



**HAL**  
open science

# La fidélisation des salariés en CDI à temps partagé : le cas du groupement d'employeurs X

Fanny Le Neven

► **To cite this version:**

Fanny Le Neven. La fidélisation des salariés en CDI à temps partagé : le cas du groupement d'employeurs X. Gestion et management. 2016. dumas-01316786

**HAL Id: dumas-01316786**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01316786>**

Submitted on 17 May 2016

**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.

**Université de Reims Champagne-Ardenne**

Faculté des Sciences Economiques, Sociales et de Gestion



**La fidélisation des salariés en CDI à temps partagé : le cas  
du groupement d'employeurs X.**

*Rapport de recherche*

*1<sup>ère</sup> année de Master Gestion – parcours Gestion des Ressources Humaines*

*Présenté par Madame Fanny LE NEVEN*

Sous la direction de Madame COMBES-JORET Monique, enseignante-chercheuse à l'Université de Reims Champagne Ardenne

*Composition du jury :*

*Mme COMBES-JORET Monique*

*Mme LETHIELLEUX Laëtitia*

2014 – 2015



*« L'Université n'entend donner aucune approbation aux opinions émises dans ce rapport de recherche. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur ».*

## REMERCIEMENT

*Concernant l'aspect professionnel de ce rapport de recherche, je tiens à remercier le groupement d'employeurs X, qui a été le terrain de mon enquête et qui m'a permis d'échanger avec les salariés en CDI à temps partagé. Je les remercie pour leur disponibilité et leur volonté de m'aider dans ce projet. Ils ont partagé avec moi leurs expériences et se sont confiés sur leur travail. Je les remercie pour cette précieuse aide qui m'a permis de réaliser avec sérieux ce rapport de recherche.*

*Je remercie également mes collègues, Cécile, Elise, Jessica et Kevin, ainsi que le responsable du groupement X, Monsieur DUPOUE, pour leurs conseils et leurs idées vis-à-vis de ce sujet. Je les remercie également pour leur esprit d'équipe, leur bonne humeur, leur soutien. Ils ont su me motiver tout au long de ce projet.*

*Concernant l'aspect universitaire, je remercie Madame COMBES-JORET pour ses précieux conseils, son soutien, et sa disponibilité. Je la remercie pour son aide, notamment au lancement de mes recherches. Elle a su me motiver et m'encourager dans les moments difficiles et les moments de doute.*

## RÉSUMÉ

Les groupements d'employeurs sont des associations au service de l'emploi. Ils proposent de nombreuses formes de contrats, et notamment le contrat à durée indéterminée à temps partagé. Ce type de contrat est aujourd'hui peu connu, mais il est pourtant tout à fait adapté à la conjoncture économique actuelle.

Par ailleurs, la question de la fidélisation des salariés est un enjeu important de la gestion des ressources humaines ; et il l'est notamment pour les salariés concernés par ce contrat que l'on peut qualifier d' « atypique ». Pour cette raison, j'ai choisi d'orienter mon rapport de recherche vers « la fidélisation des salariés en CDI à temps partagé ».

**Mots clés** : ressources humaines, groupement d'employeurs, CDI à temps partagé, fidélisation.

## ABSTRACT

The group of employers is an association in the service of the employment. They offer a great diversity of contracts types, in particular the case of unlimited time-shared contract. Although this kind of contract is little known, it is perfectly adapted to the current economic situation.

Besides, the issue of the development of employees fidelity development is key in human resources management; and in particular for employees concerned by this contract which we can consider as « atypical ». For this reason, I chose to focus my research paper on « the development of employees fidelity under unlimited time-shared contract ».

**Keywords** : human resources, group of employers, the case of work sharing, development of employees fidelity.

## LEXIQUE

**Fidélisation** : ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés<sup>1</sup>.

**Temps partagé** : le travailleur à temps partagé répartit son temps de travail entre plusieurs activités rémunérées. Son travail peut s'exercer sous statut salarié, indépendant ou mixte<sup>2</sup>.

**Groupement d'employeurs** : groupement de personnes physiques ou morales, entrant dans le champ d'application d'une même convention collective, constitué dans le but exclusif de mettre à disposition de ses membres des salariés liés au groupement par un contrat de travail<sup>3</sup>.

**Turn-over** : rapport entre l'ensemble des mouvements du personnel, recrutements et départs, d'une période, et de l'effectif moyen de l'entreprise pour la période<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> PERETTI Jean-Marie, *Dictionnaire des ressources humaines*, Edition Vuibert, 6<sup>ème</sup> édition, 2007

<sup>2</sup> PERETTI Jean-Marie, *Dictionnaire des ressources humaines*, Edition Vuibert, 6<sup>ème</sup> édition, 2007

<sup>3</sup> PERETTI Jean-Marie, *Dictionnaire des ressources humaines*, Edition Vuibert, 6<sup>ème</sup> édition, 2007

<sup>4</sup> PERETTI Jean-Marie, *Dictionnaire des ressources humaines*, Edition Vuibert, 6<sup>ème</sup> édition, 2007

# SOMMAIRE

Introduction.....	9
<b>PARTIE 1 : LA THEORIE.....</b>	<b>11</b>
I – Le groupement d’employeurs .....	12
A – Qu’est-ce qu’un groupement d’employeurs ? .....	12
B – Une réponse aux besoins des adhérents et des salariés .....	13
1 – Une réponse aux besoins des adhérents .....	13
2 – Une réponse aux besoins des salariés.....	14
C – Une forme marginale d’emploi atypique.....	14
D – Une conciliation entre flexibilité et sécurité : la flexicurité .....	15
II – Le CDI à temps partagé .....	17
A – Une forme de contrat atypique .....	17
B – Une dissociation entre relation d’emploi et relation de travail.....	17
C – Une identité organisationnelle floue.....	18
III – La fidélisation des salariés en CDI à temps partagé dans les groupements d’employeurs .....	19
A – Qu’est-ce que la fidélisation et la fidélité ?.....	19
B – Les enjeux de la fidélisation .....	19
C – Les obstacles à la fidélisation des salariés en CDI à temps partagé .....	20
I – L’explication du choix d’une démarche qualitative.....	22
A – Une démarche qualitative pour les salariés du GE.....	22



B – L’entreprise X : terrain de l’enquête.....	22
C – L’élaboration des hypothèses .....	22
II – La réalisation des entretiens et des questionnaires .....	25
A – L’élaboration du guide d’entretien pour les salariés du GE .....	25
B – Le déroulement des entretiens .....	26
I – Le traitement des résultats .....	27
A – L’âge.....	28
B – Le poste.....	28
C – Le CDI à temps partagé .....	29
D – Les attentes des salariés.....	30
E – Le classement.....	31
1 – La catégorie « cuisine ».....	31
2 – La catégorie « salle ».....	32
3 – La catégorie « hôtellerie » .....	32
4 – La catégorie « autre » .....	33
5 – La perception des changements fréquents d’établissement.....	33
6 – Les propositions .....	34
II – La synthèse des résultats.....	35
Afin de traiter clairement le sujet de la fidélisation des salariés en CDI à temps partagé, nous avons posé trois hypothèses. Afin de pouvoir les confirmer ou les infirmer, nous allons nous appuyer sur l’analyse des entretiens faite ci-dessous.....	35

A – Hypothèse 1 : La sécurité de l’emploi et des revenus dont bénéficient les salariés en CDI à temps partagé suffisent à les fidéliser .....	35
B – Hypothèse 2 : Les attentes des salariés en CDI à temps partagé en termes de fidélisation varient en fonction de l’âge et du poste occupé par le salarié .....	36
C – Hypothèse 3 : La spécificité du CDI à temps partagé complique la fidélisation des salariés .....	37
CONCLUSION.....	36
BIBLIOGRAPHIE.....	37
GLOSSAIRE.....	38

## INTRODUCTION

Selon PAILLE « *Le contexte économique et social actuel nous suggère de réfléchir sur un modèle de management de la fidélisation des ressources humaines.* »<sup>5</sup>.

THEVENET & NEVEU, la fidélité est un « *état qui traduit l'attachement et la loyauté du salarié à l'entreprise* »<sup>6</sup>. Elle se traduit par une relation affective à l'organisation. Et, MEYER & ALLEN ont mené de nombreuses études qui ont permis de démontrer que « *plus le salarié est attaché à une entreprise, moins il est enclin à la quitter* »<sup>7</sup>. Ainsi, un salarié fidèle est un salarié qui est lié par une relation affective avec son entreprise.

D'ailleurs, PERETTI définit le salarié fidèle comme une personne qui présente une « *ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et examiner les offres d'emploi externes et, d'une façon générale, un sentiment d'appartenance fort* »<sup>8</sup>.

Les groupements d'employeurs sont des associations qui proposent du travail à temps partagé. Pour ces groupements, le but est de créer des contrats à durée indéterminée à temps partagé. Cette forme de contrat permet de répondre, à la fois aux besoins partagés des entreprises adhérentes, mais aussi au besoin de travailler des salariés.

Par ailleurs, parmi les salariés en CDI à temps partagé, les groupements d'employeurs font en général face à un turn-over important. J'ai pu observer cette tendance dans le groupement d'employeurs X où j'ai réalisé mon enquête terrain.

---

<sup>5</sup> PAILLE Pascal, La fidélisation des ressources humaines, Edition Economica, 2004.

<sup>6</sup> THEVENET Maurice & NEVEU Jean-Pierre, 2002.

<sup>7</sup> MEYER John P. & ALLEN Nathalie J., 1997.

<sup>8</sup> PERETTI Jean-Marie, 1999.

L'enjeu de ce rapport est donc de rechercher comment fidéliser les salariés en CDI à temps partagé dans le groupement d'employeurs X.

Pour cela, j'ai posé trois hypothèses que nous essaierons de confirmer ou d'infirmier, notamment grâce aux éléments recueillis lors de l'enquête terrain auprès de dix-huit salariés en CDI à temps partagé.

Tout d'abord, nous nous intéresserons à l'aspect théorique de la fidélisation des salariés. Nous nous pencherons sur des études qui ont d'ores et déjà été réalisées et cela nous permettra d'avoir des connaissances solides sur le sujet avant de s'intéresser au groupement X.

Pour étudier précisément et sérieusement le cas du groupement X, nous avons mené des entretiens afin de récolter des témoignages de salariés concernés par le CDI à temps partagé. Ces entretiens feront ensuite l'objet d'une analyse afin de pouvoir confirmer ou infirmer les hypothèses posées.

## **PARTIE 1 – LA THEORIE**

### **I – Le groupement d’employeurs**

#### **A – Qu’est-ce qu’un groupement d’employeurs ?**

Le groupement d’employeurs est défini à l’article L.127-1 du Code du Travail. Cet article dispose que les groupements d’employeurs ont pour objet de « *mettre à disposition de leurs membres des salariés liés à ces groupements par un contrat de travail* ». Cette définition peut être complétée par celle de PERETTI qui qualifie le groupement d’employeurs comme un « *groupement de personnes physiques ou morales, entrant dans le champ d’application d’une même convention collective, constitué dans le but exclusif de mettre à la disposition de ses membres des salariés liés au groupement par un contrat de travail* »<sup>9</sup>.

Le groupement d’employeurs peut être créé sous la forme d’une association loi 1901 ou sous la forme d’une société coopérative. Il regroupe des entreprises ayant pour vocation de partager du personnel qu’elles ne pourraient pas employer seules à temps plein, en raison de leur taille ou de leurs moyens. En fait, il s’agit de mettre à disposition du personnel afin de répondre aux besoins des entreprises adhérentes. Le groupement va permettre au salarié de se stabiliser dans leur emploi en leur permettant de travailler dans plusieurs établissements d’un même territoire. Au-delà des mises à disposition, le groupement d’employeurs peut également apporter son aide et ses conseils à ses adhérents en matière de gestion des ressources humaines.

Les relations professionnelles au sein du groupement d’employeurs s’inscrivent dans une relation tripartite. En effet, il y a 3 acteurs qui interviennent au sein du groupement. Dans cette relation, l’entreprise fait part d’un besoin au groupement d’employeurs et ce dernier va alors rechercher un salarié disponible et qualifié pour répondre au besoin de l’adhérent.

L’employeur du salarié est le groupement d’employeurs. En effet, le salarié signe un contrat de travail et l’entreprise signe un contrat de mise à disposition (contrat de MAD). Ces deux contrats sont signés avec le groupement. Ici, l’employeur du salarié est le groupement, et ce dernier va effectuer son travail dans une entreprise adhérente au groupement d’employeurs.

---

<sup>9</sup> PERETTI Jean-Marie, *Dictionnaire des ressources humaines*, Edition Vuibert, 6<sup>ème</sup> édition, 2007.

Les spécificités tiennent à l'éclatement de la subordination. Juridiquement l'employeur du salarié est le groupement d'employeurs. En fait, il y a une subordination de droit entre le groupement d'employeurs et le salarié, et il y a une subordination de fait entre l'entreprise adhérente et ce même salarié.

Il est important de ne pas confondre les groupements d'employeurs avec les entreprises de travail temporaire. En effet, la particularité du groupement d'employeurs, c'est qu'il a pour objectif de recruter des salariés sur des emplois stables (CDI). En effet, le groupement d'employeurs permet de partager du personnel entre différents établissements qu'ils ne pourraient pas employer seuls en CDI et à temps plein. Leur mission est donc de créer des CDI à temps partagé en fonction des besoins des adhérents.

L'intérêt de cette « formule » CDI à temps partagé, est qu'un salarié peut travailler dans plusieurs structures adhérentes tout en étant en CDI temps plein au sein du groupement d'employeurs. D'ailleurs, le CDI à temps partagé peut être mis en place grâce aux différents besoins des adhérents : les besoins ponctuels, les besoins récurrents et les besoins saisonniers.

## **B – Une réponse aux besoins des adhérents et des salariés**

### **1 – Une réponse aux besoins des adhérents**

Le groupement d'employeurs est notamment destiné aux petites et moyennes entreprises. En effet, c'est la réunion de ces petites et moyennes entreprises qui permet la création du groupement. Les motivations de ces entreprises à créer un groupement sont diverses car le groupement est une réponse à leurs besoins à plusieurs niveaux.

Tout d'abord, le groupement d'employeurs permet aux entreprises adhérentes de disposer de personnel qualifié au moment où celles-ci en ont besoin. De plus, ces salariés sont expérimentés étant donné leurs diverses expériences dans les autres établissements adhérents du groupement.

Ensuite, le groupement d'employeurs permet de disposer de ces salariés pour la période de leurs besoins, qu'ils soient ponctuels ou pérennes. Cela leur permet également de supporter des frais salariaux qui sont proportionnels aux nombres d'heures réellement réalisées par le salarié. De plus, les frais de gestion sont réduits au minimum.

Recourir au groupement d'employeurs permet également à ces petites et moyennes entreprises de se décharger de la gestion administrative du salarié. Il s'agit d'une totale externalisation de la gestion des ressources humaines.

Enfin, le groupement d'employeurs peut également apporter son aide et ses conseils à ses adhérents en matière de gestion des ressources humaines.

## **2 – Une réponse aux besoins des salariés**

Le groupement d'employeurs est également une solution intéressante et innovante pour les salariés. En effet, le groupement d'employeurs est une solution avantageuse pour ces salariés et ce, à plusieurs niveaux.

Tout d'abord, cela permet aux salariés du groupement de bénéficier d'un seul contrat de travail. De ce fait, ils relèvent d'un seul et même employeur : le groupement. En effet, les divers établissements dans lesquels ils vont être amenés à travailler ne seront que leur lieu de travail puisque la relation d'emploi est celle qui les lie au groupement.

De plus, les salariés du groupement sont couverts par une convention collective. Cela leur permet d'aboutir à des avantages.

Enfin, le groupement d'employeurs leur permet de s'orienter vers un emploi à durée indéterminée, soit la sécurité de l'emploi.

## **C – Une forme marginale d'emploi atypique**

Le laboratoire du Lentic-Odisser donne une définition des formes atypiques d'emploi : « *Les formes atypiques d'emploi (et de travail) désignent les innovations et les motivations qui modifient les façons traditionnelles de travailler ou de réaliser une activité. Ces changements ou nouveautés affectent différentes dimensions, de l'exercice du travail ; les plus concernées étant le lieu, le temps et la durée du travail, ainsi que les statuts du travailleur.* »<sup>10</sup>. Pour

---

<sup>10</sup> Lentic-Odisser, centre de recherche de l'Université de Liège qui s'intéresse aux processus d'innovation organisationnelle.

qualifier le groupement d'employeurs d'une forme marginale d'emploi, on peut s'appuyer sur la définition du Lentic-Odisser, et plus particulièrement sur le critère du lieu de travail.

De plus, PUEL Henri a identifié huit caractéristiques qui permettent de qualifier un emploi de « typique ». Parmi ces huit critères, il soulève le fait que « *l'emploi typique s'exerce sur un lieu de travail spécifique* »<sup>11</sup> ; et donc par déduction des contours de l'emploi typique, que « *le travail à domicile, l'affectation d'un salarié dans plusieurs entreprises ou les contrats de mise à disposition* »<sup>12</sup> justifient la qualification du contrat comme atypique.

En effet, le fait pour un salarié de ne pas exercer son travail dans les locaux de son employeur avec qui il a conclu un contrat de travail, n'est pas quelque chose d'insignifiant. D'ailleurs, GUIGNON et ALII<sup>13</sup> ont souligné le fait que, pour les salariés d'emplois atypiques, ne pas travailler avec de « vrais » collègues peut être perturbant. En effet, les salariés des groupements d'employeurs sont amenés à travailler dans plusieurs établissements et ils n'ont donc pas de « vrais » collègues. C'est un manque considérable étant donné qu'il a été reconnu que l'absence de soutien professionnel et émotionnel de la part de ses collègues, ou encore de son employeur, est une « *variable discriminante des situations à risque psychosocial, selon la typologie de Karasek* »<sup>14</sup>.

### **D – Une conciliation entre flexibilité et sécurité : la flexicurité**

PERETTI définit la flexibilité salariale comme une « *Adaptation de la masse salariale aux fluctuations d'activité par le développement d'une rémunération variable dépendant de la conjoncture. Les principaux facteurs de flexibilité salariale sont l'intéressement et la participation.* »<sup>15</sup>. Or, le groupement d'employeurs est considéré comme peu flexible étant donné l'importante préparation que nécessitent les adhésions. De plus, la définition de personnels qualifiés compatibles avec l'établissement adhérent pour une période donnée est

---

<sup>11</sup> PUEL Henri, 1980.

<sup>12</sup> PUEL Henri, 1980.

<sup>13</sup> GUIGNON et ALII, 2008.

<sup>14</sup> GUIGNON et ALII, 2008.

<sup>15</sup> PERETTI Jean-Marie, *Dictionnaire des ressources humaines*, Edition Vuibert, 6<sup>ème</sup> édition, 2007.



parfois complexe et la procédure peut être longue. A l'inverse, les autres formes marginales d'emplois atypiques comme par exemple les salariés à temps partiel ou l'aménagement des horaires est très flexible, ou encore les auto-entrepreneurs pour qui la flexibilité du travail en est presque la définition, nous permettent d'affirmer que les groupements d'employeurs sont moins flexibles que les autres formes marginales d'emplois atypiques.

Selon PERETTI, la sécurité se définit comme un « *Etat dans lequel le risque de dommage est limité à un niveau acceptable.* »<sup>16</sup>. Le CDI à temps partagé proposé par les groupements d'employeurs assure la sécurité des salariés. En effet, créer des CDI à temps partagé est l'objectif des groupements d'employeurs bien qu'ils ne le garantissent pas expressément. Ainsi, la sécurité apportée aux salariés par les groupements d'employeurs est assez conséquente, notamment par rapport aux autres formes marginales d'emplois atypiques comme le CDD ou les agences de travail temporaire par exemple, pour qui la sécurité de l'emploi est à l'inverse très faible.

La flexicurité est définie par PERETTI comme celle qui « *Caractérise un système de protection sociale conciliant flexibilité pour l'entreprise et sécurité pour le salarié.* »<sup>17</sup>. Le groupement d'employeurs est ainsi un compromis entre la notion de flexibilité et la notion de sécurité et il s'inscrit dans une logique d'économie sociale et solidaire.

---

<sup>16</sup> PERETTI Jean-Marie, *Dictionnaire des ressources humaines*, Edition Vuibert, 6<sup>ème</sup> édition, 2007.

<sup>17</sup> PERETTI Jean-Marie, *Dictionnaire des ressources humaines*, Edition Vuibert, 6<sup>ème</sup> édition, 2007.

## **II – Le CDI à temps partagé**

### **A – Une forme de contrat atypique**

Le CDI se définit comme un « *contrat (de travail) à durée indéterminée. C'est la forme normale. Il peut cesser par la volonté d'une des parties contractantes en respectant les dispositions légales, conventionnelles ou contractuelles* »<sup>18</sup>. Et, concernant le travail à temps partagé, « *le travailleur à temps partagé répartit son temps de travail entre plusieurs activités rémunérées* »<sup>19</sup>. Ce contrat est signé entre le salarié et le groupement d'employeurs.

Le CDI à temps partagé est donc à durée indéterminée, c'est-à-dire qu'il est destiné à assurer au salarié une stabilité de l'emploi. Mais le caractère atypique de ce contrat se trouve dans le temps partagé. En effet, ce contrat permet au groupement de mettre à disposition de ses adhérents des salariés pour répondre à leurs besoins. Le but est de créer des emplois à temps partagé en fonction des besoins des adhérents.

En effet, comme nous l'avons vu précédemment, PUEL Henri a souligné le fait que « *l'affectation d'un salarié dans plusieurs entreprises, les contrats de mise à disposition* »<sup>20</sup> justifiait la qualification du contrat comme atypique, même si celui-ci est à durée indéterminée.

### **B – Une dissociation entre relation d'emploi et relation de travail**

Nous l'avons qualifié tout à l'heure, le CDI à temps partagé est un contrat à durée indéterminée à travers lequel le salarié partage son temps de travail entre divers établissements. Par ailleurs, pour ces salariés, il est nécessaire de faire la distinction entre la relation d'emploi et la relation de travail.

Les spécificités tiennent à l'éclatement de la subordination. Juridiquement l'employeur du salarié est le groupement d'employeurs. Mais pourtant c'est comme si il y avait deux

---

<sup>18</sup> Jean-Marie PERETTI, *Dictionnaire des ressources humaines*, Edition Vuibert, 6<sup>ème</sup> édition, 2007.

<sup>19</sup> Jean-Marie PERETTI, *Dictionnaire des ressources humaines*, Edition Vuibert, 6<sup>ème</sup> édition, 2007.

<sup>20</sup> PUEL Henri, 1980.

employeurs. En fait, il y a une subordination de droit entre le groupement d'employeurs et le salarié, et il y a une subordination de fait entre l'entreprise adhérente et ce même salarié.

En effet, la relation d'emploi est celle qui lie le salarié au groupement d'employeurs avec qui il a signé le contrat de travail. Et, la relation de travail correspond au lien entre le salarié et les adhérents du groupement chez qui le salarié va exercer son travail.

Cette dissociation entre relation d'emploi et relation de travail rend le CDI à temps partagé particulier et affirme davantage le caractère atypique de ce contrat. En effet, pour les salariés bénéficiant d'un contrat dit « typique », il n'y a pas de dissociation entre la relation de travail et la relation d'emploi puisqu'ils exercent leur travail chez leur employeur.

### **C – Une identité organisationnelle floue**

La situation des salariés en CDI à temps partagé dans les groupements d'employeurs est complexe. En effet, ces salariés sont mis à disposition de plusieurs établissements et de ce fait, « *ils occupent une position ambiguë entre deux organisations* »<sup>21</sup>. Ainsi, l'identification organisationnelle du salarié est floue.

A cette affirmation se pose la question du sentiment d'appartenance qui est « *nécessaire à la motivation au travail et donc à la performance* »<sup>22</sup>. Cette question se pose d'autant plus dans le cadre des MAD.

En effet, si on compare la situation des salariés « typiques » et celle des salariés en CDI à temps partagé, on se rend compte que l'intégration et donc la fidélisation de ces salariés peut poser problème. Or, la fidélisation des salariés est aujourd'hui un enjeu de la gestion des ressources humaines.

---

<sup>21</sup> EVERAERE Christophe, Les emplois atypiques, Editions Liaisons, 2014.

<sup>22</sup> GAGNE et DECI, 2005.

### **III – La fidélisation des salariés en CDI à temps partagé dans les groupements d’employeurs**

#### **A – Qu’est-ce que la fidélisation et la fidélité ?**

PERETTI définit la fidélisation comme l’ « *ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés* »<sup>23</sup> ; et il qualifie le salarié fidèle comme « *celui qui présente une ancienneté significative dans l’entreprise, une très faible propension à rechercher et examiner les offres d’emploi externes et, d’une façon générale, un sentiment d’appartenance fort* »<sup>24</sup>.

A travers ces deux définitions, on remarque que la notion de fidélisation et la notion d’appartenance sont étroitement liées. Jean-Marie PERETTI définit d’ailleurs le sentiment d’appartenance comme « *le sentiment du salarié de faire partie de l’entreprise* »<sup>25</sup>.

#### **B – Les enjeux de la fidélisation**

La fidélisation des salariés est un enjeu important de la gestion des ressources humaines. En effet, c’est un ensemble de mesure pour lesquelles les groupements consacrent une partie importante de leurs ressources. C’est d’autant plus un enjeu d’actualité car, en période de crise économique, il est essentiel de réussir à fidéliser les salariés afin qu’ils ne quittent pas le groupement et que le climat social ne nuise pas à l’entreprise.

C’est pourquoi il est essentiel de limiter et voir même d’éviter le départ des salariés du groupement car cela engendre des coûts importants. PAILLE dit très justement que « *les enjeux de la fidélisation des ressources humaines consistent pour les entreprises à ne pas perdre les bénéfices escomptés des efforts réalisés pour le maintien du niveau de la valeur de leurs salariés* »<sup>26</sup>.

---

<sup>23</sup> Jean-Marie PERETTI, *Dictionnaire des ressources humaines*, Edition Vuibert, 6<sup>ème</sup> édition, 2007.

<sup>24</sup> Pascal PAILLE, *La fidélisation des ressources humaines*, Edition Economica, 2004.

<sup>25</sup> Jean-Marie PERETTI, *Dictionnaire des ressources humaines*, Edition Vuibert, 6<sup>ème</sup> édition, 2007.

<sup>26</sup> Pascal PAILLE, *La fidélisation des ressources humaines*, Edition Economica, 2004.

La fidélisation des salariés en CDI à temps partagé dans les groupements d'employeurs apparaît comme complexe étant donné la relation tripartite particulière qui lie les salariés, les adhérents et le groupement. Pourtant, c'est un des objectifs des groupements.

Fidéliser les salariés permet de créer une relation de confiance avec les salariés, mais aussi avec les entreprises adhérentes. En effet, le fait que les salariés interviennent régulièrement dans les mêmes structures et qu'ils connaissent parfaitement les missions qu'ils doivent exécuter, est un facteur clé de succès pour le groupement. De plus, cela permet aux salariés d'acquérir de l'expérience professionnelle à travers des missions variées et dans des établissements différents.

C'est pour cette raison que les groupements d'employeurs se doivent de « répertorier » des salariés compétents, fiables et fidèles. C'est grâce à ces salariés que les groupements peuvent répondre aux demandes des entreprises adhérentes.

L'intérêt de fidéliser ces salariés, c'est également d'assurer une bonne image du groupement. Cela permet de développer le groupement, de renouveler l'adhésion et d'en obtenir de nouvelles. D'ailleurs, à juste titre, VAN BREUGHEL & AL ont déclaré que « *l'intérimaire est à la fois le « produit » et le « client »* »<sup>27</sup>. Cette affirmation s'adapte tout à fait aux salariés du groupement d'employeurs car c'est le salarié qui va véhiculer l'image du groupement.

### **C – Les obstacles à la fidélisation des salariés en CDI à temps partagé**

Nous avons démontré que la fidélisation des salariés en CDI à temps partagé des groupements d'employeurs est un enjeu important. Cependant, cette fidélisation est complexe, notamment en raison de la relation tripartite particulière qui lie tous ces acteurs.

En effet, la relation tripartite laisse apparaître deux relations bien distinctes : la relation d'emploi qui lie le groupement d'employeurs et le salarié, et la relation de travail qui concerne le salarié du groupement et l'entreprise adhérente. En effet, le salarié « *est employé par une*

---

<sup>27</sup> VAN BREUGHEL & AL, 2005.

*entreprise pour laquelle il ne travaille pas et il travaille dans une entreprise où il n'est pas salarié »<sup>28</sup>.*

De ce fait, on note une difficulté qui tient au fait que le groupement d'employeurs ne peut contrôler totalement la relation de travail. En effet, une fois le salarié mis à disposition de l'entreprise adhérente, le groupement n'a pas de regard sur le travail du salarié. Ainsi, le contact entre le salarié et le groupement d'employeurs est limité.

---

<sup>28</sup> Isabelle GALOIS et Alain Lacroux, Regards croisés sur la fidélisation des salariés intérimaires, Cairn, 2010.

## **PARTIE 2 : LA METHODOLOGIE**

### **I – L’explication du choix d’une démarche qualitative**

#### **A – Une démarche qualitative pour les salariés du GE**

Pour l’enquête terrain, je me suis orientée vers une démarche qualitative. En effet, le but était de s’entretenir avec chacun des salariés en CDI à temps partagé du groupement X afin de collecter des données complètes et enrichissantes pour répondre à la question de la fidélisation de ces salariés.

Au 1<sup>er</sup> février 2015, le groupement d’employeurs X compte 22 salariés en CDI à temps partagé. Ainsi, l’objectif était de s’entretenir avec ces 22 salariés afin de les interroger sur leur perception de la fidélisation et leur ressenti quant au contrat « atypique » qui les lie au groupement.

#### **B – L’entreprise X : terrain de l’enquête**

Le groupement X est un groupement d’employeurs. C’est une association loi 1901 qui regroupe des entreprises ayant pour vocation de partager du personnel qu’elles ne pourraient pas employer seules à temps plein.

Le groupement X est un groupement d’employeurs mono-sectoriel. Il est spécialisé dans le secteur des cafés, hôtels restaurants, de l’hôtellerie de plein air, des métiers de bouche et du tourisme en général.

#### **C – L’élaboration des hypothèses**

Au cours de mon stage dans le groupement d’employeurs X, j’ai eu l’occasion d’observer la manière dont les salariés en CDI à temps partagé étaient mis à disposition des différents établissements adhérents.

Au bout de quelques semaines, je me suis aperçue que ces salariés changeaient très fréquemment d’établissement et que leur planning changeait constamment.

De plus j’ai remarqué un turn-over important. En effet, parmi les 122 CDI conclus depuis l’inauguration du groupement X en 2003 on note :

Effectif	Motif
56	Démission
14	Fin de la période d'essai à l'initiative du salarié
9	Fin de la période d'essai à l'initiative de l'employeur
6	Fin de la période d'essai à l'initiative de l'adhérent
6	Transfert dans un autre groupement
5	Rupture conventionnelle
3	Retraite
1	Passage en direct avec l'adhérent
22	CDI en cours

A travers ce tableau, on remarque que depuis 2003, 125 CDI à temps partagé ont été conclus. Par ailleurs, au 1<sup>er</sup> février 2015, seulement 22 CDI sont encore « en cours ». Ainsi, on peut affirmer que le turn-over en matière de CDI à temps partagé est très important.

Ainsi, la question de la fidélisation des salariés en CDI à temps partagé a pris tout son sens. Précisément, à partir de ce moment, j'ai pu observer davantage les mises à disposition de ces salariés et je me suis demandé comment ces salariés pouvaient se sentir fidélisés au sein du groupement d'employeurs X, alors que ces derniers changeaient continuellement d'établissement pour exercer leur travail.

Suite à cela, j'ai émis trois hypothèses :

- **Hypothèse 1** : La sécurité de l'emploi et des revenus dont bénéficient les salariés en CDI à temps partagé suffisent à les fidéliser.
- **Hypothèse 2** : Les attentes des salariés en CDI à temps partagé en termes de fidélisation varient en fonction de l'âge et du poste occupé par le salarié.
- **Hypothèse 3** : La spécificité du CDI à temps partagé complique la fidélisation de ces salariés.



Afin de pouvoir confirmer ou infirmer ces hypothèses, j'ai choisi de m'entretenir avec chacun de ces salariés en CDI à temps partagé. Ces salariés sont au nombre de 22 dans ce groupement. Etant donné leurs changements constant d'établissement, il m'a semblé compliqué de m'entretenir avec chacun d'entre eux dans les locaux du groupement ou ailleurs.

De ce fait, j'ai opté pour des entretiens téléphoniques afin de pouvoir malgré tout créer un dialogue. Bien sûr, l'idéal aurait été de m'entretenir avec eux, de vive voix, et dans un lieu neutre afin de pouvoir observer leurs sentiments, analyser leurs comportements et leurs attitudes. Par ailleurs, l'idée de m'entretenir avec chacun de ces salariés en CDI à temps partagé au téléphone m'est apparue comme un compromis acceptable. Le but de ces entretiens étant de pouvoir confirmer ou infirmer les trois hypothèses exposées ci-dessus.

Tout d'abord, il s'agit de déterminer si l'âge et le poste occupé par les salariés en CDI à temps partagé ont une incidence sur leurs attentes en termes de fidélisation. L'objectif étant de réaliser une étude comparative en fonction de ces critères pour confirmer ou infirmer l'hypothèse n°1.

Ensuite, il s'agit de définir les attentes des salariés en matière de fidélisation dans le groupement X. L'intérêt étant d'observer la tendance majoritaire afin de confirmer ou d'infirmer l'hypothèse n°2.

Enfin, il s'agit de savoir comment les salariés en CDI à temps partagé perçoivent ce contrat quelque peu particulier afin de confirmer ou d'infirmer l'hypothèse n°3. En effet, en fonction des réponses apportées par les salariés en CDI à temps partagé, il me semble que l'on pourrait confirmer ou infirmer l'hypothèse n°3 selon laquelle la fidélisation des salariés en CDI temps partagé est complexe.

## II – La réalisation des entretiens et des questionnaires

### A – L’élaboration du guide d’entretien pour les salariés du GE

Concernant l’entretien téléphonique, je l’ai souhaité rapide et efficace. Pour cela, je me suis concentrée sur sept questions. Le but de chacune de ces questions est exposé ci-dessous :

<b>Quel est votre âge ?</b>	Il s’agit d’une donnée nécessaire à l’élaboration de l’étude comparative prévue pour confirmer ou infirmer l’hypothèse n°2.
<b>Quel poste occupez-vous actuellement ?</b>	Il s’agit également d’une donnée nécessaire à l’élaboration de l’étude comparative prévue pour confirmer ou infirmer l’hypothèse n°2.
<b>Depuis combien de temps êtes-vous en CDI temps partagé ?</b>	Cette donnée nous permettra de nuancer nos propos vis-à-vis des hypothèses n°1 et n°3.
<b>Qu’attendez-vous aujourd’hui du groupement d’employeurs X ? Pourquoi restez-vous chez X ?</b>	Cette question a pour but de connaître les attentes des salariés en CDI à temps partagé sans les influencer. Le but étant d’obtenir une réponse spontanée de la part de ces salariés. Cette question vise à apporter de premiers éléments de réponses pour l’hypothèse n°2.
<b>Pouvez-vous classer ces sept éléments par ordre d’importance ?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Salaire</li><li>▪ Sécurité de l’emploi</li><li>▪ Formation</li><li>▪ Reconnaissance</li><li>▪ Aménagement d’horaires</li><li>▪ Perspective d’évolution</li><li>▪ Autre</li></ul>	Cette question me semble essentielle afin de pouvoir connaître les attentes des salariés en CDI à temps partagé en termes de fidélisation pour confirmer ou infirmer l’hypothèse n°1 et n°2.
<b>Comment percevez-vous les changements fréquents d’établissement pour effectuer votre travail ?</b>	Cette question me paraît nécessaire pour l’hypothèse n°3 afin de savoir comment les salariés en CDI à temps partagé perçoivent ce contrat et si pour eux ce dernier est en adéquation avec la notion de fidélisation.

<b>Avez-vous une proposition pour fidéliser les salariés en CDI temps partagé ?</b>	Il s'agit ici d'interroger les salariés en CDI à temps partagé afin d'obtenir leurs suggestions en termes de fidélisation pour ce contrat si particulier.
---	---

Ces sept interrogations comptent trois questions ouvertes. Ces dernières vont permettre aux salariés de se confier sans que nous n'induisions de réponses. Ainsi, ces questions permettent aux salariés de s'exprimer librement.

Pour élaborer ce guide d'entretien, j'ai fait face à de nombreuses difficultés. En effet, le groupement d'employeurs X est spécialisé dans le secteur des CHR (Cafés, Hôtels, Restaurants), et pour un grand nombre des salariés en CDI à temps partagé le terme de « fidélisation » n'est pas toujours très clair. Ainsi, il a fallu que j'adapte les entretiens pour pouvoir récolter des réponses claires et complètes afin d'avoir matière à travailler.

### **B – Le déroulement des entretiens**

Après élaboration et adaptation du guide d'entretien, j'ai pu commencer les entrevues la semaine du 16 février 2015.

Pour ces entretiens, je me suis isolée dans la salle de recrutement du groupement X afin d'être au calme. Je me suis équipée d'écouteurs téléphoniques afin de retranscrire plus aisément les propos des salariés en même temps que ces derniers se confiaient.

En effet, au préalable, j'avais préparé les guides d'entretiens pour chacun des salariés. J'avais d'ores et déjà récolté les données liées à l'âge du salarié, l'intitulé de son poste (métier), et la date de conclusion du CDI à temps partagé grâce au logiciel « GELink » qui conserve tous les dossiers des salariés. Cela m'a permis de revalider ces informations avec le salarié et de gagner du temps pour l'entretien qui a suivi.

## **PARTIE 3 – L’ANALYSE DES RESULTATS**

### **I – Le traitement des résultats**

Afin d’analyser et de commenter plus aisément les éléments de réponse des salariés, nous allons systématiquement les exposer sous la forme d’un tableau.

Pour faire un état plus détaillé des personnes rencontrées en entretien lors de l’enquête terrain, nous avons exposé ci-dessous l’âge, la fonction et la date de conclusion du CDI à temps partagé des salariés toujours en contrat au 1<sup>er</sup> février 2015 :

<b>Salarié</b>	<b>Age</b>	<b>Fonction</b>	<b>CDI temps partagé</b>
Gilles	45 ans	Agent de maintenance	2 décembre 2013
Raymond	39 ans	Plongeur	5 janvier 2015
Audrenn	28 ans	Serveuse de restaurant	26 janvier 2015
Karine	27 ans	Serveuse de restaurant	7 octobre 2013
Franck	43 ans	Cuisinier	13 décembre 2010
Christophe	51 ans	Cuisinier	28 mars 2011
Yassir	38 ans	Serveur de restaurant	1 <sup>er</sup> décembre 2014
Marie-Françoise	55 ans	Serveuse de restaurant	13 octobre 2014
Gregory	21 ans	Employé polyvalent de salle	16 janvier 2014
Kevin	23 ans	Community manager	20 octobre 2014
Abdelhak	36 ans	Commis de cuisine	15 septembre 2014
Gaëtan	33 ans	Cuisinier	1 <sup>er</sup> avril 2014
Irada	39 ans	Femme de ménage	24 septembre 2014
Amanda	33 ans	Femme de chambre	4 septembre 2012
Lydie	51 ans	Femme de chambre	4 septembre 2012
Habibe	33 ans	Femme de chambre	16 juin 2009
Fatoumata	28 ans	Femme de chambre	1 <sup>er</sup> septembre 2014
Edith	23 ans	Femme de chambre	2 décembre 2013

## **A – L'âge**

Nous avons reporté ci-dessous les données relatives à l'âge en fonction du sexe des salariés. Nous avons choisi de représenter l'âge des salariés en 3 catégories :

	<b>- 25 ans</b>	<b>de 25 à 45 ans</b>	<b>+ de 45 ans</b>
<b>Homme</b>	2	6	1
<b>Femme</b>	1	6	2
<b>Total</b>	3	12	3

A travers ce tableau, on remarque que la grande majorité des salariés en CDI à temps partagé ont entre 25 et 45 ans. En effet, ils représentent 66,66% des salariés. Seulement 16,66% des salariés ont moins de 25 ans et il y a également 16,66% des salariés qui ont plus de 45 ans.

## **B – Le poste**

Nous avons reporté ci-dessous à la manière d'un récapitulatif la fonction des salariés interviewés en fonction du sexe.

<b>Fonction</b>	<b>Homme</b>	<b>Femme</b>	<b>Total</b>
Agent de maintenance	1	-	1
Community manager	1	-	1
Cuisinier(e)	3	-	3
Commis(e) de cuisine	1	-	1
Plongeur(se)	1	-	1
Serveur(se) de restaurant	1	3	4
Employé(e) polyvalent de salle	1	-	1
Femme/Homme de ménage	-	1	1
Valet/femme de chambre	-	5	5
	9	9	18

A travers ce tableau, nous observons que sur 18 salariés en CDI à temps partagé, il y a 9 fonctions différentes. Par ailleurs, afin de faciliter la lecture de ces données, nous allons répertorier toutes ces fonctions par catégorie :

- La **catégorie « cuisine »** regroupant les cuisiniers/cuisinières, les commis/commises de cuisine, et les plongeurs/plongeuses.
- La **catégorie « salle »** regroupant les serveurs/serveuses de restaurant, les employés/employées polyvalents de salle.
- La **catégorie « hôtellerie »** regroupant les valets/femmes de chambre.
- La **catégorie « autre »** regroupant les agents/agentes de maintenance, les community manager, les hommes/femmes de ménage.

Grâce à ces 4 catégories, nous allons pouvoir calculer le pourcentage de salariés en CDI à temps partagé dans chacune de ces 4 catégories. Nous retrouverons ces données dans le tableau ci-dessous :

<b>Cuisine</b>	<b>Salle</b>	<b>Hôtellerie</b>	<b>Autre</b>
27,76%	27,77%	27,77%	16,65%

### **C – Le CDI à temps partagé**

Afin de se rendre compte du turn-over qui concerne les salariés en CDI à temps partagé, nous avons choisi de dresser ci-dessous un tableau représentant l'année de conclusion du CDI à temps partagé avec le groupement X des salariés interviewés et qui sont toujours en poste au 1<sup>er</sup> février 2015.

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Homme	-	1	1	-	1	5	1
Femme	1	-	-	2	2	3	1
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>2</b>

A travers ce tableau représentant l'ancienneté des salariés en CDI à temps partagé dans le groupement X, on se rend compte que les salariés ont entre 1 mois et 6 ans d'ancienneté.

Par ailleurs, nous remarquons qu'il y a une forte concentration de CDI conclus entre 2013 et 2015. En effet, nous comptabilisons 13 contrats conclus entre 2013 et 2015. Ainsi, plus de la moitié des salariés en CDI à temps partagé ont moins de 2 ans d'ancienneté.

## **D – Les attentes des salariés**

Lors des « minis entretiens », je me suis intéressée aux attentes des salariés. En effet, je voulais savoir ce qu'ils attendaient du groupement X en termes de fidélisation.

Tout d'abord, de nombreux salariés ont affirmé que ce qui les séduisait chez X, c'était les changements fréquents d'établissement. En effet, Amanda, femme de chambre, déclare « *Je reste car ça bouge beaucoup et je n'aime pas rester sur les mêmes sites* », et Karine, serveuse de restaurant confie qu'elle « *apprécie le fait d'être dans plusieurs établissements* ».

Aussi, les salariés apprécient beaucoup le fait que le groupement aménage les horaires de travail en fonction des disponibilités des salariés. En effet, Fatoumata, femme de chambre, affirme « *si je ne veux pas travailler, le groupement respecte ça* », « *ça me permet d'aménager les horaires* ». Franck, cuisinier, exprime clairement le fait qu'il « *attend un aménagement des horaires* » ; et Edith, femme de chambre, apprécie que le groupement « *s'adapte au nombre d'heures que l'on souhaite faire* ». Enfin Audrenn, serveuse de restaurant, affectionne le fait qu'« *ils sont extrêmement réactifs* » et qu'« *ils font attention aux disponibilités, ils sont souples* ».

De plus, les salariés semblent apprécier la relation qu'ils entretiennent avec leur employeur. En effet, Irada, femme de ménage, confie qu'elle se « *sent entourée* ». Puis Lydie, femme de chambre, apprécie que le groupement tienne compte de ses choix d'établissements. Yassir, serveur de restaurant, dit rester dans le groupement « *pour le professionnalisme des filles, la ponctualité des missions, et le professionnalisme des adhérents* ».

Dans l'ensemble, pour eux, la fidélisation tient en l'aménagement des horaires, mais également aux relations qu'ils entretiennent avec le groupement. Ils se sentent privilégiés et cela permet de les fidéliser.

## **E – Le classement**

Lors des entretiens avec les salariés en CDI à temps partagé, j’ai proposé aux salariés de classer par ordre d’importance six éléments :

- Le salaire ;
- La sécurité de l’emploi ;
- La formation ;
- La reconnaissance ;
- L’aménagement des horaires ;
- La perspective d’évolution.

### **1 – La catégorie « cuisine »**

<b>Facteurs</b>	<b>1<sup>ère</sup> position</b>	<b>2<sup>ème</sup> position</b>
Salaire	1	3
Sécurité de l’emploi	2	1
Formation	-	-
Reconnaissance	-	-
Aménagement des horaires	1	1
Perspective d’évolution	1	-

Dans la catégorie « cuisine », on remarque que le facteur de la sécurité de l’emploi est placé en première position par deux salariés sur cinq. Par ailleurs, les trois autres salariés ont chacun choisi un facteur différent : le salaire, l’aménagement des horaires et la perspective d’évolution.

Concernant le facteur du salaire, il est placé en deuxième position par trois salariés sur cinq. Pour les autres salariés, la deuxième position est occupée par le facteur de l’aménagement des horaires et le facteur de la sécurité de l’emploi.

Ce tableau laisse apparaître clairement que pour les salariés de la catégorie « cuisine », le salaire puis la sécurité de l’emploi sont les deux facteurs les plus importants.



A l'inverse, on note que la formation et la reconnaissance sont deux facteurs qui n'apparaissent jamais en première ou deuxième position.

### **2 – La catégorie « salle »**

<b>Facteurs</b>	<b>1<sup>ère</sup> position</b>	<b>2<sup>ème</sup> position</b>
Salaire	-	3
Sécurité de l'emploi	-	1
Formation	1	-
Reconnaissance	1	1
Aménagement des horaires	2	-
Perspective d'évolution	1	-

Concernant la catégorie « salle », le facteur de l'aménagement des horaires apparaît deux fois en première position. Les trois autres salariés ont chacun choisi un facteur différent : la formation, la reconnaissance et la perspective d'évolution.

Par ailleurs, le facteur du salaire est placé en deuxième position par trois salariés sur cinq.

Nous pouvons donc conclure que pour les salariés de la catégorie « salle », le salaire et l'aménagement des horaires sont les facteurs qui apparaissent le plus en première et deuxième position.

### **3 – La catégorie « hôtellerie »**

<b>Facteurs</b>	<b>1<sup>ère</sup> position</b>	<b>2<sup>ème</sup> position</b>
Salaire	1	-
Sécurité de l'emploi	3	-
Formation	-	1
Reconnaissance	-	2
Aménagement des horaires	1	1
Perspective d'évolution		1

Dans la catégorie « hôtellerie », la sécurité de l'emploi est placée en première position par trois salariés sur cinq. Et, les deux autres salariés ont fait apparaître respectivement, le salaire, l'aménagement des horaires et la perspective d'évolution en première position.

Le facteur de la reconnaissance est quant à lui apparu deux fois en deuxième position.

Ainsi, pour la catégorie « hôtellerie », ce sont les facteurs de la sécurité de l'emploi et de la reconnaissance qui apparaissent comme les plus importants pour ces salariés.

#### **4 – La catégorie « autre »**

<b>Facteurs</b>	<b>1<sup>ère</sup> position</b>	<b>2<sup>ème</sup> position</b>
Salaire	2	-
Sécurité de l'emploi	1	1
Formation	-	-
Reconnaissance	-	2
Aménagement des horaires	-	-
Perspective d'évolution	-	-

Concernant la catégorie « autre », deux salariés sur trois ont placé en première position le salaire et en deuxième position la reconnaissance. Par ailleurs, la sécurité de l'emploi apparaît une fois en première position et une fois en deuxième position.

Donc, concernant la catégorie « autre », on peut affirmer que ce qui est important pour ces salariés c'est avant tout le salaire, la reconnaissance et la sécurité de l'emploi.

#### **5 – La perception des changements fréquents d'établissement**

La représentation ci-dessous vise à retranscrire de manière simplifiée la perception par les salariés en CDI à temps partagé de leurs changements fréquents d'établissement. Ce tableau nous permet de savoir si ces changements récurrents sont perçus comme plutôt positif ou plutôt négatif.

<b>Perception</b>	<b>+</b>	<b>-</b>	<b>n/a</b>
<b>Effectif</b>	13	3	1

*n/a : non applicable.*

Dans l'ensemble, sur 18 salariés en CDI à temps partagé, 13 d'entre eux, soit 72,22% perçoivent les changements fréquents d'établissement comme positif. En effet, nombreux sont ceux qui qualifient ces changements d'établissement de « *formateurs* » car cela leur permet de « *connaître d'autres endroits* ». Lydie, femme de chambre, déclare que ces changements permettent de « *savoir ce que l'on est capable de faire entre les tous petits hôtels et les 3/4 étoiles* ». Gilles, agent de maintenance, confie que « *c'est l'idéal* », « *on voit d'autres façons de travailler* ». Et Karen, serveuse de restaurant, ajoute que « *c'est extrêmement formateur* ».

D'un autre côté, trois salariés, soit 16,66%, perçoivent ces changements fréquents d'établissement comme « *stressants* ». En effet, Raymond, plongeur, confie que « *c'est parfois compliqué de prendre ses marques* » dans les établissements et que ces changements sont « *un peu lassants* ». Et Habibe, femme de chambre, explique que les changements d'établissement sont contraignants pour l'organisation. Ainsi elle apprécie davantage de travailler continuellement dans un même établissement. La troisième salariée, Fatoumata, également femme de chambre, confie que pour elle aussi ces changements ne sont pas « *faciles pour s'organiser* ».

## **6 – Les propositions**

Lors des entretiens, j'ai à chaque fois conclu celui-ci en demandant aux salariés s'ils avaient une proposition à faire pour fidéliser les salariés en CDI à temps partagé. Par ailleurs, cette question n'était pas claire et je n'ai donc jamais vraiment obtenu de réponse.

En effet, c'est une question qui demande une certaine réflexion, or, je n'avais pas transmis au préalable cette question aux salariés que j'ai interviewés.

Ainsi, cette question les a pris au dépourvu et parfois même surpris. De ce fait, je n'ai pas recueilli de données suffisantes pour la traiter convenablement.

## **II – La synthèse des résultats**

Afin de traiter clairement le sujet de la fidélisation des salariés en CDI à temps partagé, nous avons posé trois hypothèses. Afin de pouvoir les confirmer ou les infirmer, nous allons nous appuyer sur l'analyse des entretiens faite ci-dessous.

### **A – Hypothèse 1 : La sécurité de l'emploi et des revenus dont bénéficient les salariés en CDI à temps partagé suffisent à les fidéliser**

Dans un premier temps, nous avons posé l'hypothèse selon laquelle la sécurité de l'emploi et des revenus dont bénéficient les salariés en CDI à temps partagé suffisent à les fidéliser.

Après analyse des facteurs que les salariés considèrent comme les plus importants, on se rend compte qu'en effet, pour trois catégories sur quatre, soit celles de la cuisine, de l'hôtellerie et « autre », la sécurité de l'emploi apparaît comme l'un des facteurs les plus importants, souvent placé en première ou deuxième position.

Par ailleurs, les résultats obtenus concernant les salariés de la catégorie « salle » vont à l'inverse de ceux obtenus pour les trois autres catégories. En effet, sur les cinq salariés qui constituent la catégorie « salle », quatre d'entre eux ont placé le facteur de la sécurité de l'emploi comme le moins important, soit en dernière position. Cela représente tout de même 80% des salariés. Le fait que la sécurité de l'emploi ne soit pas importante pour ces salariés s'explique par le fait que, pour cette catégorie, les salariés savent qu'ils trouveront toujours du travail. En effet, Karine, serveuse de restaurant confie qu'elle positionne la sécurité de l'emploi en dernier car « *je sais que ne n'aurais jamais de mal à trouver un emploi* ».

De ce fait, l'hypothèse 1 n'est confirmée que partiellement. En effet on peut considérer que la sécurité de l'emploi est un des facteurs qui permet de fidéliser les salariés en CDI à temps partagé, mais ce n'est pas le cas pour toutes les catégories professionnelles.

## **B – Hypothèse 2 : Les attentes des salariés en CDI à temps partagé en termes de fidélisation varient en fonction de l'âge et du poste occupé par le salarié**

Nous avons également posé l'hypothèse selon laquelle les attentes des salariés en CDI à temps partagé en termes de fidélisation varient en fonction de l'âge et du poste occupé par le salarié.

Après analyse de tous les entretiens, nous observons que les attentes des salariés en CDI à temps partagé ne varient pas en fonction de l'âge. En effet, tant pour les salariés de moins de 25 ans, que ceux de 25 à 45 ans et de plus de 45 ans, les attentes sont similaires. Ce qui ressort le plus, c'est la sécurité de l'emploi et l'aménagement des horaires. Mais qu'importe l'âge des salariés, leurs attentes sont les mêmes.

Par ailleurs, comme nous avons pu le démontrer dans l'hypothèse 1, les attentes des salariés varient en fonction du poste occupé. En effet, pour la catégorie de la cuisine, de l'hôtellerie et « autre », la sécurité de l'emploi apparaît comme l'un des facteurs les plus importants. A l'inverse, la catégorie « salle » considère que la sécurité de l'emploi n'est pas importante.

De plus, lorsqu'on observe les réponses obtenues aux entretiens avec les trois cuisiniers en CDI à temps partagé du groupement, on observe que pour ces derniers la reconnaissance apparaît en dernière ou en avant dernière position, contrairement aux autres postes comme par exemple celui de femme de chambre dans lequel on observe que la reconnaissance apparaît très souvent en deuxième ou troisième position.

Ainsi, l'hypothèse 2 peut être confirmée que partiellement étant donné que l'affirmation selon laquelle les attentes des salariés varient en fonction du poste occupé est exacte. Par ailleurs, la déclaration selon laquelle leurs attentes varient en fonction de l'âge est inexacte.

Mais à travers les entretiens que j'ai pu mener, j'aurais tendance à considérer que les attentes des salariés en termes de fidélisation varient en fonction du poste occupé et de la personnalité du salarié.

En effet, à travers les interviews, je me suis aperçue qu'il y avait des personnalités très différentes, et que ces personnalités et les besoins qui en découlent jouaient un rôle important sur leur adaptabilité au contrat atypique qu'est le CDI à temps partagé. En effet, j'ai retenu le

besoin de changement, le besoin d'accomplissement, mais aussi le besoin de repère, le besoin de sécurité et le besoin de « routine ».

### **C – Hypothèse 3 : La spécificité du CDI à temps partagé complique la fidélisation des salariés**

Enfin, nous avons posé l'hypothèse selon laquelle la spécificité du CDI à temps partagé complique la fidélisation des salariés.

A partir des seuls entretiens que j'ai conduits et des réponses obtenues, je ne pense pas avoir matière à confirmer ou infirmer cette hypothèse.

Par ailleurs, les données récupérées au sein du groupement X concernant les salariés en CDI à temps partagé nous ont permis de remarquer un turn-over important puisqu'on avait observé que sur 100 CDI à temps partagé « rompus », 70 d'entre eux s'étaient terminés à l'initiative du salarié, par une démission ou un arrêt de la période d'essai à son initiative.

Ainsi, par ces chiffres, l'hypothèse semble juste mais elle n'est pas vérifiée à travers l'enquête menée dans le groupement X.

## CONCLUSION

En conclusion de ce rapport de recherche, nous pouvons confirmer que la fidélisation des salariés est aujourd'hui un enjeu de la gestion des ressources humaines, et qu'elle est d'autant plus importante dans les formes marginales d'emplois atypiques comme les groupements d'employeurs.

En effet, dans les CDI à temps partagé, la relation d'emploi et la relation de travail est dissociée. Et, l'identité organisationnelle du salarié est floue étant donné qu'il change constamment d'établissement pour effectuer son travail.

A travers ce rapport de recherche, nous nous sommes intéressés à un groupement d'employeurs du secteur des CHR (Cafés, Hôtels, Restaurants). Ainsi, nous avons cherché à connaître les attentes des salariés de ce secteur en matière de fidélisation.

L'analyse des entretiens menés lors de l'enquête terrain nous a permis de confirmer partiellement le fait que la qualification du contrat de travail sous la forme d'un CDI permet en partie de fidéliser les salariés. Par ailleurs, nous avons pondéré nos propos car le CDI n'est pas toujours ce que désirent prioritairement les salariés du secteur de l'hôtellerie restauration. Et, cela signifie aussi que les attentes des salariés en CDI à temps partagé, en termes de fidélisation, varient en fonction du poste occupé.

Par ailleurs, nous avons infirmé le fait que les attentes des salariés en CDI à temps partagé varient en fonction de l'âge. En effet, à travers les dix-huit entretiens menés lors de l'élaboration de ce rapport de recherche, nous avons interviewé des salariés de 21 à 55 ans, et nous avons remarqué que les attentes de ces salariés sont plus ou moins les mêmes, peu importe leur âge.

Enfin, toujours suite à ces entretiens, nous pouvons formuler une nouvelle hypothèse qu'il serait intéressant de vérifier. Celle-ci est que les attentes d'un salarié en CDI à temps partagé en termes de fidélisation varient en fonction de sa personnalité et de ses besoins.

# BIBLIOGRAPHIE

## Ouvrages :

- Sous la direction de BERTHE Bénédicte, *Travailler dans un groupement d'employeurs*, Editions Economie et Société, 2006.
- BICHE Brigitte, DESBOIS Audrey, LE MONNIER Jean et MONTEILLET Yves, *Les groupements d'employeurs : une innovation économique et sociale*, Editions L'Harmattan, 2000.
- DELALANDE Franck et BUANNIC Lionel, *Groupements d'employeurs mode d'emploi*, Editions Eyrolles, 2007.
- EVERAERE Christophe, *Les emplois atypiques*, Editions Liaisons, 2014.
- FADEUILHE Pierre et DALICHOUX Jean, *Les groupements d'employeurs*, Editions Liaisons, 2008.
- PAILLE Pascal, *La fidélisation des ressources humaines*, Edition Economica, 2004.
- PERETTI Jean-Marie, *Dictionnaire des ressources humaines*, Edition Vuibert, 2007.

## Références électroniques :

- ARTIS Amélie, *Le groupement d'employeurs : une réponse à la recherche de flexibilité et de sécurité dans la gestion de l'emploi*, Revue Intervention Economiques, 47 | 2013.
- GALOIS Isabelle & LACROUX Alain, *Regards croisés sur la fidélisation des salariés intérimaires*, Cairn, 2010.

## Sites Internet :

<http://travail-emploi.gouv.fr/>, *L'embauche par un groupement d'employeurs*, dernière mise à jour le 22 janvier 2013.



## GLOSSAIRE

**Contrat de MAD** : contrat de mise à disposition

**MAD** : Mise A Disposition

**GE** : Groupement d'employeurs