalisée sur le travail à temps partagé dans le cadre des structures que sont les Groupements d'Employeurs. Une enquête qualitative auprès de 5 dirigeants de Groupements d'Employeurs et de 23 Responsables (ou ex-responsables) Ressources Humaines à temps partagé. L'objectif était de comprendre les avantages et les inconvénients du métier de « RRH à temps partagé », à la fois pour l'entreprise et pour le salarié.

Quelles sont nos conclusions ?

L'étude permet de comprendre les freins à l'usage de cette forme d'emploi pourtant particulièrement adaptée à la situation économique et sociale actuelle. En premier lieu une méconnaissance de cette forme d'emploi ralentit son développement. Mais surtout, un certain nombre de craintes, essentiellement liées à la peur de l'inconnu, en limitent le recours : un cadre juridique nouveau à appréhender, une réticence au fonctionnement en réseau, de dernier pouvant soulever des questions autour de la confidentialité, de la solidarité financière, etc.



Collaborations & Réseaux

Approches transversales en Management

sous la direction
de Laurent Bironneau et Jean-Laurent Viviani



Enfin, l'étude permet de proposer certaines recommandations afin de concourir à la réussite du temps partagé : elle montre en effet que les compétences nécessaires pour travailler à temps partagé sont exigeantes et spécifiques. Si le savoir exigé reste standard dans l'expertise technique du métier occupé, un savoir-faire renforcé en matière d'organisation de son travail et de son temps de travail, de mémorisation et d'adaptation tant sur le plan technique (outils informatiques utilisés, procédures à respecter, processus mis en place, etc.) que sur le plan culturel (valeurs de l'entreprise, codes, usages et coutumes) ou sur le plan relationnel (mode de management, mode de fonctionnement, mode de communication des entreprises, des dirigeants, des gestionnaires, des équipes, des partenaires sociaux, etc.) fait émerger l'allégorie du « caméléon rigoureux ». De même, un savoir-être exigeant en matière de discrétion, de relationnel, de souplesse et de flexibilité, mais aussi de résistance physique et psychologique valorise l'image du « roseau résistant ».

Quelles en sont les implications ?

Le principal intérêt est de proposer une solution afin de pallier les pénuries d'effectifs et de compétences à travers le temps partagé, en mettant en avant une logique et une responsabilité territoriale des entreprises. Si cette solution sollicite la capacité des acteurs à innover, à coopérer et à mutualiser des ressources avec d'autres acteurs d'un même territoire, l'étude montre que les avantages d'une telle forme d'emploi fondée sur un travail en réseau sont nombreux : création de valeur par l'accès à des compétences « extérieures », mutualisées, qu'une entreprise seule ne pourrait s'offrir.... Les bénéfices liés à la mise en réseau de ces compétences se trouvent aussi dans la richesse créée grâce aux relations inter-entreprises, inter-culturelles. Enfin, s'inscrivant dans une logique de flexisécurité, le temps partagé permet d'attirer et de fidéliser des salariés sur un territoire.

