

RELATION D'EMPLOI ET MUTUALISATION DES RESSOURCES HUMAINES ENTRE ENTREPRISES D'UN MEME TERRITOIRE : LE CAS DES PRATIQUES DE REMUNERATION DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS

Dominique Philippe MARTIN
Membre du CREM – UMR CNRS
11 rue Jean Macé – CS 70803
35708 RENNES CEDEX 7
02 23 23 78 16
dominique.martin@univ-rennes1.fr

Résumé :

Une des spécificités de la relation d'emploi des groupements d'employeurs (GE) tient à la dimension tripartite de la relation d'emploi : les entreprises d'un même territoire, un « tiers employeur » et le salarié. Le salarié du GE va travailler à temps partagé en exerçant son activité professionnelle au service de plusieurs entreprises, et cela permet d'assurer la permanence de son emploi.

Dans le cadre restreint de cet article il s'agira d'étudier une seule des composantes de cette relation d'emploi atypique : le système de rémunération. En effet la question de la rémunération a toujours fait l'objet de tension au sein des entreprises. Il s'agit d'en analyser les spécificités dans le cadre des GE, et par là même d'interroger certaines conceptions implicites des relations d'emploi bilatérales.

Les résultats, après une enquête auprès de 5 GE, mettent en évidence l'appréciation critique des salariés des GE sur leur rémunération. D'autre part, l'étude des trois composantes que sont la rémunération fixe, la rémunération variable ex ante et la rétribution variable ex post souligne le fait qu'il s'agit de montages complexes dans lesquels se trouvent imbriqués de multiples règles de droit ainsi que tout un processus de gouvernance et d'auto-régulation locale entre les entreprises adhérentes et le GE. Cet ensemble complexe n'est pas nécessairement dysfonctionnel car il permet notamment au GE et aux entreprises adhérentes de décomposer la question des rémunérations en de nombreux objets de négociation compartimentés. Enfin les résultats conduisent à s'interroger sur la dimension sans doute très fractionnée de l'implication organisationnelle des salariés des GE, ce qu'il importe sans doute de mettre en relation avec le fait que la gestion effective de certaines séquences du cycle RH des GE est en grande partie assurée par les entreprises clientes.

Mots-clés : relation d'emploi, groupement d'employeurs, rémunération

Les groupements d'employeurs (GE) sont la résultante d'une configuration inter-organisationnelles tout à fait spécifique qui permet d'interroger les conceptions implicites de la relation d'emploi et des pratiques de GRH. Ils offrent d'autre part l'opportunité d'investir de nouvelles dimensions de recherche, comme celle des liens entre les pratiques de GRH, la mutualisation des ressources par des entreprises, et un territoire (Bichat, 2002; Biche, Desbois, Le Monnier, & Monteillet, 2000; Mouriaux, 2005).

Mais en quoi consistent les GE ? Des entreprises se trouvant sur un même territoire décident de mutualiser leurs ressources en créant un GE – association à but non lucratif - de façon à pouvoir disposer de compétences que chacune des parties prenantes prise individuellement ne pourrait pas employer à temps complet notamment pour des raisons de coût ou de saisonnalité de leurs activités. Il n'y a aucune limitation géographique à l'activité des GE, mais leur centre de gravité naturelle est le bassin d'emploi.

Une des spécificité des GE tient à la dimension tripartite de la relation d'emploi : les entreprises d'un même territoire, un « tiers employeur » et le salarié. Le salarié du GE va travailler à temps partagé, autrement dit il va exercer son activité professionnelle au service de plusieurs entreprises¹ ce qui permet d'assurer la permanence de l'emploi mais requiert polyvalence et capacités d'adaptation. Or la relation employeur / employé, qui est au fondement du contrat de travail, s'inscrit dans une relation de subordination bilatérale du salarié à l'employeur.

Ce dispositif de mutualisation de ressources entre entreprises d'un même territoire permet dans son principe de concilier des exigences contradictoires. Du point de vue de l'entreprise il autorise une flexibilité potentielle de la main d'œuvre employée tout en s'assurant une relative stabilité dans la relation d'emploi. Il permet au salarié d'avoir également une relative autonomie vis-à-vis des entreprises dans lesquelles il intervient. Enfin d'un point de vue plus socio-politique, le GE permet de lutter contre la précarisation de l'emploi tout en renforçant le développement territorial ("encourageant les relations économiques et sociales de proximité", Bichat, 2002, cité dans "Les 4 pages du CEE, n° 19, 2005). Le GE présente ainsi de nombreux avantages comparativement à ce que serait une situation sans mutualisation de ressources par les entreprises.

L'objet de cet article est de présenter des résultats préliminaires d'une étude exploratoire sur des groupements d'employeurs de la région Bretagne². Il permet notamment d'initier une interrogation sur les conceptions normatives – pratiques et conceptuelles – que l'on peut avoir des liens entre «relation d'emploi», «GRH» et «Organisation». Dans le cadre restreint de cet article il s'agira d'étudier la relation d'emploi des GE à travers une seule de ses composantes : le système de rémunération. En effet, cette dernière cristallise souvent et de façon récurrente un certain nombre de difficultés dans la relation d'emploi.

¹ D'autres cadres permettent de travailler en travail partagé : l'intérim, le portage salarial, le multisalariat, la pluriactivité ... Il existe une Fédération Nationale des Associations du Travail en Temps Partagé (FNATTP) créée en 1993.

² Les données ici présentées constituent une partie des résultats d'une étude conduite par un groupe de recherche pluridisciplinaire (économiste, sociologue et gestionnaire) sur les groupements d'employeurs : Mme Bénédicte Berthe, enseignante chercheur en économie du travail coordinatrice du projet, M. Gérard Podevin ingénieur recherche au Cereq Rennes, M. Nicolas Gury, doctorant et chargé de mission au Cereq Rennes, M. Franck Héas, enseignant chercheur en droit du travail, et M. Patrick Lecomte, enseignant chercheur en sciences de gestion

Pour étudier ces difficultés il s'agira tout d'abord d'en étudier les caractéristiques de façon à pouvoir identifier ses différentes facettes et d'en mesurer la complexité par rapport à une relation d'emploi bilatérale classique (I). Il s'agira également et de façon complémentaire d'aborder la question du coût de l'emploi des salariés dans un GE, ainsi que des liens entre les principes de rémunération et les autres composantes du cycle RH (II). La spécificité de cette relation d'emploi conduit également à s'interroger sur le sens que les salariés des GE peuvent lui donner. Les premiers résultats d'une enquête exploratoire conduite auprès de 5 GE permettent de mettre en évidence un ensemble de critiques sur les règles de rémunérations de cette relation d'emploi atypique (III).

I- Le système de rémunération des salariés des GE : quelles spécificités ?

L'employeur de droit du salarié c'est le GE. Ce dernier fixe donc, dans le respect des normes de droit, les conditions de rémunération et doit assurer le paiement effectif des salaires. Cependant dans la relation tripartite du GE, ce sont les entreprises adhérentes qui sont en définitives responsables des conditions pratiques de travail des salariés des GE.

D'autre part ce que l'on met sous le vocable de rémunération regroupe des composantes nombreuses. Il importe donc de définir un référent qui permette d'ordonner les principales composantes de la rémunération (1.1). Il devient ensuite possible de décliner pour chacune de ses composantes ce qui en fait la spécificité dans le cadre des GE (1.2).

1.1 Système de rémunération : principes de base

En première approche il est possible de décomposer le système de rémunération en trois principales composantes que le schéma ci-dessous synthétise.

$$\begin{array}{l} \text{Rémunération Fixe} + \text{Rémunération Variable ex ante} + \text{Rétribution Variable ex post} \\ \text{R. F.} \quad \quad \quad + \quad \quad \text{R. V. ex ante} \quad \quad \quad + \quad \quad \text{R. V. ex post} \end{array}$$

Figure 1 : Système de rémunération - ses principaux composants

Chacune de ces trois composantes – rémunération fixe, rémunération variable ex ante, rétribution variable ex post - permet de gérer des formes spécifiques d'incertitudes liées à la relation d'emploi. Il est proposé d'en rappeler les principales caractéristiques.

D'un point de vue pratique, la rémunération fixe dépend d'une part de la classification des emplois de l'entreprise et d'autre part de ses niveaux des salaires. Conceptuellement ce qui est également en jeu c'est notamment le contrôle de l'engagement du salarié dans son travail. En simplifiant si l'effort du salarié était directement observable - par le contrôle hiérarchique – alors la structure informationnelle de la relation d'emploi serait telle que le responsable de l'entreprise – et /ou du service - pourrait rémunérer le salarié uniquement en fonction de sa contribution à la production. Or précisément dans le GE le responsable hiérarchique de droit – le directeur du GE – délègue le management auprès d'autres responsables hiérarchiques de fait. Il ne peut donc pas par définition avoir de contrôle direct du travail de ses salariés.

Avec la rémunération variable ex ante, le responsable d'entreprise devrait chercher à contrôler l'engagement des salariés dans la réalisation d'objectifs. Nous retrouvons ici l'incomplétude radicale liée à la relation d'emploi mentionnée par de nombreux cadres théoriques (Akerlof, 1970; Jensen & Meckling, 1976; Williamson, 1994....). Cette incertitude est levée si une partie de la rémunération du salarié devient contingente à une variable observable, la réalisation des objectifs fixés par le chef d'entreprise. L'orientation générale des différents modèles de rémunération variable ex ante reste toujours la même : il s'agit d'inciter les salariés à fournir l'effort optimal (Myerson, 1979). Pour manager cette incertitude des formes de rémunération vont être proposées comportant à la fois des bonus si les objectifs de production sont atteints, mais aussi des pénalités individuelles ou collectives dans le cas contraire⁽³⁾. Le calcul du bonus peut prendre des formes différentes, du salaire à la pièce aux modèles de tournois⁽⁴⁾. La prise en compte de la performance dans le calcul de la rémunération suppose la mise en place d'un système de contrôle de gestion performant, or là encore la relation d'emploi du GE peut compliquer singulièrement les choses en pratique.

Il reste enfin la dernière composante : la rétribution variable ex-post. Il est préférable d'utiliser le terme de rétribution pour la désigner car les éléments financiers en question ne sont pas soumis à cotisations sociales ni patronales car ce ne sont pas des éléments de salaire. Avec la rétribution variable ex post les parties contractantes que sont l'employeur et les salariés se partagent notamment les risques liés à la réalisation marchande des biens et services produits par l'entreprise (Donnadieu, 1997). Cette rétribution dépend donc principalement des résultats de l'entreprise. Il s'agit ici notamment en France des accords d'intéressement et de participation aux bénéfices lorsque les conditions d'effectifs sont remplis, ainsi que de tous les autres dispositifs d'épargne salariale (Plan Epargne Entreprise, PERCO ...). Conceptuellement il est possible de considérer que le salarié accepte de partager les risques liés à l'échange marchand avec l'employeur.

Ces caractéristiques « génériques » du système de rémunération ayant été présentées, il devient possible de préciser en quoi les pratiques des groupements d'employeurs sont, sur certaines de composantes, spécifiques.

1.2 Système de rémunération : mise en évidence des spécificités dans le cadre des GE

Le contrat d'un salarié d'un GE, qui doit impérativement être écrit, précise notamment quelle sera sa rémunération. Les caractéristiques de cette dernière ont pu être mises en évidence après une enquête auprès des salariés et des dirigeants de GE (cf. supra « la collecte des données »). Il existe en effet à notre connaissance peu de travaux qui détaillent l'ensemble des dimensions qui composent le salaire de base, la rémunération ex-ante et la rétribution ex-post dans le cas spécifique des GE.

1.2.1 Relation d'emploi et salaire de base dans les GE

³ Pour illustrer on rappellera que les stratégies de contrôles des dépenses de santé, et donc dans le cas français du niveau de rémunération des médecins, correspondent à ce principe de pénalité

⁴ C'est à dire dans ce dernier cas d'une rémunération variable qui dépend du classement de l'agent donc de sa production relative par rapport à d'autres.

Les déterminants du salaire de base des salariés des GE sont multiples. Ils répondent à des exigences pas toujours nécessairement convergentes et cela tient principalement à la dimension tripartite de la relation d'emploi.

Le schéma ci-dessous synthétise les principaux déterminants de ce salaire de base des salariés des GE.

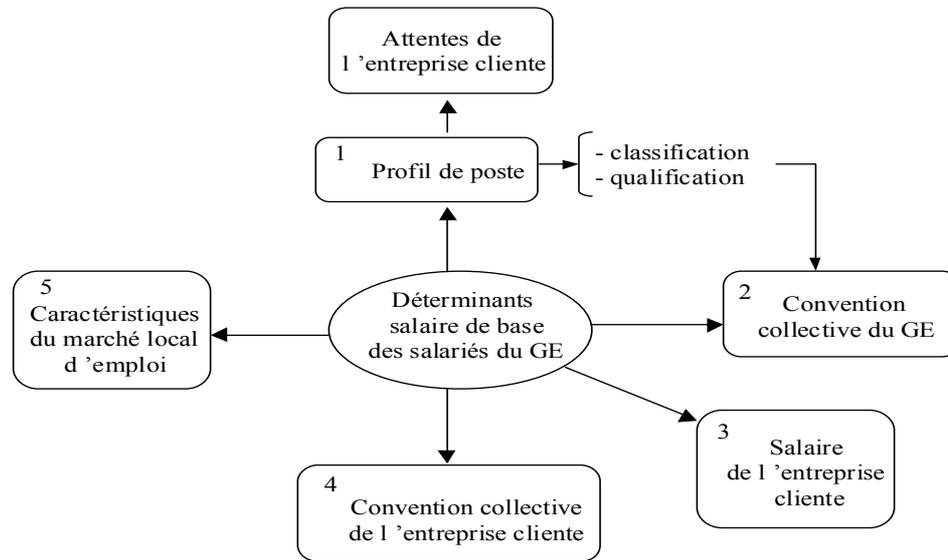


Figure 2 : les principaux déterminants du salaire de base des salariés des GE

Un bref commentaire est proposé pour chacun des cinq principaux déterminants identifiés.

- Le profil de poste (1)

Il s'agit du premier élément à prendre en compte dans la détermination du salaire de base. Or ce profil de poste correspond à ce que le salarié devra faire auprès des entreprises clientes. Ceci explique que dans la majorité des cas ce profil est dans la pratique défini par la ou les entreprises intéressée(s). En d'autres termes le GE ne joue le plus souvent qu'un simple rôle d'interface, et cependant la classification de l'emploi et la qualification du salarié vont se référer à la convention collective du GE.

- La convention collective du GE (2)

C'est le second élément qui intervient dans la détermination du salaire de base. Rappelons que même si la loi du 4 mai 2004 a modifié les modalités de négociation sociale (Ray, 2004), ces dernières continuent d'assurer un rôle important au niveau des conventions collectives puisqu'elles déterminent finalement des termes importants de la relation d'emploi à savoir les salaires minimaux, les classifications, mais aussi la mutualisation des fonds de FCP (Formation

Permanente Continue) et la prévoyance collective complémentaire des prestations de base prévues par le régime général de sécurité sociale.

Comme le rappelle B. Rey (op. cité), les conventions collectives permettent de réguler l'activité économique et sociale en contrôlant les distorsions de concurrence. On rappellera d'autre part que conceptuellement les grilles de classifications de branche sont des compromis qui, parce qu'elles définissent des règles de traitements homogènes, rendent notamment acceptable la hiérarchie des rémunérations (Eyraud, Jobert, Rozenblatt, & Tallard, 1989). Pour ce qui est des GE la règle de droit – article L 127-1 du code du travail – précise qu'ils doivent choisir, dès leur création, une convention collective. Dans le cas des GE multisectoriels – ceux qui font l'objet de la présente étude - le principe devrait consister à retenir la convention collective la plus représentative de l'ensemble des entreprises adhérentes. L'inspection du travail pourrait s'opposer à l'activité d'un GE si sa convention collective s'avérait inadaptée. Or, d'une part il peut y avoir une grande diversité dans les conventions collectives des entreprises adhérentes, d'autre part le nombre d'adhérents peut augmenter avec le temps ce qui peut rendre non pertinent le choix initial de la convention collective. Enfin et de façon plus pragmatique il faut rappeler que les différentes conventions collectives proposent des niveaux de garanties et de protection très différents, et qu'en conséquence le coût de ces garanties pour les entreprises adhérentes au GE n'est pas le même.

Les conventions collectives des cinq GE étudiés sont ainsi très différentes puisqu'elles concernent celles des « industries de la conserve », des « produits élaborés », du « commerce de gros », du « textile », et des « coopératives agricoles de céréales, de meunerie, d'approvisionnement, d'alimentation du bétail et d'oléagineux ». Ce qui a guidé le choix des conventions collectives retenues c'est d'abord le fait qu'elles n'apportent pas de protections supérieures à celles des différentes entreprises membres. Ce sont donc au final les conventions collectives les plus défavorables aux salariés qui sont le plus souvent choisies.

Ainsi, tant que le cadre réglementaire ne permettra pas au GE d'avoir leur propre convention collective, il semble peu probable que les chefs d'entreprises membres des GE décident par eux-mêmes de fixer des règles qui exigent de certains d'entre eux plus que ce qui est demandé par leur propre convention collective de branche⁵.

- Les salaires pratiqués dans les entreprises clientes (3)

Le salarié du GE intervient dans plusieurs entreprises clientes du GE (dans 2 entreprises dans 80% des cas des GE étudiés, cf. supra sur la collecte des données). Sa fonction – le contenu de son travail - peut être le même dans deux entreprises appartenant à des conventions collectives différentes, et d'autre part et conjointement, chacune de ces entreprises a sa propre politique de rémunération.

Comment donc les choses se passent-elles en pratique en matière de rémunération? Le code du travail – article L 124 – 28 - précise que la rémunération d'un salarié mis à disposition ne peut être inférieure à celle d'un salarié de niveau de qualification identique ou équivalent occupant le même poste ou les mêmes fonctions dans l'entreprise cliente. Cette règle s'applique en matière de travail intérimaire ainsi que pour la nouvelle entreprise de travail à

⁵ On notera le rétablissement de l'article L 127-8 du code du travail qui autorisent la possibilité de négociation entre les organisations professionnelles représentant les groupements d'employeurs d'accord collectifs portant sur la polyvalence, la mobilité et le travail à temps partagé des salariés des groupements.

temps partagé (Verkindt, 2005). De la même façon, le salarié mis à disposition doit également pouvoir accéder aux moyens de transports collectifs ainsi qu'aux installations collectives de l'entreprise utilisatrice ou cliente.

Ainsi donc, le salarié du GE ne peut pas être moins payé que les salariés ayant des responsabilités similaires dans chacune des entreprises dans lesquelles il intervient. En pratique cela signifie deux choses : d'une part un avenant sera rajouté à son contrat de travail pour préciser le complément de rémunération qui lui sera apporté de façon à s'assurer qu'à responsabilité équivalente il ne sera pas moins payé que les salariés de l'entreprise adhérente, et d'autre part il peut très bien y avoir un écart de rémunération sur sa fiche de paye lorsqu'il change d'entreprise, par exemple tous les 3 ou 6 mois, quand bien même il occuperait un emploi identique.

Enfin il faut mentionner que les augmentations salariales sont négociées entre le responsable du GE et l'entreprise adhérente qui bénéficie de la prestation du salarié. Ce n'est donc pas le GE qui décide seule des augmentations, ni la négociation du seul salarié.

- Les conventions collectives des entreprises clientes (4)

Parmi les autres éléments qui interviennent dans la détermination du salaire de base il y a notamment certains des termes de la convention collective de l'entreprise cliente. En effet si la convention collective du GE s'avère souvent la plus défavorable, il n'en reste pas moins vrai que le salarié du GE doit pouvoir bénéficier des dispositions les plus favorables. Ce sont donc les règles de la convention collective de l'entreprise cliente qui devraient s'appliquer pour certains éléments du salaire de base. Ainsi, et de façon pratique, vont se rajouter sur la feuille de paye du salarié du GE des dispositions conventionnelles de l'entreprise adhérente, comme par exemple, dans le secteur agro-alimentaire, l'obligation de verser au salarié du GE des primes de « froid », ou de « déshabillage », primes qui de toute façon sont touchées par les salariés de l'entreprise cliente.

- Les caractéristiques des marchés locaux d'emploi (5)

Enfin le dernier élément à prendre en compte dans le salaire de base concerne les caractéristiques des marchés locaux d'emploi. En effet, selon les saisons il peut y avoir une réelle pénurie de main d'œuvre dans le bassin d'emploi. La difficulté est parfois tellement incontournable que l'adhésion d'une entreprise au GE peut être refusée si sa demande ne porte que sur des emplois très spécifiques, en période de haute saison par exemple, et pour lesquels on sait que les ressources du marché local d'emploi ne seront pas suffisantes.

En résumé, les éléments déterminants le salaire de base des salariés des GE sont multiples, et la complexité qui en résulte est sans rapport avec ce qui peut être fait dans le cadre d'une « relation bilatérale classique » de travail. L'élaboration des feuilles de paye des salariés des GE est donc un exercice très difficile, et leur compréhension par les salariés du GE l'est tout autant. De même le fait qu'à travail identique le salaire effectivement perçu peut varier lorsque le salarié change d'entreprise n'est pas toujours facilement accepté. Autant d'éléments qui expliquent sans doute en partie la perception souvent critique que les salariés des GE peuvent avoir de leur rémunération (cf. 3^o partie).

1.2.2 Le salaire variable ex-ante

Cette deuxième composante concerne principalement les primes d'objectifs, individuelles ou collectives. L'attribution de cette dernière suppose une évaluation précise du travail effectivement réalisé par le salarié du GE dans l'entreprise adhérente.

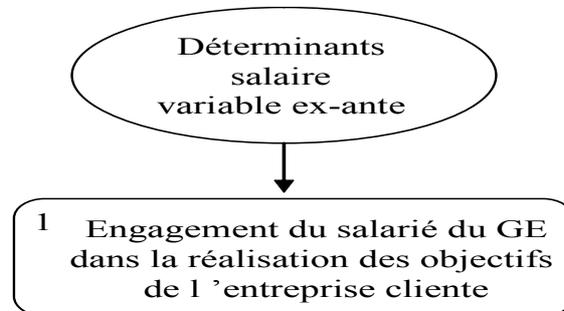


Figure 3 : les déterminants du salaire de base ex-ante

Le responsable hiérarchique de fait – celui de l'entreprise cliente - est donc le mieux qualifié pour évaluer la qualité de la prestation du salarié et la réalisation des objectifs fixés. Comme le mentionne un des responsables des GE interviewé, « il y a là un problème de cohérence ». Cependant l'enjeu pratique est important puisque cette prime permet notamment de s'assurer de l'engagement du salarié dans son travail (cf. point précédent). C'est sans doute pourquoi un des GE a mis en place une phase de test dans laquelle ses salariés vont être évalués comme s'ils étaient les salariés de l'entreprise dans laquelle ils interviennent de façon à pouvoir bénéficier des mêmes primes d'objectifs.

Cela souligne encore une fois les caractéristiques atypiques de la relation d'emploi dans les GE. En effet, de même que le profil de poste du salarié du GE est dans la majorité des cas défini par les entreprises clientes, les procédures d'évaluations peuvent également l'être, et tout ceci bien que le contrat de travail du salarié soit signé avec le GE.

1.2.3 La rétribution variable ex-post

Avec ce dernier élément du système de rémunération va être pris en compte principalement ce qui relève de l'épargne salariale, et de façon plus précise les accords de participation et d'intéressement. En principe d'autres éléments devraient être pris en compte – PEE, PEI, Perco ...- mais ces dispositifs n'existent pas à notre connaissance dans les pratiques actuelles des GE étudiés. Le schéma ci-dessous résume les dimensions potentiellement en relation avec la rétribution variable ex-post.

Figure 4 – Les déterminants potentiels de la rétribution variable ex-post.

Les termes de la règle de droit sont ici importants. En effet la loi du 23 février 2005 les a changés. L'article L 444-4 du code du travail précise désormais que s'il n'y a pas de dispositif d'intéressement, de participation ou de plan d'épargne salariale au sein des GE, ce qui est le cas dans 3 des 5 GE étudiés, alors le salarié du GE doit pouvoir désormais bénéficier des dispositifs en vigueur dans les mêmes conditions que le personnel titulaire de l'entreprise cliente dans laquelle il intervient.

Cette précision est importante à deux titres. D'une part elle souligne le fait que jusqu'à présent les salariés des GE ne bénéficiaient pas nécessairement des mêmes conditions que les salariés des entreprises clientes en matière de rétribution variable ex-post. D'autre par cela met en évidence le fait que la relation d'emploi au sein d'un GE est tout à fait spécifique et qu'il existe un mixte entre la subordination de droit liée au contrat de travail signé avec le GE, et une subordination de fait à laquelle la règle de droit associe un ensemble d'attributions pour les salariés du GE. Reste que les modalités d'application de cette loi de février 2005 laissent assez songeur car les modalités administratives et comptables risquent d'être complexes, tant du point de vue de l'entreprise cliente que de celui du GE.

Au notera enfin qu'avec la rétribution ex-post ce trouve aussi posée une problématique qui dépasse le cadre stricto sensu le cadre de cet article, et qui concerne le rôle de la représentation et de la négociation collective au sein des GE. Si les délégués du personnel y sont en général présents, ce n'est pas le cas des autres instances que sont le CE, le CHSCT ou le délégué syndical⁶. Ceci explique peut-être pour partie la faible importance donnée à la négociation collective au sein des GE.

Ainsi donc, et pour conclure cette I^o partie, les règles de rémunération des GE constituent un système composite et complexe. Les différentes composantes que nous avons présentées - salaire de base, rémunération ex-ante, rétribution ex-post - sont pour partie indépendantes les unes des autres et renvoient à des systèmes explicatifs disjoints ou faiblement interconnectés : contraintes juridiques liées aux conventions collectives nationales et/ou régionales des entreprises adhérentes au GE, aussi aux accords d'entreprises de ces mêmes entreprises ou du GE, règles de droit liées à la dissociation entre l'employeur de fait et l'employeur de droit, rôles des décisions et pratiques managériales en matière de rémunération ainsi que sur les autres composantes de la GRH. Cet ensemble complexe n'est pas nécessairement dysfonctionnel du point de vue du GE et de ses entreprises adhérentes. Il permet notamment de décomposer la question des rémunérations en de nombreux objets de négociation compartimentés.

Il est enfin assez remarquable de constater que ces différents systèmes explicatifs se situent sur différents niveaux d'analyse – notamment institutionnelle pour les règles de droit,

⁶ Deux GE sur cinq ont un CE et un CHSCT, il n'est pas fait mention de délégué syndical.

interactionniste pour le jeu des acteurs - mais aussi sur des temporalités différentes ce qui rend en grand partie inopérante la mobilisation d'un seul cadre conceptuel. Cette conclusion avait déjà été mise en évidence par l'étude conceptuelle des réseaux d'entreprise et des redéfinitions des frontières organisationnelles qui leurs sont associés (Santos & Eisenhardt, 2005).

II- Etude de la politique de rémunération des salariés des GE : approche par les coûts et chaînage avec les autres composantes du cycle RH

L'étude de la spécificité de la rémunération des GE serait incomplète si nous n'intégrons pas la dimension coût (2.1) et si nous ne restituons pas cette composante au sein des différentes facettes du cycle RH (2.2). Il s'agit notamment ici de caractériser des grappes de pratiques de GRH (Ulrich, 1997) propres à la configuration des GE.

2.1 Rémunération des salariés des GE : un bref détour par les coûts

Si les RH des GE constitue une option mobilisable par les entreprises pour créer de la valeur, elles n'en constituent pas moins également un coût.

- Approche descriptive

Le GE, qui est administré par un conseil d'administration, valide les tarifs de facturation des mises à disposition ainsi que la politique sociale et salariale des salariés du groupement. La gestion au quotidien ainsi que l'animation du réseau sont assurées par le directeur. Rappelons d'autre part que d'un point de vue juridique le groupement est employeur de droit. C'est donc lui qui établit les contrats de travail et se charge de la rémunération de ses salariés.

En pratique les entreprises adhérentes sont facturées sur la base de taux détaillés appliqués aux salaires bruts des salariés. Ces coefficients intègrent l'ensemble des charges, les congés payés et les frais de fonctionnement de la structure de gestion du groupement. Rappelons que l'objectif du GE n'est pas de gagner de l'argent. Le tableau ci-dessous présente des ordres de grandeur de ces différents coefficients.

Types de contrats de travail	Coefficients appliqués aux entreprises
CDI	1.75
CDI cadre	1.89
CDD	1.80
CDD cadre	1.96
CDI cadre > 3050 €	1.95
CDD cadre > 3050 €	2.05

Figure 5 : ordre de grandeur des coefficients appliqués aux entreprises

Cependant, comme cela a été noté précédemment, chaque entreprise cliente a son propre niveau de rémunération. Il est ainsi établi pour chaque salarié une convention de mise à disposition qui en précise la durée, le rythme de travail, le lieu d'exécution et le coût de la prestation. Un avenant au contrat de travail précisera les compléments de rémunération sur salaire de base qui seront perçus de façon à ce que le salarié du GE ne soit pas moins rémunéré que les salariés effectuant un travail identique dans l'entreprise cliente.

Il existe d'autre part un principe de responsabilité financière solidaire entre les membres du groupement. Ainsi en cas de défaillances de l'une des entreprises, les éventuelles dettes à l'égard des salariés et des organismes créanciers des cotisations sociales obligatoires seront supportées par l'ensemble des autres entreprises adhérentes⁷.

- Enjeux conceptuels

Les entreprises membres du GE fonctionnent en réseau avec un principe de mutualisation des coûts fixé sur le moins disant, et des pratiques individuelles d'ajustement pour palier les différences de rémunération entre entreprises. Il s'agit d'un montage conceptuellement hybride ou se trouvent imbriquées à la fois de multiples règles de droit – convention collective des entreprises adhérentes, convention collective du GE, règle de droit du travail « à travail égal salaire égal » - mais aussi tout un processus de gouvernance et d'auto-régulation locale entre les acteurs eux-mêmes.

Une question intéressante – conceptuellement et en pratique – concerne l'évolution de ces configurations, et notamment leur sensibilité à l'évolution du cadre réglementaire. Autrement dit est-ce qu'un changement ou une évolution des règles institutionnelles pourrait déstabiliser les systèmes de gouvernance élaborés par certains GE. La création récente d'un nouveau mécanisme de mise à disposition de personnel à travers l'entreprise à temps partagé (Cf. Verkindt, 2005) souligne l'actualité de cette question. Ainsi, l'évolution des caractéristiques de la relation d'emploi, si elle apparaît être la résultante du jeu des acteurs, n'en reste pas moins fondamentalement attachée aux modifications du cadre réglementaire, c'est-à-dire à des dimensions institutionnelles pour reprendre les termes des auteurs néo-institutionnalistes, (DiMaggio & Powell, 1991; Freeman & Lomi, 1994).

On notera enfin que si les GE permettent en entreprises adhérentes d'acquérir des ressources et donc de créer de la valeur, ils facilitent également une relative réversibilité des processus mis en place car les entreprises membres du GE peuvent se dégager de ce dernier moyennant un préavis en général de quelques mois. Il y a donc à la fois réversibilité possible des choix (Amram & Kulatilaka, 1998) tout en s'assurant de l'emploi récurrent de certains salariés, ce que ne permet pas l'intérim⁸.

⁷ On rappellera que le GE permet une forme de prêt de main d'œuvre dans un but non lucratif ce qui n'est plus le cas de la nouvelle « entreprise à temps partagé », pour laquelle bien évidemment il n'existe pas de principe de solidarité financière avec ses entreprises clientes.

⁸ Ce n'est pas l'objet de cet article à orientation principalement exploratoire et descriptive, mais il serait certainement intéressant d'étudier dans quelle mesure la théorie des options réelles, qui introduit la notion de risque et de réversibilité dans les processus, pourrait être éventuellement être mobilisée pour rendre compte de la création et du développement des GE (Jacquet, 2004; Trigeorgis, 1998).

2.2 Liens de la politique de rémunération des GE avec les autres composantes du cycle RH

La notion de cycle RH permet de mettre en avant les liens fonctionnels entre les phases du cycle RH que sont le recrutement, l'évaluation, la rétribution et le développement, auquel il convient d'ajouter la prise en compte des facteurs de reconnaissance et d'implication des salariés aussi que les départs de certains d'entre eux, de leur propre fait ou par décision de l'entreprise. Ainsi donc le cycle RH peut-être résumé de la façon suivante :

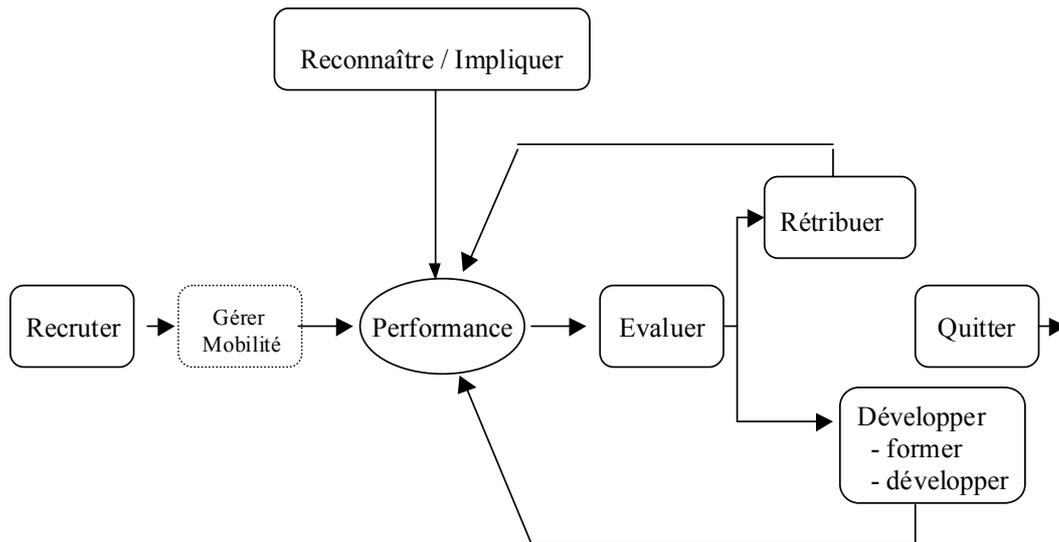


Figure 6 : Cycle des ressources humaines (D'après Devanna, 1992)

Il est possible de considérer que les entreprises qui sont membres du GE lui transfèrent la gestion des ressources humaines d'une partie des salariés qu'elles ne sont pas capables – pour des raisons financières ou de besoins en temps de travail insuffisants – d'assurer en interne. Cette externalisation a cependant une particularité qu'il faut rappeler : les salariés du GE interviennent auprès des entreprises membres sur des périodes fixées et selon des modalités qui se rapprochent de contrats à temps partiels. Ainsi si statutairement le lien de dépendance hiérarchique ainsi que l'autorité statutaire sont assurés par le directeur du GE, dans les faits ce sont les responsables hiérarchiques des entreprises où intervient le salarié du GE qui assurent au quotidien cette fonction.

Il n'est pas ainsi surprenant de constater qu'une partie des phases du cycle RH sont ainsi très clairement sous le contrôle des entreprises membres du GE ce qui donne des caractéristiques tout à fait atypiques à la relation d'emploi de ce dernier. Ainsi en matière de recrutement, le GE recrute selon les besoins des entreprises adhérentes et ce sont ces dernières qui en pratique définissent le profil de poste. De même l'évaluation du salarié est typiquement un acte de management qui ne peut être assuré qu'en tenant compte du travail effectivement réalisé dans les entreprises adhérentes. Le responsable hiérarchique de fait – celui de l'entreprise cliente - est donc le mieux qualifié pour évaluer la qualité de la prestation du salarié. Il est en tout cas bien mieux placé que le responsable hiérarchique de droit, c'est-à-dire le directeur du GE. Il y a, comme le mentionnent plusieurs responsables de GE, un problème de cohérence, que

certaines GE cherchent à résoudre en faisant évaluer les salariés des GE par les entreprises adhérentes dans lesquels ils interviennent.

En fait, d'un point de vue formel et compte tenu des caractéristiques (inter)organisationnelles d'un GE, la seule composante sur laquelle les salariés du GE puissent bénéficier de son statut concerne la formation. Ils peuvent en effet potentiellement bénéficier des formations mises en place par le GE, ainsi que des plans de formation des entreprises clientes dans lesquelles ils interviennent.

Dans cette logique ou de nombreuses facettes du cycle RH sont en partie assurées par les entreprises adhérentes au GE, deux points de tensions en interdépendance apparaissent assez clairement. Le premier concerne la rémunération et nous avons pu voir précédemment – cf. I^o Partie – qu'il existait à ce propos de nombreuses interrogations non seulement de la part des directeurs des GE mais aussi et surtout de ses salariés.

Le second point de tension concerne la facette « développement », c'est-à-dire principalement la question de la progression de carrière. Ce dernier point révèle de nouveau tout l'intérêt mais aussi toute l'ambiguïté de la relation d'emploi des GE. En effet le lieu d'exercice professionnel des salariés des GE se trouve chez les entreprises clientes, et ce lieu d'exercice peut s'étaler sur de nombreuses années. La relation d'emploi est donc très proche de celle d'un travail à temps partiel. Cependant dans la pratique, les entreprises clientes ne considèrent pas les salariés du GE comme étant leurs propres salariés et cela se manifeste clairement en matière de politique de promotion. En effet, certains salariés des GE ont assez de compétences ou d'expérience pour pouvoir assurer des responsabilités plus importantes au sein des entreprises clientes. Ils pourraient donc être « promus » par ces dernières à des postes de responsabilité plus importants. Les entreprises clientes ne franchissent pas nécessairement ce cap ou bien lorsqu'une d'entre elles s'y essaye, ce sont ses propres salariés qui s'y opposent. Conceptuellement le cas est intéressant car il souligne le caractère multidimensionnel des formes d'implication organisationnelle, et probablement la variabilité de cette dernière selon l'enjeu des questions posées.

Cela pose notamment la question des formes d'implication des salariés des GE avec les équipes de travail des entreprises clientes, puisque il apparaît que la relation symétrique, qui consisterait pour les salariés des entreprises clientes à considérer les salariés des GE comme membres de leurs propres équipes, n'existe pas nécessairement. Cela apparaît clairement lorsque les salariés du GE se trouvent, comme pour les promotions de carrière, en compétition avec ceux des entreprises adhérentes. C'est à l'étude du sens donné à la relation d'emploi par les salariés des GE que va s'attacher la 3^o partie de cet article.

III- Incidences de la spécificité de la relation d'emplois en GE sur la perception qu'en ont des acteurs.

Les sections précédentes s'attachaient à présenter les spécificités principalement techniques du système de rémunérations dans les GE, ainsi que l'intégration de ces dernières avec les autres pratiques de gestion des ressources humaines. Mais qu'en est-il du sens donné à la relation d'emploi par les acteurs eux-mêmes ? C'est à cette question qu'il est proposé de répondre en s'interrogeant sur le sens global donné par le salarié à la relation d'emploi (3.2), puis au sens donné de façon plus spécifique à la seule composante rémunération (3.2). Cette

première partie commencera par exposer les modalités d'accès au terrain et de collecte des données (3.1).

3.1 La collecte des données

Les résultats proposés s'appuient sur une enquête qui a été menée dans le cadre de GE de Bretagne. Cette région se caractérise en effet par la présence de nombreux groupements d'employeurs dont le GE le plus important en France par le nombre de salariés employés (GE Venetis). L'étude conduite par un groupe de travail pluridisciplinaire (une économiste, un juriste, deux gestionnaires ...⁹) s'est déroulée en deux étapes. Après avoir obtenu l'accord de cinq directeurs de GE Bretons un questionnaire a été transmis par leur intermédiaire aux différents salariés. Il comprenait 5 thèmes principaux : l'étude des modalités de la répartition du temps de travail des salariés entre les différentes entreprises ainsi que l'appréciation des avantages et inconvénients de travailler au sein de ces structures (1), les enjeux en matière de formation continue et notamment sa possible répartition entre les GE et les entreprises clientes (2), la gestion pratique de l'organisation temporelle des salariés à la fois dans le cadre professionnel et hors professionnel (3), des éléments de comparaison entre la situation multi-employeurs et mono-employeur (4), et enfin des éléments sur les expériences professionnelles antérieures des salariés des GE (5).

Ce travail préliminaire était de nature principalement exploratoire et descriptive. Il ne s'agissait pas de tester un ou des modèles théoriques explicatifs de l'émergence et de la structuration des GE, pas plus que de tester des hypothèses sur le comportement de ses salariés. L'objectif était de commencer à structurer un domaine peu connu des membres de l'équipe de recherche, tout en cherchant à répondre aux attentes des responsables des GE. L'accord préalable de ces responsables était essentiel puisque cela conditionnait pour partie l'accès aux salariés des GE. Il permettait également de commencer à nouer des relations de confiance avec des responsables locaux. Au total 250 questionnaires ont été ainsi envoyés et 73 ont été retournés et étaient exploitables (taux de retour 30%). Dans un second temps des entretiens qualitatifs ont été menés auprès des 5 directeurs de façon à avoir un point de vue complémentaire de celui des salariés. Les résultats exposés ne concernent qu'une sous partie des données collectées. Seuls les plus résultats les plus significatifs ont été retenus. Ils concernent la perception de la relation d'emploi au sein d'un GE, puis la perception de la composante rémunération.

3.2 Quelle perception ont les salariés de la relation d'emploi au sein d'un GE ?

La configuration des GE conduit nécessairement à se demander si le salarié se sent plutôt appartenir à ce dernier, à une des entreprises dans lesquelles il intervient, ou au deux entités. Ce qui est en jeu ici c'est la mobilisation du concept d'implication organisationnelle (Anderson, 1999; Modway, Porter, & Steers, 1982; Neveu & Thevenet, 2002; Thevenet, 1992, 2000) au sein du GE. Le tableau ci-dessous résume les réponses apportées à cette question.

⁹ Cf. introduction

Vous sentez vous appartenir ...	Travailler dans un GE est un choix			
	Non réponse	Oui	Non	Total
- non réponse	1	1	1	3
- au GE	0	12	11	23
- à une des entreprises	2	9	9	20
- aux deux	1	15	13	29
Total	4	37	34	75

Tableau 7 : travailler dans un GE et sentiment d'appartenance

Ainsi sur cette question il n'y a pas de différences significatives (test du Ki-deux non significatif) ni globalement ni lorsqu'on partitionne l'échantillon entre ceux qui travaillent dans le GE par choix et ceux qui le font parce qu'ils n'ont pas d'autres alternatives. Ce qui est par contre intéressant c'est le fait qu'approximativement 38 % des salariés développent un sentiment de double appartenance, à la fois vis-à-vis du GE mais aussi vis-à-vis des entreprises dans lesquelles ils interviennent. Conceptuellement cela devrait conduire à approfondir la connaissance que nous avons des formes que peut prendre l'implication organisationnelle, ainsi que de ses possibles évolutions.

Cependant la relation d'engagement du salarié à l'organisation est une des formes d'implication organisationnelle, la relation au collectif de travail en est une autre (Modway et al., 1982). Il est donc intéressant de savoir vis-à-vis de quel collectif de travail le salarié du GE se sent impliqué. En effet comme cela a pu être démontré par ailleurs, certaines catégories de salariés, par exemple les membres des équipes R&D, se sentent beaucoup plus engagé vis-à-vis de leur profession que vis-à-vis de leurs organisations (Gomez-Mejia & Lawless, 1996; Katz, 2004). Compte tenu de la spécificité de la relation d'emploi des GE – relation tripartite – il était important de chercher à préciser si le fait d'avoir choisi ou non de travailler en son sein avait une incidence sur l'implication des salariés des GE par rapport au collectif de travail des entreprises clientes.

Ainsi, en croisant les réponses à la question « considérez-vous que vos collègues de travail sont plutôt ceux du GE ou ceux des entreprises ? » avec celles données à la question « le fait de travailler pour plusieurs employeurs est-il un choix délibéré de votre part ? », nous obtenons le tableau de contingence suivant :

Considérez-vous que vos collègues de travail sont plutôt ceux	Travaillez pour plusieurs employeurs est un choix ?		Total
	non	oui	
- du GE	4	0	4
- des entreprises	24	18	42
- les deux	6	19	26
Total	34	37	71

Tableau 8 : Travailler dans un GE et collectifs de travail

En partitionnant l'effectif, on constate qu'au sein du groupe « travailler pour un GE est un choix » (n = 37) les salariés se sentent pour presque 50% d'entre eux membres du collectif de l'entreprise et pour les autres 50% membres des deux organisations. Il n'y a donc pas de différence significative pour cette partition de l'effectif¹⁰. Il apparaît par contre que lorsque « travailler dans un GE n'est pas un choix » (n = 34), les salariés se sentent principalement (70%) uniquement membre du collectif où ils interviennent (24 sur 34 répondants)¹¹. En raisonnant non pas par strate mais sur l'ensemble des réponses du tableau 8, les réponses apparaissent de nouveaux significativement différentes, soulignant l'importance de la motivation initiale sur les formes d'engagement des salariés des GE vis-à-vis des différents collectifs de travail¹².

Il est possible d'affiner l'analyse et de se demander si les implications différenciées vis-à-vis des communautés de travail sont elles-mêmes associées à une plus ou moins grande perception des avantages que pourrait offrir la relation d'emploi au sein des GE comparativement à ceux d'un emploi classique (en terme de salaire, de carrière, de promotion ...)?

¹⁰ Signification du Chi deux : 0,871 avec une hypothèse d'équi-répartition sur la strate.

¹¹ Les différences des réponses sont significatives pour cette modalité : valeur du Chi deux 0,000 avec une hypothèse d'équi-répartition sur la strate.

¹² Signification du Chi deux des variables du tableau 3 : 0.002

Travailler dans un GE est un choix	Les entreprises adhérentes offrent des avantages				Total
	Non réponse	Plus important	Comparable	Moins important	
Non réponse	1	1	1	1	4
Oui	1	8	16	12	37
Non	1	4	12	17	34
Total	3	13	29	30	75

Tableau 9 : choix de travailler dans un GE et avantages perçus des entreprises clientes

Sur cette question les réponses vont de nouveau se différencier selon que de travailler dans un GE est un choix explicite ou non. Ceux qui ont choisi explicitement cette forme d'emploi ne perçoivent pas de différences significatives entre ce qui est offert par le GE et ce qui pourrait être offert si le salarié travaillait dans une entreprise « classique » d'emploi¹³. Par contre ceux qui ont choisi de venir travailler dans un GE parce qu'ils n'ont pas trouvé d'emploi « classique » ont une perception tout autre. Ils considèrent en effet que les avantages proposés dans le cadre de la relation tripartite du GE sont significativement moins importants que dans une relation d'emploi bilatérale classique¹⁴.

Ce premier cadre d'analyse ayant été fixé, il est possible d'étudier de façon plus précise le thème de la perception des rémunérations des GE.

3.3 Quelle perception ont les salariés et les directeurs de la composante rémunération au sein d'un GE ?

Parmi les directeurs des GE interviewés – 5 entretiens qualitatifs - il y a une unanimité pour dire que la règle « à travail égal salaire égal », autrement dit l'égalité des traitements est difficile à respecter au sein des GE. En fait ce risque de non équité peut s'inscrire dans trois configurations différentes qu'il convient de rappeler brièvement.

Il peut tout d'abord y avoir un sentiment de non équité entre les salariés d'un même GE. En effet à qualification et emplois tenus identiques auprès des entreprises clientes ces derniers peuvent au final être rémunérés différemment car les niveaux des salaires entre entreprises peuvent différer (cf. 2^o partie). En second lieu il peut y avoir un sentiment de non équité parce que chaque salarié du GE va comparer ce qu'il gagne à ce que gagnent les salariés de chacune des entreprises dans lesquelles il intervient. En effet le salarié d'un GE peut ne pas bénéficier exactement de tous les éléments de salaire des salariés des entreprises adhérentes dans lesquels il intervient (cf. 2^o partie). Enfin il peut y avoir un sentiment de non équité lorsqu'un salarié d'un GE constate qu'il peut gagner différemment lorsqu'il intervient 5 mois dans une entreprise et 6 mois dans une autre alors que le contenu de son travail est identique.

¹³ Signification du Chi deux 0,212 avec une hypothèse d'équi-répartition sur la strate.

¹⁴ Signification du Chi deux : 0,021 avec une hypothèse d'équi-répartition sur la strate

Ces différentes formes de non équité perçue expliquent sans doute pour partie les critiques des salariés des GE à l'égard des rémunérations. Le questionnaire qui leur a été envoyé portait une question ouverte formulée en ces termes : « quels sont [de votre point de vue] les inconvénients de travailler au sein d'un GE ? ». La question des rémunérations n'était donc pas explicitement mentionnée. Cependant les réponses, après recodage, mettent en évidence les nombreuses interrogations concernant la question des rémunérations. En effet presque un tiers des salariés ayant répondu à cette question (31 %) mentionne explicitement au moins une fois la rémunération comme un des inconvénients de travailler au sein d'un groupement d'employeurs. Les inconvénients les plus souvent cités concernent les différences de niveau des salaires de base et les difficultés pour les faire évoluer, l'absence de certaines primes - notamment d'ancienneté - aussi que le fait de ne pas bénéficier des produits de l'épargne salariale que sont l'intéressement et la participation des entreprises adhérentes.

Ainsi donc et pour résumer, le sens donné par les acteurs eux-mêmes – directeurs et salariés des GE – souligne le fait que la rémunération constitue un des points de tensions dans cette relation d'emploi tripartite. Il convient toutefois de rappeler que le sens donné à la relation d'emploi - avantages et inconvénients perçus - se différencie selon que travailler dans un GE était un choix délibéré ou pas. On notera d'autre part que les résultats de travail préliminaire soulignent également l'ambivalence des formes d'implication organisationnelle de la part des salariés des GE.

Pour conclure

Cet article se proposait de présenter les résultats préliminaires et partiels d'une étude exploratoire sur les pratiques des GE en se focalisant sur la question des rémunérations. Son enjeu était double : permettre de mieux connaître et comprendre les caractéristiques des règles de rémunération dans les GE, mais aussi initier une réflexion plus globale sur les conceptions normatives que l'on peut avoir des liens entre « relation d'emploi », « GRH » et « Organisation ».

Les résultats, après une enquête auprès de 5 GE, mettent en évidence l'appréciation parfois critique des salariés des GE à propos de leur rémunération. Ces appréciations sont en partie en cohérence avec les commentaires que proposent les directeurs de ces structures eux-mêmes. En effet pour ces derniers, la règle « à travail égal, salaire égal » est difficile à mettre en œuvre au sein des GE. Plusieurs référents peuvent en effet venir appuyer cette perception de non équité : les salariés d'un même GE peuvent comparer leur rémunération pour des emplois et des qualifications identiques tenues auprès d'entreprises clientes différentes, ils peuvent également comparer leur rémunération à ce que gagnent les salariés des entreprises dans lesquelles ils interviennent, ils peuvent enfin constater qu'ils sont parfois rémunérés différemment lorsqu'ils passent d'une entreprise à une autre alors qu'ils occupent des postes identiques. Les principes de justice distributive et instrumentale se trouvent ici en jeu, or un ensemble de travaux soulignent que la justice organisationnelle est associée à l'expression d'attitudes positives des salariés à l'égard de l'organisation (Steiner, 2003).

De façon complémentaire la présentation des caractéristiques des trois composantes que sont la rémunération fixe, la rémunération variable ex ante et la rétribution variable ex post

souligne la complexité des montages mis en place. De multiples règles de droit ainsi que tout un processus de gouvernance et d'auto-régulation locale entre les entreprises adhérentes et le GE se trouvent en effet imbriqués. Cet ensemble complexe n'est pas nécessairement dysfonctionnel. Il permet sans doute au GE et aux entreprises adhérentes de mieux contrôler la progression de leur masse salariale.

On rappellera enfin que les GE étudiés et les entreprises clientes mettent en place des liaisons spécifiques entre les différents éléments de leur cycle RH. En effet, la relation d'emploi tripartite est associée à des liens entre la rétribution variable ex-ante des GE et les procédures d'évaluation des salariés par les entreprises clientes. De même des liens se dessinent entre la rétribution ex-post du GE et les politiques d'épargne salariale des entreprises adhérentes. Par contre la progression des salaires, ainsi que les possibilités de promotion des salariés des GE nécessitent des procédures de négociations spécifiques et chaque fois contingentes entre les directeurs des GE et les responsables des entreprises adhérentes.

D'un point de vue plus conceptuel les GE apparaissent ainsi comme des structures hybrides. La présentation rapide du cycle RH fait ainsi apparaître des grappes de pratiques dont il est pour l'instant difficile d'établir s'il s'agit de pratiques propres à ce types de configurations tripartites, ce qui conforterait une perspective configurationnelle de la GRH (Delery & Doty, 1996), ou bien si la congruence entre les « contextes », les « contenus » et les « processus » reste l'approche la plus pertinente, dans une perspective cette fois-ci plus clairement contextualiste (Pichault & Nizet, 2000). L'étude de la structuration des GE – perspective diachronique – permettra sans doute de mieux comprendre l'évolution des régimes d'action de ces relations d'emploi tripartites. Cette perspective apparaît également centrale pour comprendre les possibles évolutions de l'implication organisationnelle fractionnée des salariés des GE. Pour la suite de nos travaux, il apparaît ainsi important d'identifier plus finement l'existence de spécificités des GE par rapport à d'autres formes de relations d'emplois présentes au sein des entreprises-réseaux. Ces dernières ont en effet donné lieu à un ensemble de travaux que ce soit dans des problématiques génériques (Santos & Eisenhardt, 2005), dans des contextes plus spécifiquement multi-employeurs (Rubery, 2003; Rubery, Earnshaw, Marchington, Cooke, & Vincent, 2002), ou bien encore dans des objets de recherche plus ciblés comme celui concernant l'externalisation (Fang Lee Cooke, 2005), ou les politiques de contractualisation (Peel & Boxall, 2005).

On notera enfin qu'il est sans doute possible d'aborder la question de la relation d'emploi au sein des GE en des termes assez radicalement différents non seulement en intégrant la dimension temporelle, mais aussi en changeant de niveau d'analyse. La mutualisation des ressources peut en effet être abordée du point de vue de chacune des entreprises adhérentes, mais elle peut aussi être étudiée du point de vue du réseau d'entreprise dans son ensemble. Le directeur d'un GE pourrait ainsi avoir une fonction d'animation, voire de leader, d'un réseau d'entreprises sur un territoire. Il participerait ainsi à une plus grande compétitivité des territoires – en terme de compétences accessibles à temps partagé par les PME, en terme de formation... et à terme de politique de rémunération - et sans doute est-ce là, dans la recherche d'un cercle vertueux de compétitivité territoriale, que se joue une possible conception renouvelée de la relation d'emploi, dont les GE pourraient être un des vecteurs clés.

Bibliographie :

- Akerlof, G. (1970). The markets for lemons : quality, uncertainty and the market mechanism. *The quarterly journal of economics*, 92(4), 543-569.
- Amram, M., & Kulatilaka, N. (1998). *Real options : managing strategic investment in an Uncertain World*: Harward Business Review Press.
- Anderson, P. (1999). Complexity Theory and Organization Science. *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, 10(3), 216-232.
- Bichat, M. (2002). *Les groupements d'employeurs : un outil pour la croissance et l'emploi? :* Conseil Economique et Social.
- Biche, B., Desbois, A., Le Monnier, J., & Monteillet, Y. (2000). *Les groupements d'employeurs. Innovation économique et sociale*. Paris: L'Harmattan.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management : tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Devanna, M. A. (1992). La gestion des ressources humaines : l'atout humain. In E. G. C. Collins & M. A. Devanna (Eds.), *MBA. Synthèse des meilleurs cours des grandes Business Scholl américaines* (pp. 305-327): Maxima. Laurent du Mesnil Editeur.
- DiMaggio, P., J., & Powell, W., W. (1991). The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality. In P. DiMaggio, J & W. Powell, W (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The university of Chicago press.
- Donnadieu, G. (1997). *Du salaire à la rétribution. Pour une nouvelle approche des rémunérations*: Editions Liaisons.
- Eyraud, F., Jobert, A., Rozenblatt, P., & Tallard, M. (1989). *Les classifications dans l'entreprise : production des hiérarchies professionnelles et salariales: La documentation française*.
- Fang Lee Cooke, J. S. A. M. (2005). Outsourcing HR as a competitive strategy? A literature review and an assessment of implications. *Human Resource Management*, 44(4), 413-432.
- Freeman, J., & Lomi, A. (1994). Resource partitioning and foundings of banking cooperatives in Italy. In J. Baum & J. V. Singh (Eds.), *Evolutionary dynamics of organizations*. New York Oxford: Oxford University Press.
- Gomez-Mejia, L. R., & Lawless, M. W. (Eds.). (1996). *Organizational issues in high technology management*: JAI Press Inc.
- Jacquet, D. (2004). Options réelles et management des ressources humaines. In J. Allouche (Ed.), *Encyclopédie des Ressources Humaines* (pp. 997-1005): Vuibert.
- Jensen, M., C., & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4).
- Katz, R. (Ed.). (2004). *The Human Side of Managing Technological Innovation* (2^o ed.). New York: Oxford University Press.
- Modway, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization : the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic press.

- Mouriaux, M.-F. (2005). Groupements d'employeurs et portage salarial : salariés à tout prix ? : Centre d'Etudes de l'Emploi.
- Myerson, R. (1979). Incentive compatibility and the bargaining problem. *Econometrica*, 47, 61-74.
- Neveu, J. P., & Thevenet, M. (2002). *L'implication au travail*: Editions Vuibert.
- Peel, S., & Boxall, P. (2005). When is Contracting Preferable to Employment? An Exploration of Management and Worker Perspectives. *Journal of Management Studies*, 42(8), 1675-1697.
- Pichault, F., & Nizet, J. (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines*: Editions du Seuil.
- Ray, J. E. (2004). *Droit du travail, droit vivant*: Editions liaisons.
- Rubery, J. (2003). Inter-organizational relations and employment in a multi-employer environment. *British Journal of Industrial Relations*, June.
- Rubery, J., Earnshaw, J., Marchington, M., Cooke, F. L., & Vincent, S. (2002). Changing organizational forms and the employment relationship. *Journal of Management Studies*, 39(5), 645-672.
- Santos, F. M., & Eisenhardt, K. M. (2005). Organizational Boundaries and Theories of Organization. *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, 16(5), 491-508.
- Steiner, D. D. (2003). Equité et justice au travail. In J. Allouche (Ed.), *Encyclopédie des ressources humaines* (pp. 456-475). Paris: Vuibert.
- Thevenet, M. (1992). *Impliquer les personnes dans l'entreprise*. Paris: Liaison.
- Thevenet, M. (2000). *Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes*. Paris: Editions d'organisation.
- Trigeorgis, L. (1998). *Real Options : Managerial Flexibility and Strategy in Resource Allocation*: MIT Press.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champion*. Cambridge: Harvard Business Scholl Publishing.
- Verkindt, P. Y. (2005). Le travail à temps partagé (L. n° 2005-882, 2 août 2005, art. 22) ou "Pourquoi faire simple quand ..." *La semaine juridique*, 11, 18-21.
- Williamson, O. E. (1994). *Les institutions de l'économie*. Paris: Inter edition.