



HAL
open science

Histoire de la structuration d'un réseau des groupements d'employeurs : un modèle de coopération exemplaire ?

Laëtitia Lethielleux, Caroline André, Jean-Paul Mereaux

► To cite this version:

Laëtitia Lethielleux, Caroline André, Jean-Paul Mereaux. Histoire de la structuration d'un réseau des groupements d'employeurs : un modèle de coopération exemplaire ?. Monique Combes-Joret; Laetitia Lethielleux. L'exemplarité dans l'économie sociale et solidaire : initiatives inspirantes et modèles novateurs, 4, Éditions et presses universitaires de Reims, pp.253-270, 2020, RESSOR, ISSN 2740-0441, 978-2-37496-104-0. hal-02966677

HAL Id: hal-02966677

<https://hal.science/hal-02966677>

Submitted on 27 Sep 2022

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

sous la direction de
Monique Combes-Joret
et Laëtitia Lethielleux

L'EXEMPLARITÉ DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Initiatives inspirantes et modèles novateurs

RESSOR N° 4

l'epure
ÉDITIONS ET PRESSES UNIVERSITAIRES DE REIMS

Document extrait de *L'exemplarité dans l'économie sociale et solidaire : initiatives inspirantes et modèles novateurs*,
sous la direction de Monique Combes-Joret et Laëtitia Lethielleux

dans la collection **RESSOR** de la Chaire ESS de l'Université de Reims
Champagne-Ardenne dirigée par Laëtitia Lethielleux

Ouvrage publié avec le concours de la Chaire ESS de l'université de Reims
Champagne-Ardenne

Conception graphique © Éditions et presses universitaires de Reims

ISBN papier : 978-2-37496-104-0

ISBN électronique : 978-2-37496-111-8

l'epure
ÉDITIONS ET PRESSES UNIVERSITAIRES DE REIMS

ÉPURE – ÉDITIONS ET PRESSES UNIVERSITAIRES DE REIMS - 2020

Bibliothèque Robert de Sorbon

Avenue François-Mauriac / CS40019 / 51 726 Reims Cedex

www.univ-reims.fr/epure

Diffusion FMSH – CID

18-20 rue Robert-Schuman / 94 220 Charenton-le-Pont

www.lcdpu.fr/editeurs/reims



Ce document est mis à disposition selon les termes de la Licence
Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale -
Pas de Modification 4.0 International.

CHAPITRE 11

Histoire de la structuration d'un réseau des groupements d'employeurs

Un modèle d'une coopération exemplaire ?

par Laëtitia LETHIELLEUX, Caroline ANDRE
et Jean-Paul MEREUX

Introduction

Cet article a pour objet de raconter l'histoire de la naissance d'un réseau des groupements d'employeurs (GE) dans la région Grand Est. Cette structuration s'est inscrite dans le cadre d'une recherche-action financée lors du programme Innov'action par la région Grand Est de 2015 à 2017. Ce projet est né de l'initiative de deux GE (le GE IDEES et le GEDA 51) confrontés, comme beaucoup de GE français, à un manque de visibilité en tant qu'acteur de l'emploi. Ils ont été accompagnés par une équipe de recherche pluridisciplinaire de l'université de Reims Champagne-Ardenne et de Neoma BS (tous membres de la Chaire Économie sociale et solidaire). Les GE ont été créés en France par la loi du 25 juillet 1985. Malgré plus de trente ans d'existence, ils restent méconnus (Everaere, 2016). On compte en France près de 4 000 GE agricoles, 71 GE multisectoriels et 140 GEIQ (GE pour l'insertion et la qualification). Près de 35 000 emplois sont portés par ces structures¹.

1 Chiffres de 2013, GESTE, publication avril 2016.

L'intérêt politique pour les GE a été relancé suite aux dix-huit mesures du 9 juin 2015² mais sans être pour autant suivi d'effet.

Dès lors, face à ces nombreux constats, la mise en réseau sur le territoire du Grand Est est apparue comme l'une des pistes à explorer. Sachant que le concept de réseau regroupe une variété d'acceptions (Birley, 1985 ; Aldrich et Zimmer, 1986), la définition de Lecoq (1999)³ a été retenue dans le cadre de ce travail. Le réseau est défini, d'après cet auteur, comme

une nouvelle forme d'organisation dont l'existence est liée à la mise en place d'une stratégie face à une modification de l'environnement concurrentiel. Cette orientation conduit à considérer les réseaux comme des formes d'organisations volontaristes pouvant être placées sous la responsabilité de managers.

Cette approche traduit assez bien ce qui a pu être observé lors de la structuration du réseau des GE de la région Grand Est.

Les GE font partie de la grande famille des entreprises de l'économie sociale et solidaire (EESS) et à ce titre, en partagent les valeurs (solidarité, lucrativité limitée, primauté de la personne, démocratie, autonomie de gestion et indépendance⁴). La plupart ont adopté une forme associative même s'il existe des GE sous forme coopérative.

De prime abord, nous aurions tendance à considérer que la culture du réseau et de la coopération fait partie intégrante de l'ADN des EESS. Or, comme le constatent Marival *et al.* (2015), c'est loin d'être le cas. Ainsi, l'aboutissement du projet à la création effective du Réseau des GE du Grand Est (PROGREST – Professionnels des groupements d'employeurs du Grand Est) constitue un bel exemple de la mise en marche d'un processus de coopération entre les EESS. Toutefois, s'agit-il pour autant d'un exemple à suivre ? Pour répondre à cette question, nous reviendrons, dans un premier temps, sur l'histoire de la naissance de PROGREST pour ensuite, interroger l'exemplarité de ce modèle pour les entreprises de l'ESS.

2 Les 18 mesures annoncées le 9 juin 2015 : « Tout pour l'emploi dans les TPE et les PME ».

3 Définition reprise par Marcon, Christian, « Stratégie-réseau en intelligence économique : conviction versus analyse », *Revue internationale d'intelligence économique*, vol. 4, n° 2012/1, p. 14, 2012.

4 Déclaration finale commune des organisations européennes de l'économie sociale, CEP-CMAF, 20 juin 2002 – Charte des principes de l'économie sociale, promue par la Conférence européenne permanente des coopératives, mutualités, associations et fondations (CEP-CMAF), qui est l'institution représentative de ces quatre familles d'organisations de l'économie sociale au niveau européen

L'histoire de la naissance d'un réseau : PROGEST

Méconnu malgré trente-cinq ans d'existence, les groupements d'employeurs de la Marne ont décidé de travailler ensemble à la structuration d'un réseau, au départ champardennais, qui avec la reconfiguration régionale s'est étendu au périmètre Grand Est. Deux ans et demi plus tard, cette idée est passée de l'état de projet à la concrétisation en donnant naissance à PROGEST.

La naissance du projet...

Lancé en 2015, ce dispositif régional a fourni un cadre au déploiement d'une recherche-action. L'objectif de ce programme était de répondre au manque de visibilité des GE sur la région en tant que dispositif d'aide de retour à l'emploi.

Cette recherche s'est déclinée en deux grandes phases de février 2015 à février 2017 avec une inauguration officielle du réseau en décembre 2017 à Reims (tableau 1).

Tableau 1 – Phases de déploiement du réseau

Phase 1	Février-juin 2015	<ul style="list-style-type: none"> • Recensement des matériaux (théories, enquêtes, bibliographies...) sur le sujet. • Ébauche d'une première cartographie des GE en région Champagne-Ardenne. • Construction des outils de recueil des données (grille d'observation pour les enquêtes auprès des GE dans le cadre des « audits sociaux », questionnaires pour l'étude quantitative). • 30 juin 2015 : réunion des GE de la région Champagne-Ardenne pour la présentation du projet et des 1^{ers} résultats de l'étude exploratoire, afin de lancer l'étude terrain du dernier semestre 2015.
	Septembre-décembre 2015	<ul style="list-style-type: none"> • Enquêtes en région Champagne-Ardenne par les étudiants de l'université de Reims Champagne-Ardenne (cf. projets collectifs, Chaire ESS...) pour recueillir les perceptions des entreprises/salariés des GE, salariés hors GE et étudiants. • Accueil d'une stagiaire « longue durée » au sein du GE IDEES partenaire. • Lancement des observations des modes de fonctionnement des GE en région Champagne-Ardenne • Continuation de la cartographie des GE en Champagne-Ardenne
Phase 2	Janvier-juin 2016	<ul style="list-style-type: none"> • Finalisation de la cartographie • Analyse des résultats • Suivi du stagiaire « longue durée » (fin de stage en juin 2016). • Conférence de valorisation des résultats obtenus le 28 juin 2016
	Septembre 2016-février 2017	<ul style="list-style-type: none"> • Extension de l'étude à d'autres territoires en France (exemple : région Bretagne, Rhône-Alpes, Centre, Grand Sud...) pour observer les mises en réseaux des GE, les pratiques et mener une réflexion sur la duplication des innovations sociales observées sur le territoire en région Champagne-Ardenne. • Continuation analyses des résultats et rédaction du rapport final • Valorisation dans le cadre du mois de l'ESS sous forme d'une conférence
Décembre 2017		Lancement officiel de PROGEST

... loin d'être un long fleuve tranquille

Avant d'aboutir au réseau, plusieurs difficultés ont dû être surmontées (tableau 2). La première, et non la moindre, fut de convaincre les GE du territoire de la pertinence du projet. Un réseau, oui mais pour quoi faire ? Certains GE estiment ne pas avoir besoin du réseau et ne souhaitent pas partager leurs expériences.

La deuxième, et sans doute la plus surprenante, a été de constater que plusieurs GE ne se revendiquaient pas comme appartenant à l'économie sociale et solidaire (ESS) alors que la plupart se trouvaient sous forme associative. L'identité même des GE et donc du réseau était au cœur de cette difficulté à délivrer un message unique auprès des demandeurs d'emploi. Comment expliquer ce constat ? La réponse vient en partie de l'hétérogénéité des GE où se côtoient des groupements œuvrant auprès des associations (GEDA), d'autres auprès de TPE-PME (GE multisectoriels), enfin, des GE aux activités tournées vers la culture ou le sport (fédérations sportives, principalement). Cependant, tous réalisent une mission similaire : la mise à disposition de salariés en temps partagé auprès de structures (marchandes ou non) adhérentes du groupement.

La troisième difficulté vient d'une volonté politique plus ou moins affirmée des présidences des groupements. Il est ressorti des différents audits réalisés par l'équipe de recherche que la dynamique d'un GE dépend beaucoup du « tandem » président/directeur. Le développement (économique et géographique) d'un GE comme sa capacité à mettre en place des dispositifs de formation des salariés dépendent des personnalités des deux acteurs ainsi que de leurs complémentarités.

L'organisation d'ateliers de rencontres entre les acteurs du territoire ainsi que les entretiens semi-directifs dans les locaux des GE ont permis de constater l'existence de liens d'entraide informels entre plusieurs directeurs de GE de la région. Ils s'échangent des conseils, discutent sur leurs « bonnes » pratiques et abordent les questions parfois difficiles de la gestion au quotidien d'un GE. Ces liens ont été rendus nécessaires car certains directeurs avaient le sentiment d'être seuls, de ne pas pouvoir se retourner vers une structure qui puisse leur apporter réconfort et aide.

Au cours des entretiens, une grande majorité des GE du Grand Est ont regretté que les GE n'arrivent pas à se structurer davantage et surtout de manière efficace au niveau national.

Tableau 2 – Synthèse thématique des audits
menés auprès des GE du Grand Est

Approche sectorielle	Présence d'organisation en réseau selon les secteurs
Approche économique	<p>Grande hétérogénéité des modèles économiques Une contrainte majeure : dégager une rentabilité suffisamment convenable pour assurer l'avenir des GE, ce qui suppose de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ne pas confondre « but non lucratif » et « résultat excédentaire » : la notion de « bénéfice » n'est pas incompatible avec le modèle associatif, c'est sa distribution qui l'est ! • Constituer grâce à ces excédents cumulés des réserves afin d'être en mesure de faire face à des aléas (baisse importante du niveau d'activités, indemnités de licenciement...) • Partager/mutualiser des ressources avec d'autres GE afin de mieux maîtriser les coûts dans un univers concurrentiel contraint • Disposer d'un tableau de bord regroupant des indicateurs de gestion afin d'aider les responsables des GE au pilotage des activités • Prendre en compte tous les coûts associés lors du placement d'un salarié dans une organisation afin d'apprécier la « vraie » rentabilité du contrat mis en place • Repenser le modèle économique de certains GE encore trop souvent fondé sur les subventions publiques
Approche juridique	<p>Adoption de la forme associative Les problèmes juridiques au quotidien :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fiscalité (TVA, la technique du rescrit fiscal), • Calcul des seuils (obligation d'emploi des travailleurs handicapés), • Convention collective applicable (besoin d'une sécurisation), • Les différences de régimes juridiques régionaux (Alsace/Lorraine), • « Égalité de traitement » des salariés mis à disposition (ex. : cas de l'intéressement et participation), <p>Convention de mise à disposition et règlement intérieur... Des réflexions sont apparues pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une évolution vers d'autres formes (type SCIC) • Un travail de remise à plat des conventions de mise à disposition et du règlement intérieur <p>Les attentes sur le plan juridique des acteurs des GE :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pour les présidents : « être reconnu comme une entreprise à part entière »; avoir une « convention collective des GE » (permettrait d'avoir une réglementation adaptée!); se faire entendre; avoir une fédération forte. • Pour la direction : prise en compte des spécificités des GE par le législateur afin de bénéficier de dispositions légales appropriées (droit du travail, fiscal...); être plus fédéré au niveau national. • Pour les salariés : Aller vers une simplification du droit du travail (cf. ex. : la gestion des conventions collectives)
Approche organisationnelle	<p>Les différences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hétérogénéité des outils de gestion • Le sentiment d'isolement sur le territoire (surtout des directions) • Les difficultés de communication (interne/ externe) <p>Les ressemblances :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un objectif commun: se battre pour l'emploi, valoriser et faire monter des compétences • Un tremplin pour des salariés mais difficulté à trouver les bons profils • Le problème des adhérents non utilisateurs du GE • Une surcharge de travail pour les directions des GE.

Un réseau, comment faire ?

Convaincre de l'opportunité d'un réseau a nécessité un recensement des réseaux impliquant des GE en France et d'interroger leurs participants sur leur *success story*. Il est vite apparu que les réseaux d'envergure nationale n'avaient pas réussi à fédérer sous une seule bannière les GE, au point d'être qualifié « d'armée mexicaine ».

Dans la région Grand Est, deux réseaux existent : l'un dans le secteur agricole et l'autre dans le secteur sportif (tableau 3).

*Tableau 3 – Synthèse des enseignements
des réseaux agricoles et sportifs*

Secteurs	Forces	Faiblesses	Apports pour le futur réseau du Grand Est
Agricole	<p>Une organisation structurée nationale qui propose un service de remplacement aux exploitants pour assurer la continuité du travail</p> <p>Un GE spécialisé dans le service de remplacement par département, ce qui assure une bonne couverture locale</p> <p>Un autre GE « classique » afin de gérer les surcroûts d'activité des exploitants</p>	<p>Le service de remplacement est connu des exploitants mais le GE « classique » beaucoup moins</p> <p>Seulement deux GE « classiques » dans les départements des Ardennes et de la Marne</p> <p>Un très grand nombre de « petits GE » créés par deux ou trois exploitants afin de partager un salarié</p>	<p>S'appuyer sur l'organisation des GE agricoles qui ont construit un réseau national</p> <p>Partager les bonnes pratiques de mutualisation de ces GE agricoles qui ont négocié par exemple un contrat unique d'assurances</p>
Sportif	<p>Volonté et soutien de la fédération nationale pour la création de GE (aide financière et technique)</p> <p>Régularisation de situations d'emploi grises</p> <p>Soulage les dirigeants bénévoles</p>	<p>Confusion entre GE et ligue (mêmes locaux, mêmes personnes)</p> <p>Remise en question d'une culture largement informelle</p>	<p>Nécessité d'une volonté forte et un soutien effectif de la part des organisations fédératives et d'un travail de fond en lien direct avec les responsables associatifs</p>

Au niveau national, trois régions ont fait l'objet d'une étude plus approfondie sur les formes de réseaux déployés : la Bretagne, l'Occitanie et la région Auvergne-Rhône-Alpes. Ce travail comparatif a permis de comprendre les leviers et freins potentiels au lancement d'un réseau mais aussi à sa pérennité (tableau 4).

Tableau 4 – Synthèse étude régionale comparative sur trois réseaux de GE

Nom	Structuration	Ancienneté	Mode de fonctionnement	Apports pour le réseau Grand Est
CRGE Bretagne (centre de ressources pour les groupements d'employeurs), région Bretagne	18 GE adhérents	10 ans	En phase de transition après 10 ans d'activité.	Modèles de charte et règles de fonctionnement
CRGE Occitanie (centre de ressources pour les groupements d'employeurs), région Occitanie	19 GE adhérents soit 660 structures employeuses et près de 1300 salariés mis à disposition (500 ETP)	9 ans	Missions de promotion et d'accompagnement à la création de GE Gouvernance paritaire 3 chargés d'étude, 1 directeur et 1 chargée de communication Financement : contrat plan État-Région, départements et auto-financement via études	Réseau en transition suite à la fusion des régions Organisation de forums GE annuels avec ateliers thématiques → Mise en réseau avec financeurs et accompagnants juridiques
CRCE (comité régional de coordination et d'évaluation), région Rhône-Alpes	15 membres (rôle : animation et expertise)	Le projet n'a pas évolué par manque d'implications des acteurs et aussi en raison de problèmes relationnels.	Rapprocher les GE dans une optique de mutualisation Soutien financier avec une enveloppe globale de 400 000 € pour aider les GE à se créer et à se développer (étude de faisabilité : 20 000 € ; démarrage : 30 000 € ; développement : 15 000 €) La région souhaitait créer un CRGE mais seul un Comité Régional de Coordination et d'Évaluation (CRCE) des GEIQ de la région Rhône Alpes a été mis en place en 2010.	Difficulté à faire entendre leur voix + manque de temps de la part des GE. • Les raisons de l'échec : « Les GE n'ont pas forcément ressenti le besoin car nombre d'entre eux étaient déjà membres d'une fédération (notamment les GE centrés sur le sport) » • « Cela a fonctionné 3-4 ans ». « On a essayé plusieurs voies possibles au niveau de la région y compris la création d'une structure régionale mais il a manqué un porteur de projets pour aller plus loin »

C'est au regard de ces expériences, que 15 GE sur les 23 recensés sur le territoire au cours de ces deux ans et demi de travail ont souhaité créer PROGREST, un réseau sous forme associative.

PROGREST, aujourd'hui

Inauguré le 7 décembre 2017 à Reims, PROGREST est une association loi 1901 qui revendique plusieurs objectifs. Le premier consiste à promouvoir les GE sur le Grand Est pour « se faire connaître, être connus et reconnus ». Le deuxième vise à faciliter la réalisation de projets communs à savoir : transmettre et partager des bonnes pratiques ; apprendre à mutualiser ; être en veille active (notamment pour les appels à projets) ; être capable de réaliser une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) *ad hoc*. Enfin, le troisième objectif est de devenir un laboratoire d'innovation sociale.

Le choix du logo a fait l'objet d'un vote lors de l'assemblée constitutive du réseau en octobre 2017.

Une charte a été rédigée pour rappeler les valeurs fondamentales du réseau.

Les débuts de PROGREST se sont avérés laborieux et ce pour plusieurs raisons : la taille de la région, aussi vaste que la Belgique ; la répartition des missions au sein du conseil d'administration (la nécessité de trouver ses marques) ; la charge de la présidente (très prise par d'autres mandats électifs sur le territoire) ; et, les changements de présidence au sein de plusieurs GE (dont certains étaient également administrateurs du conseil d'administration).

Toutefois, 2019 a marqué un sursaut dans la dynamique de PROGREST suite, entre autre, à la démission de la présidente et l'annonce de prochaines élections.

Cette histoire montre que faire vivre un réseau n'est pas simple et qu'au-delà des personnes, il nécessite une énergie d'autant plus importante que le territoire d'action est grand.

Encadré 1 – Charte de PROGEST

Notre ambition et notre volonté : être un levier et contribuer au développement de l'économie et de l'emploi au service des territoires, des organisations et des salariés.

Nos valeurs :

Le respect et l'équité à l'égard de toutes les parties prenantes

Nous nous engageons au respect de l'identité, de la singularité et des spécificités de chaque groupement d'employeurs.

L'esprit de cohésion et de *solidarité*

Nous mobilisons l'ensemble de nos forces, dans un même esprit d'équipe, pour encourager et promouvoir les groupements d'employeurs afin en tant qu'acteurs économiques incontournables, socialement responsables au service de l'emploi durable.

L'engagement sincère et réaliste

Nous nous engageons à mener des actions concrètes dans le but d'aider les groupements d'employeurs à soutenir et favoriser l'emploi au service du développement des territoires. Nous nous engageons au service du collectif par le dialogue et la coopération.

L'innovation

Nous nous engageons à soutenir et poursuivre nos actions dans une dynamique d'innovation sociale et économique.

Éthique

Nous nous engageons à placer l'ensemble de nos actions dans un cadre éthique et transparent.

PROGEST : un exemple à suivre ?

Pour sortir de cette invisibilité institutionnelle, la constitution d'un réseau a été retenue comme l'une des solutions. Après avoir proposé une analyse de PROGEST au regard de la théorie de l'acteur réseau, nous reviendrons sur les apprentissages que l'on peut tirer du processus de création. De cette manière, nous serons en mesure de discuter le fait de considérer ou non l'histoire de PROGEST comme un exemple à suivre.

La pertinence de la théorie de l'acteur réseau pour comprendre PROGEST

La théorie de l'acteur-réseau (TAR) développée par Callon (1986) n'envisage pas le réseau comme une chaîne d'acteurs, ou d'actants, mais comme une chaîne d'actions (Latour, 2006, p. 189). Cette théorie est généralement mobilisée pour analyser les processus de diffusion des innovations ou les situations de changements organisationnels (Walsh et Renaud, 2010). La structuration de PROGEST peut être analysée au regard des trois phases de déploiement du réseau comme décrites par la théorie de l'acteur-réseau (tableau 5).

Tableau 5 – Les phases de la théorie de l'acteur réseau (adapté de Callon, 1986)

Phase	Description de l'étape	Application aux GE du Grand Est
1^e phase : le primum movens	<p>Les traducteurs : les actants contribuent à la construction du lien entre les différentes entités du réseau.</p> <p>La problématisation : l'identification des acteurs concernés par ces questions et ces problèmes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les intermédiaires : ils véhiculent les différentes perspectives et alimentent les controverses. • L'identification des points de passage obligé (PPO) : il s'agit des alignements des problématiques de chacun et des points de convergence. 	<p>Les traducteurs sont deux GE porteurs du projet financé par la région (un GE multi-sectoriel et un GEDA-GE pour le développement associatif).</p> <p>La problématisation : l'ensemble des GE de la région Grand Est sont concernés (ou susceptibles de l'être) par la structuration d'un réseau sur le Grand Est. Chacune de ces structures jouera le rôle d'intermédiaire.</p> <p>Des rencontres sur l'ensemble du territoire ont été organisées de manière à établir les points de convergence (identification des PPO) passant par la création d'une charte du réseau, la rédaction des statuts et du règlement intérieur de la future association.</p>
2^e phase : le dispositif d'intéressement	<p>Il s'agit de « l'ensemble des actions par lesquelles une entité s'efforce d'imposer et de stabiliser l'identité des autres acteurs qu'elle a défini par sa problématisation » (Callon, 1986, p. 185).</p> <p>L'intéressement met en forme et consolide du lien, constitue des alliances autour de la problématisation et s'efforce de couper des liens possibles avec d'autres problématiques.</p>	<p>Les GE participant à ce futur réseau ont identifié la zone territoriale et rassemblent 15 des 23 structures existantes.</p> <p>Cette 2^e phase s'est achevée avec le lancement officiel du réseau, qui a eu lieu le 7 décembre 2017.</p>
3^e phase : l'enrôlement	<p>C'est le moment des négociations multilatérales où il faut mobiliser via des porte-paroles représentatifs.</p>	<p>Dans la constitution de ce réseau, l'étape de l'enrôlement s'est faite tout au long de la démarche. Les porte-paroles (les 2 GE porteurs de projet) ont été accompagnés, dans cette mission, par l'équipe de recherche de la Chaire ESS de l'URCA. L'enrôlement présente ici une particularité : il se fait à la fois au niveau régional et au niveau national afin de combattre le manque de visibilité des GE.</p>
<p>La traduction est jugée réussie par Callon (1986) lorsqu'un mouvement de convergence s'est produit, les acteurs sont alignés et le réseau s'est constitué.</p>		<p>Le réseau des GE du Grand Est, sous forme associative a été créé en décembre 2017.</p>

Cette approche permet une meilleure lecture du processus de création de PROGREST et peut faciliter la duplication de cette stratégie de développement pour les EESS.

Pour caractériser cette stratégie de réseau utilisée par les GE du Grand Est, la typologie proposée par Douard et Heitz (2003) et reprise par Maisonnasse *et al.* (2010) s'est révélée utile dans nos recherches et a permis de montrer que la structuration en réseau des GE sur un territoire relevait à la fois des caractéristiques des réseaux d'adjonction (par la mutualisation de moyens humains et matériels) et des réseaux heuristiques en recherchant, par ce maillage territorial, à créer une forme d'avantage concurrentiel par rapport aux sociétés d'intérim (tableau 6).

Tableau 6 – Typologie des réseaux (Douard et Heitz, 2003)

Spécificité des actifs Logique du réseau	Forte	Faible
Logique additive : coopération pour mettre en place un nouveau processus de production	Réseaux heuristiques (ex. : Pôle de compétitivité avec un apprentissage fort et la création d'un avantage concurrentiel)	Réseaux d'adjonction (ex. : réseau d'entreprises ayant pour but de mu- tualiser des moyens)
Logique complémen- taire : chaque organi- sation participe à une phase précise du proces- sus de production	Réseaux d'orchestra- tion (ex. : un donneur d'ordre et plusieurs ni- veaux de sous-traitants)	Réseaux transaction- nels (ex. : sous-traitance)

Cette recherche a montré une très grande hétérogénéité des réseaux de GE sur le territoire national. La plupart des réseaux recensés (comme l'Ugef – Union des groupements d'employeurs de France; la FNGE – Fédération nationale des Groupements d'employeurs; le syndicat national des groupements d'employeurs) peine à fédérer. L'une des causes de l'invisibilité des GE trouve son origine dans cette incapacité à se faire représenter par un interlocuteur unique et clairement identifié par les pouvoirs publics (Lethielleux, 2017).

Au niveau régional, des réseaux sous la forme de centres de ressources des GE (CRGE) sont apparus dont la mission porte principalement sur l'accompagnement des GE dans leur développement (veille juridique, sociale...) et le soutien de leurs actions. Leur degré de représentation est très variable et reste limité au territoire régional (CRGE Occitanie) même si certains prennent une ampleur nationale

(CRGE Poitou-Charentes). Une tentative de typologie des formes de réseaux de GE observés en France a pu être réalisée (tableau 7).

Tableau 7 - Typologie des formes de GE en France

Type de réseaux	Description
Sectoriel	Peuvent être cités les cas des secteurs suivant : <ul style="list-style-type: none"> • agricole : très bien organisé en réseau avec des services de remplacements, la Fédération nationale des Groupements d'employeurs agricoles et ruraux (FNGEAR) qui regroupe 3 827 GE agricoles et ruraux. La culture de la mutualisation est très bien installée aussi bien pour le personnel que pour le matériel agricole (via les CUMA). • sportif : l'organisation en réseau est davantage axé par discipline sportive par les fédérations avec ses déclinaisons territoriales départementale versus régionale et nationale.
Inter-GEDA (Groupements d'employeurs pour le développement associatif)	Existence d'un réseau inter-GEDA en Champagne-Ardenne regroupant 4 GEDA. Ce réseau a plusieurs objectifs : <ul style="list-style-type: none"> • Coordonner les actions sur le territoire ; • Améliorer le niveau de connaissances des activités spécifiques de chaque GEDA ; • Constituer un espace d'échange entre les directions et présidence de ces groupements ; • Briser l'isolement des personnels de direction ; • Faciliter l'échange de bonnes pratiques.
Régional	Le cas des Centres de Ressources pour les GE (CRGE) est assez caractéristique dans sa dimension régionale comme celui de Bretagne. Ce réseau breton fonctionne en réalité comme un réseau inter-GE visant à fédérer sur un territoire prescrit (Raulet-Croset, 2008). Ce réseau a mis dix ans à réunir les 18 GE de la région et fonctionne grâce à la présence d'un animateur de réseau en se basant sur une charte, un règlement intérieur et des statuts. Les règles de fonctionnement sont conçues de telle manière que les GE soient incités fortement à une participation active aux rencontres du réseau, l'absence ne donnant pas accès aux informations diffusées lors de ces réunions. Après plus de dix ans d'existence, le CRGE réfléchit à la manière la plus pertinente de continuer son évolution.
Ensembleur	La structuration de ce type d'organisation permet grâce à une coopération inter-organisationnelle de répondre à deux enjeux : proposer une réponse adaptée aux besoins des entreprises adhérentes sur un territoire par l'intermédiaire d'un seul interlocuteur et maximiser la pérennisation des emplois. Sur la région Grand Est, Alemploi illustre parfaitement cette forme de réseau intra-organisationnelle. Créé en 2006 sous le nom d'INDIBATP, les fondateurs ont retenu la forme de la SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) afin de faciliter l'intégration de l'ensemble des parties prenantes dans la gouvernance.

Les diverses formes de réseaux adoptées par les GE en France s'inscrivent résolument dans une logique additive (de type réseaux d'adjonction) (Douard et Heitz, 2003 ; Maisonnasse *et al.*, 2010) par la mise en place d'une coopération visant à essaimer une nouvelle forme d'emploi sur les territoires : l'emploi en temps partagé. Cette organisation au plus

près des territoires permet de constituer un maillage visant à renforcer l'efficacité des GE (mutualisation de ressources, renforcement du positionnement institutionnel auprès des élus et collectivités, meilleure visibilité).

Les apprentissages du réseau PROGRESS

Le déploiement de PROGRESS est source d'apprentissages et d'inspiration pour les structures de l'ESS. Le réseau représente une opportunité pour les GE, les TPE-PME adhérentes (Géniaux et Mira-Bonnardel, 2003), un moyen d'améliorer leurs pratiques RH (Lethielleux, 2018) et de développer une GRH mutualisée (Loubès, Bories-Azeau et Fabre, 2012) en renforçant des apprentissages collectifs et d'éviter l'isolement des dirigeants de PME (Djuatio, 2004) mais aussi des GE.

Après un an d'existence, il est encore trop tôt pour dire si le réseau a contribué à répondre à ses besoins.

Au-delà des apports RH, les attentes des GE adhérents, liées à la mise en réseau, sont similaires à celles observées dans la littérature comme :

- le partage de bonnes pratiques (le partage d'informations et d'expériences ; Monnoyer-Longé, 1994) ;
- la réduction des coûts et l'accroissement des bénéfiques et la vitesse de réaction (Paturol et Vallerand, 1999) ;
- la construction de nouveaux partenariats pour créer de nouvelles opportunités de marché (Gordon, 1990) ;
- le renforcement de l'avantage concurrentiel (Porter, 1986) ;
- l'acquisition de ressources externes (Hakansson *et al.*, 1985).

L'histoire de PROGRESS a aussi permis de souligner l'importance de trois conditions préalables au lancement d'un réseau : une volonté politique pour définir les objectifs du réseau ; le souci de répondre aux besoins du terrain et le développement d'une logique partenariale nécessitant la prise de pouvoir par l'un des partenaires.

Toutefois, il reste à ce jeune réseau un défi : sa gouvernance. PROGRESS a connu une première difficulté avec le départ prématuré de sa présidente (pour des raisons extérieures) au réseau mais dispose d'un conseil d'administration très impliqué et soucieux de la réussite de ce projet.

Enfin, la nature de la coopération entre les GE au sein du réseau, actuellement horizontale, nécessitera une attention particulière en raison de sa proximité avec la notion de « coopération » (Gnyawali *et al.*, 2009 ; Yami *et al.*, 2010), c'est-à-dire d'« une relation dyadique et para-

doxale qui émerge quand deux entreprises coopèrent dans quelques activités, et sont en même temps en compétition l'une avec l'autre sur d'autres activités » (Bengtsson et Kock, 2000, p. 412). Le risque majeur lié à cette forme de coopération repose sur le transfert de connaissances aux concurrents et l'apparition de comportements opportunistes diminuant les effets positifs attendus (Nieto et Santamaria, 2007 ; Hamoutu *et al.*, 2004).

Etre exemplaire pour mobiliser

Dans le cadre de leurs travaux sur la conduite de la fusion Air France-KLM, Melkonian *et al.* (2006, p. 234) ont développé le concept d'exemplarité. Ils définissent l'exemplarité organisationnelle comme « l'alignement perçu entre les principes organisationnels énoncés que les membres de l'organisation doivent appliquer, et les comportements individuels et/ou décisions organisationnelles qui les traduisent ». Cette approche renvoie aux deux composantes de l'exemplarité développées par ces mêmes auteurs, à savoir :

- sa dimension comportementale : comportements d'acteurs visibles et/ou emblématiques, proches et/ou éloignés qui modèlent littéralement les comportements attendus ;
- sa dimension décisionnelle : décisions qui renforcent ou sapent les principes associés au projet.

Les auteurs concluent qu'« être juste permet de satisfaire, mais être exemplaire permet de mobiliser » (p. 247). Ils ajoutent (p. 248) que « plus généralement, le sentiment d'exemplarité comportementale rendrait à l'organisation une dimension éthique dans un univers économique particulièrement questionné ».

Au regard de cette définition, pour se consolider, PROGREST doit veiller à maintenir une cohérence entre ses actes et ses discours en conformité avec sa charte de valeurs pour gagner en exemplarité organisationnelle, gage d'une plus grande coopération entre les GE du territoire du Grand Est.

Conclusion

Retracer l'histoire de la naissance du réseau des GE du Grand Est, PROGREST, répond à plusieurs objectifs. D'un côté, il s'agit de montrer un exemple de mécanisme de mise en coopération d'entreprises de l'ESS sur un territoire. Certes, la coopération n'est pas une évidence en soi que l'on soit ou non dans l'ESS, mais les valeurs défendues par ces organisations constituent un socle sur lequel elles peuvent s'appuyer pour bâtir ce type de projet. D'un autre côté, nous avons comme objectif d'interroger le caractère exemplaire ou non de ce projet devenu réalité. Le processus de création de PROGREST a permis de dégager plusieurs enseignements. Premièrement, les GE du Grand Est ont réussi à mieux se connaître et à se fédérer autour d'un projet sur un vaste territoire en prenant en compte le changement de périmètre régional suite à la promulgation de la loi NOTRe (7 août 2015)⁵. Deuxièmement, PROGREST a su apprendre de ses erreurs et a démontré sa capacité à rebondir (notamment lors de la démission de sa présidente). Enfin, troisièmement, au sein du réseau, une attention toute particulière est prise pour intégrer et faire coopérer salariés et bénévoles des différents groupements. L'exemplarité observée est avant tout de type organisationnel en ce sens qu'elle se manifeste par le soin d'éviter toute contradiction entre les principes énoncés dans la charte du réseau et les actions mises en place.

Bibliographie

- Aldrich, Howard et Zimmer, Catherine, « Entrepreneurship through social networks », in Donald L. Sexton et Raymond W. Smilor (dir.), *The art and science of entrepreneurship*, Cambridge, MA, Ballinger, 1986.
- Bengtsson, Maria et Kock, Sören, « Coopetition in business networks – to cooperate and compete simultaneously », *Industrial Marketing Management*, vol. 29, n° 5, p. 411-426, 2000.
- Birley, Sue, *The role of networks in entrepreneurial process*, in John A. Hornaday (dir.), *Frontiers of entrepreneurship research*, Wellesley, MA, Babson College, 1985.
- Callon, Michel, « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, vol. 36, p. 169-208, 1986.

5 La loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République.

- Djuatio, Emmanuel, « Le réseau, outil de veille et de développement de l'entreprise ? Cas des très petites entreprises guadeloupéennes », *Innovations*, n° 19, p. 195-218, 2004.
- Douard, Jean-Pierre et Heitz, Michèle, « Une lecture des réseaux d'entreprises : prise en compte des formes et des évolutions », *Revue française de gestion*, n° 146, p. 23-41, 2003.
- Everaere, Christophe, « Le groupement d'employeurs. Pourquoi cette forme d'emploi atypique sécurisante est-elle si marginale ? », *La revue des sciences de gestion*, n° 280, p. 67-73, 2016
- Géniaux, Isabelle et Mira-Bonnardel, Sylvie, « Le réseau d'entreprises : forme d'organisation aboutie ou transitoire », *Revue française de gestion*, n° 143, p. 129-144, 2003.
- Gnyawali, Devi R. et Park Byung, Jin, « Coopetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model », *Journal of Small Business Management*, vol. 47, n° 3, p. 308-330, 2009.
- Hakansson, Hakan, « Organizational networks », in Arndt Sorge et Malcolm Warner (dir.) *The IEBM handbook of organizational behavior*, Londres, Boston, International Thomson Business Press, p. 232-240, 1997.
- Hamouti, Rhizlane, Robert, Franck et Le Roy, Frédéric, « Stratégie individuelle, stratégie de coopération verticale ou stratégie de coopération. Quelle est la meilleure stratégie pour l'innovation produit ? », *Innovations*, n° 43, p. 135-161, 2014.
- Maisonasse, Julien, Petrella, Francesca et Richez-Battesti, Nadine, *Réseaux territoriaux d'organisation (RTO) et gestion des compétences : vers une redéfinition des espaces de la GRH : Une application aux PRIDES en PACA*, Communication, Colloque international AGRH «PME innovantes, clusters et territoires : théories et pratiques de la gestion des compétences», Tours, 2010.
- Lethielleux, Laëtitia, « Réseaux et nouvelles configurations RH territoriales : le rôle des groupements d'employeurs », *Revue management et avenir*, n° 95, p. 167-185, 2017.
- Lethielleux, Laëtitia, « Les Groupements d'employeurs : vers un nouveau développement de la gestion des ressources humaines territoriale ? », *Gérer & comprendre - Annales des Mines*, n° 132, 2018.
- Loubès, Anne et Bories-Azeau, Isabelle, « Les logiques de la GPEC élargie au territoire : une proposition de typologie », *Gestion 2000*, vol. 33, n° 2016/2, p. 141-160, 2016.
- Marcon, Christian, « Stratégie-Réseau en intelligence économique: conviction versus analyse », *Revue internationale d'intelligence économique*, vol. 4, n° 2012/1, p. 9-18, 2012.
- Melkonian, Tessa, Monin, Philippe et Noorderhaven, Niels, « Être juste, ou être exemplaire ? La fusion Air France-KLM à la loupe », *Revue française de gestion*, n° 164), p. 229-252, 2006.

- Nieto, Maria Jesús et Santamaria, Lluís, « The importance of diverse collaborative networks for the novelty of product innovation », *Technovation*, n° 27, p. 367-377, 2007.
- Paturol, Robert et Vallerand, John, « Essai d'élaboration d'une méthodologie de développement stratégique d'une organisation-réseau », *Économies et sociétés, sciences de gestion*, n° 26-27, p. 121-143, 1999.
- Porter, M.E., *L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Paris, InterEditions, 1986.
- Raulet-Croset, Nathalie, « La dimension territoriale des situations de gestion », *Revue française de gestion*, n° 184, p. 137-150, 2008.
- Yami Saïd, Castaldo, Sandro, Dagnino, Giovanni Battista et Le Roy, Frédéric, *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century*, Cheltenham, Northampton, MA, Elgar, 2010.
- Marival, Céline, Petrella, Francesca et Richez-Battesti, Nadine, « Association de solidarité et nouvelles pratiques de coopération sur les territoires : État des lieux, effets et enjeux », étude réalisée dans le cadre d'une convention de recherche avec le FDVA, 2015.
- Monnoyer-Longé, Marie-Christine, « Networks in knowledge-intensive firms », *Journal of Economic and Social Geography*, vol. 85, n° 4, p. 303-310, 1994.
- Latour, Bruno, *Changer de société, refaite de la sociologie*, Paris, La Découverte, « Poche », 2006.
- Walsh, Isabelle et Renaud, Alexandre, « La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit. Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de système d'information », *Management & avenir*, n° 39, p. 283-302, 2010.