

**LE TRAVAIL À TEMPS PARTAGE,
FORME INNOVANTE D'ORGANISATION ET D'EMPLOI EN PME
UNE APPROCHE THEORIQUE**

Marc-André VILETTE (F)
Chargé d'enseignement et de recherche - ESC Saint-Etienne
Responsable RH de PME à temps partagé
52, chemin des Bouilles
74800 Saint-Sixt
06.68.51.55.70
marcandrevelte@yahoo.fr

En France, les PME occupent une place prépondérante dans le tissu économique, particulièrement en terme d'effectif salarié, mais aussi de création d'emplois.

Or, regroupées d'abord sur le critère de la taille, ces centaines de milliers d'entreprises présentent aussi, sous un vocable commun, une grande diversité, y compris dans les problématiques RH auxquelles elles sont confrontées. Innovantes en matière de Ressources Humaines (Trouvé, 2004), elles vont également en faire preuve quant aux formes d'organisation et d'emploi. Pour illustrer celles-ci, médias, praticiens et enseignants-chercheurs soulignent que le Travail à Temps Partagé apparaît comme une voie innovante et adaptée aux PME. Cette communication tente de le montrer.

Thèmes de référence : 17, 18, 10.

Nombre d'auteurs et de journalistes mettent en exergue, à juste titre, la place prépondérante qu'occupent les PME-PMI dans le tissu économique français : 60% de l'emploi, 53% de la valeur ajoutée, 41% des investissements, 30% de l'exportation pour les entreprises de moins de 250 personnes (source Insee dans Savajol, 2003).

Dans une conjoncture incertaine, ponctuée de plans de sauvegarde de l'emploi si médiatisés, elles sont aussi les principales sources d'emplois : la création nette d'emplois de 2000 à 2002 dans les entreprises de moins de 500 personnes a été de 945 000, contre 34 500 pour les grandes entreprises¹, bien que ceux-ci soient surtout liés à la création d'entreprises nouvelles plutôt qu'au développement des PME existantes (Insee-Liaisons Sociales-Dares, 1996).

Ainsi, alors que la gestion des ressources humaines semble poser des questions de plus en plus nombreuses et délicates à l'ensemble des entreprises, les PME, innovantes en la matière (Trouvé, 2004), apparaîtraient comme étant en mesure de mieux répondre à certaines d'entre elles. Il nous semblait donc judicieux d'essayer d'en comprendre les raisons, particulièrement en termes d'organisation et d'emploi. Plus précisément, nous souhaitons répondre à la question suivante : «Le Travail à Temps Partagé peut-il être une innovation RH pertinente dans les PME ? »

A cette fin, nous avons souligné certaines caractéristiques des PME, en particulier quant à leurs difficultés de GRH. Puis nous avons tenté de montrer en quoi ces entreprises pouvaient y répondre par de nouvelles formes d'organisation et d'emploi. Enfin, parmi elles, nous avons donc choisi le Travail à Temps Partagé, dont nous avons rappelé un bref historique puis essayé d'établir une définition, avant d'en présenter les différentes formes juridiques

1. PME et formes innovantes d'organisation et d'emploi

1.1. Quelques caractéristiques des PME

Spontanément, des centaines de milliers d'entreprises ont été regroupées sous cette expression « PME » sur le critère de la taille en premier lieu : moins de 500 personnes en France, moins de 250 pour l'Europe (chiffre d'affaires de moins de 40 M€ et indépendance financière). C'est peut-être ce qui explique que la communauté académique ait pris le sujet « par les deux bouts » : en effet, depuis deux décennies, tant en matière de recherche que d'enseignement, les universitaires se sont focalisés sur les ME (plus de 50) et l'entrepreneuriat (dans la plupart des cas, le créateur est seul, voire entouré de quelques collaborateurs), ce qui laisse la majorité des PME encore insuffisamment explorées (Marchesnay, 2003).

Or, est-il raisonnable de rassembler sous un même vocable, au prétexte de leur effectif, des entités d'un « univers [aussi] complexe et diversifié » (Parlier, 2004) ?

Paradoxalement, de cette diversité ont pu être extraits d'autres critères communs que la petite taille, à savoir la centralisation de la gestion, une faible spécialisation, des systèmes d'information simples ou peu organisés, une stratégie intuitive ou peu formalisée (Grepme, 1994) par exemple. Ces caractéristiques de gestion peuvent être traduites comme différents aspects de la notion de proximité –respectivement : proximité spatiale, proximité hiérarchique, proximité fonctionnelle et coordination de proximité, SI de proximité, proximité temporelle (Torres, 2000) –, ce qui apparaît pertinent au praticien dans cet environnement.

¹ Source Unedic 2003

En tout cas, la majorité de ces caractéristiques laisse entrevoir l'omniprésence du dirigeant, y compris en matière de GRH, naguère réservée aux grandes structures, qui connaît dans les PME une évolution remarquable, dont il est le « passage obligé » (Ducheneaut, 1995).

Si traditionnellement, elle n'est pas prioritaire aux yeux de ce dernier, la fonction RH connaît plusieurs types de difficultés :

- faible formalisation des politiques, procédures et pratiques de GRH ;
- limites des ressources financières, matérielles et humaines ;
- manque global d'expertise dans les méthodes et techniques de GRH ;
- forte centralisation autour du propriétaire-dirigeant et difficultés de délégation ;
- attitudes négatives et résistances aux changements de la part du personnel et du dirigeant ;
- inadéquation des démarches socio-économiques et politiques (Amboise et Garand, 1995).

1.2. Les formes innovantes d'organisation et d'emploi en PME

« Les qualités de réactivité, de flexibilité, d'interactivité, d'adaptabilité, de souplesse dont font preuve les PME » (Torres, 2000) les amènent à faire appel à de nouvelles formes d'organisation et d'emploi (dont certaines leur sont plus adaptées), en particulier pour faire face à des difficultés spécifiques de recrutement (Vilette, 2006) :

- pour les unes, il s'agit à la fois de valoriser l'engagement individuel et de déployer des réseaux flexibles (Beaucourt et Louart, 2000), y compris de compétences (Le Boterf, 2001), ce dont ont davantage besoin les PME. En effet, les nouvelles formes d'organisation peuvent se définir comme des organisations dont la coordination des activités repose essentiellement sur l'implication des salariés (Thévenet, 2000), parmi lesquels ceux en relation d'emploi flexible (Charles Pauvers, 2002), et sur leurs compétences, d'où l'expression d'organisation qualifiante (Amadiou et Cadin, 1996). Cette notion, ainsi que celle de réseau, sont reprises par Livian (2005), qui mentionne également l'organisation virtuelle (ou plus exactement dématérialisée, car elle est déjà réelle), liée à l'usage des nouvelles technologies. Celle-ci fait l'objet d'une typologie qui identifie cinq approches : firme technologique, entreprise dispersée géographiquement, organisation qui externalise, cyberentreprise, réseau temporaire (Nizar et Zhan, 2000).

Il faut pourtant également signaler que ces nouvelles formes d'organisation créent des tensions sociales entre individus (Cintas, 2003), particulièrement dans les PME et TPE, par l'usage des TIC (Beaujolin et Dufau, 2001). Si celui-ci modifie les frontières, tant internes qu'externes, de la firme (Kalika, 2000), la dissociation des enveloppes organisationnelles et juridiques a de nombreuses conséquences en termes de relations sociales : externalisation de facteurs de risque, absence de lieux communs de discussion et d'information pour l'ensemble des personnes impliquées dans le même processus de travail, complexification législative qui va à l'encontre du principe fondamental d'exhaustivité de la représentation des travailleurs (Schoenaers et Zune, 2001).

- Pour les autres, les cadres contractuels évoluent : par exemple, sont mis en exergue le contrat d'activité, la pluriactivité et le portage (Beaucourt et Louart, 2000). Or, parmi ces cadres (dont la souplesse correspond mieux aux exigences des PME), le premier (Boissonnat, 1995), analysé par Jamen (1997), fait singulièrement penser au groupement d'employeurs qui, comme les deux autres, permet de s'engager dans la « voie originale [...] des cadres en temps partagé ou du « prêt » de cadres de grandes

entreprises » (Ducheneaut, 1995). Ils « offrent une opportunité adaptée aux contraintes de la PME. [...] Ainsi germent des projets de « cadres développeurs » au service des PME (Fourcade et Marchesnay, 1997). « Cette solution [...] est à la croisée d'une demande sociale de cadres spécialisés qui ne souhaitent ou ne peuvent pas retrouver un emploi à temps plein, et d'entreprises qui n'ont ni les moyens, ni suffisamment de tâches à remplir » (Mahé de Boislandelle et Nebenhaus, 1995).

Ainsi, la communauté académique s'est-elle intéressée à ce sujet, par ailleurs abondamment présentée par la presse dans la première partie des années 90², et qui connaît depuis cinq ans un certain regain³, à défaut d'être présenté sous tous ses aspects⁴.

Les praticiens RH s'y sont également attelés :

- en 1993, l'ANDCP (Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel) a créé l'OTP (Observatoire du Temps Partagé) « pour constituer une structure d'étude, d'information, de conseil et de promotion consacrée au temps partagé et destiné à mener des actions concrètes »⁵ telles que la publication de livrets pratiques (Andcp/Otp, 1994 et 1995) ;
- la revue Personnel a publié une dizaine d'articles sur la même période (et plusieurs autres depuis) ;
- Le sujet a largement été évoqué lors d'un colloque à Gênes avec les collègues transalpins, compte tenu du tissu dense de PME italiennes (Seltzer, 2004) ;
- une enquête a été réalisée au mois de juillet 1993, auprès de 1400 DRH par l'OTP. « Le travail à temps partagé est ressenti majoritairement comme une véritable richesse humaine apportée à l'entreprise [...] et favorable au transfert de métiers dans différentes entreprises » (Provost, 1994) ;
- Il est à noter que le fait de rattacher spontanément le travail en temps partagé à la tranche d'âge des plus de 45 ans (74%) dans cette enquête se retrouve implicitement 11 ans après, quant aux pratiques actuelles et aux pistes à développer pour les seniors⁶, ce qui a été souligné par ailleurs (Vilette, 2004).

Cet intérêt triplement porté par les médias, les praticiens et les enseignants-chercheurs, à une forme d'organisation et d'emploi originale nous conduira donc à en rappeler l'historique, à tenter de la définir, et à en présenter les différents cadres.

2. Le Travail à Temps Partagé

2.1. Historique

Il y a quelques années, un article (Vilette, 2003a) a rappelé quelques dates :

² Pour information, 49 articles recensés par Lagrevol (1997, p. 86 à 88)

³ Par exemple, Entreprises et Carrières, Courrier Cadres, Management, Personnel (Vilette, 2003b)

⁴ Pour illustration, un article récent de Courriers Cadres (*Le temps partagé gagne du terrain*, n°1607, décembre 2005), par ailleurs assez représentatif de la réalité quotidienne d'un cadre en temps partagé, ne mentionnait que « les deux formes de travail à temps partagé (le multisalarial et les groupements d'employeurs) », alors que nous verrons qu'il en existe une demi-douzaine d'autres dans la deuxième partie.

⁵ Extrait de l'annuaire 2003 de l'ANDCP

⁶ Enquête Andcp/Inergie 2005, *La gestion des âges : pratiques des entreprises auprès des salariés de plus de 50 ans*, novembre

« En 1992 naissent les premières associations Compétences en Temps Partagé, pour promouvoir cette manière de travailler auprès des individus et des entreprises ;

Yves Vidal, ancien DRH de Rhône-Poulenc Agro, vante les mérites du temps partagé dans un livre⁷, et le met en pratique : DRH en PME, gérant d'une société de formation et conseiller au Ministère du Travail ;

En 1993, l'ANDCP crée l'Observatoire du Temps Partagé [...] ;

En 1994 et 1995, le groupe de travail «Le travail et l'emploi à l'horizon 2015» réuni par le Commissariat Général du Plan sous la présidence de Jean Boissonnat, rédige un rapport : «Le travail dans vingt ans». Parmi les propositions de ce rapport, citons celle concernant les temps sociaux et la durée du travail : aller vers le temps négocié⁸, et celle concernant la transformation du droit du travail : créer le contrat d'activité⁹ ;

Dans un numéro de février 1999, l'hebdomadaire *Entreprise et Carrières* mène une enquête sur le temps partagé à l'occasion d'une proposition de loi du Sénateur du Jura André Jourdain... qui n'a toujours pas été présentée à l'Assemblée Nationale ;

En décembre 1999, Jean-Yves Banchereau témoigne de son expérience de DRH en temps partagé dans la Revue *Personnel*¹⁰. »

Si la presse s'est fait l'écho du développement pourtant encore modeste au regard des besoins potentiels, ainsi que nous l'avons mentionné ci-dessus, les travaux universitaires entièrement consacrés au temps partagé sont très rares. L'un d'eux (Lagrevol, 1997) mentionne quelques repères temporels plus éloignés :

« 1988 [marque la] création de la première association de cadres à temps partagé (CPE 06) à Nice. [C'est aussi l'année de] naissance de la commission temps partagé de la jeune chambre économique de Lyon ;

1985 [voit le] début des premières expériences de temps partagé et création du premier groupement d'employeurs¹¹ ;

1983 [correspond à la] création à Vichy de l'Institut français de partenariat pluri-entreprises [et à la] formation de cadres commerciaux à temps partagé. ».

2.2. Essai de définition

En se donnant cette dénomination, le Travail à Temps Partagé¹² (qui pourra être appelé TTP ci-après) est donc sorti de la clandestinité depuis plus de vingt ans. Pourtant aujourd'hui, il n'a toujours pas de définition légale : après la tentative avortée d'André Jourdain (cf. ci-dessus), la loi du 2 août 2005 définit plutôt l'entreprise de travail à temps partagé (cf. plus loin). Mais le TTP en a-t-il vraiment besoin ?

A défaut, parmi les rares travaux universitaires portant sur le sujet (deux mémoires de DEA, quatre de DESS, voire une thèse sur la pluriactivité), Lagrevol (1997) définit le TTP comme « le partage des compétences par des emplois à temps partiel d'un professionnel entre plusieurs entreprises »

Cette définition recèle au moins deux limites : d'une part, le terme d'emploi limite le temps partagé à l'exercice d'un salarié multi-employeurs ; d'autre part, le vocable d'entreprise doit

⁷ 1993, «Cadres à temps partagé. L'optimisation du temps et des compétences», Editions ESF

⁸ Cf. Dominique Thierry, 2002, «Les temps de la vie», *Personnel*, n° 428, p 41-46

⁹ cf. Jean Pierre Bouchez, 2003, «Marché et organisation : différenciation et intégration. Faut-il aller vers la reconnaissance du « contrat de travail indépendant » ?», *Personnel*, n° 436, p 16-18

¹⁰ «DRH à temps partagé, un métier d'avenir ?», n°405, p 37-39

¹¹ Nous précisons plus loin cette forme de Travail à Temps Partagé

¹² En référence aux rares textes législatifs, et par analogie avec le travail A temps plein ou A temps partiel, nous préférons cette terminologie à celle également utilisée de Travail EN Temps partagé

être pris au sens large : un employeur peut être une collectivité locale, une administration, une association...

Plus récemment, Gibus (2001) affirme « identifier par salariat à temps partagé : le contrat de travail à temps partiel avec plusieurs entreprises, le portage salarial et le groupement d'entreprises ».

Si le champ est plus vaste, cette énumération présente les mêmes limites... et même une erreur dans l'une des formes : l'auteur voulait sans doute parler de groupement d'employeurs. De son côté, Lagarrigue (1994) laisse transparaître sa perspective juridique en évoquant « l'exercice simultané de plusieurs activités professionnelles, salariées ou indépendantes, dans la limite de la durée maximum du temps de travail et des interdictions légales ».

Bien que plus satisfaisante, cette définition suscite deux réserves : tout d'abord, l'adjonction de limites alourdit la connotation juridique, ce qui risque de dénaturer l'esprit de cette pratique ; ensuite, la simultanéité respecte bien cet esprit, bien qu'il faille en préciser l'horizon temporel : un pluriactif saisonnier (par exemple en station de ski l'hiver, balnéaire l'été) travaille aussi en temps partagé ;

Pour définir l'activité professionnelle, Casaux (1992) procède à « l'analyse de quatre critères distincts : l'objet de l'activité, le cadre juridique dans lequel elle s'exerce, les revenus qu'elle procure et enfin, le temps qu'elle requiert ». Si elle évoque la nécessité de « tendre à satisfaire aux besoins d'autrui ou de la société », elle conclut ainsi : « l'activité professionnelle est pour nous un travail non occasionnel, effectué sous la direction d'un employeur ou de façon indépendante, avec un objectif principalement lucratif ».

Cette conclusion inspire elle aussi deux remarques : premièrement, l'objet n'est pas repris ; par ailleurs, il nous semble intéressant d'être moins intransigeant sur la finalité lucrative : par exemple, l'animation d'un réseau associatif de praticiens du même métier ne procure pas de revenus (financiers, du moins). Pourtant, elle illustre une conception plus large du temps partagé, comme d'un choix de vie, au delà des modalités de travail.

Quant à l'un des articles précités (Vilette, 2003a), il avait préféré « l'activité d'un individu (salarié ou non) au service de plusieurs partenaires économiques », ce qui est également incomplet.

Nous proposons donc la définition suivante : « le Travail à Temps Partagé est l'exercice simultané et/ou successif de plusieurs activités pérennes à vocation professionnelle ».

Par rapport aux précédentes, celle-ci nous semble mieux respecter l'esprit de ce qu'est le TTP (qui ne peut se restreindre à des caractéristiques juridiques) et répondre aux différentes objections sur la forme, en dépassant les limites de vocabulaire (emploi, entreprise...) et en englobant les cadres légaux déjà cités (multisalariat, portage salarial, groupement d'employeurs, pluriactivité) et les autres, également présentés ci-après.

2.3. La diversité des cadres juridiques du Travail à Temps Partagé

La mention ci-dessus de travaux universitaires de juristes nous conduit naturellement à évoquer les différents cadres juridiques qui se prêtent au TTP.

Certains le sont par construction, excluant l'activité unique : le multisalariat, la pluriactivité, le groupement d'employeurs et, dernière-née, l'entreprise de travail à temps partagé.

D'autres offrent la possibilité de l'exercer : trois comme salarié (le détachement externe, la coopérative d'activités et d'emplois, le portage salarial –nous ne parlerons pas de la SARL comme gérant minoritaire–), un comme indépendant (nous globaliserons ce statut, sans détailler les distinctions qui peuvent être faites entre entreprise individuelle, EURL et SARL comme gérant majoritaire).

Notons que nous avons volontairement écarté deux autres dispositifs : d'une part, la formation en alternance (une partie du temps partagé n'étant pas directement productive) ; d'autre part, le VRP multicartes (qui concerne un métier spécifique)

Eu égard à la méconnaissance de cette diversité de cadres, y compris dans des supports dits spécialisés (cf. note 4 ci-dessus), il nous semble pertinent de les développer quelque peu.

2.3.1. Le multisalariat

Le salarié à employeurs multiples est titulaire de plusieurs contrats de travail à temps partiel. Pour chacun d'eux, il s'inscrit dans une relation de subordination vis-à-vis de chaque employeur. Ces derniers jouissent à son égard d'un pouvoir de surveillance, de direction et de contrôle. Le salarié multi-employeurs contracte donc une obligation de moyens auprès de ses employeurs (obligation de tout mettre en œuvre pour atteindre les objectifs qui lui sont fixés) et leur reconnaît un pouvoir d'immixtion dans l'exécution de son travail. Cet état de subordination se caractérise par l'insertion du salarié dans un service organisé : horaires, lieu de travail, directives, hiérarchie... (Gauthier et Dorin, 1997).

Les salariés à employeurs multiples bénéficient des droits reconnus aux salariés à temps complet : ancienneté, formation, avantages financiers, élection des représentants du personnel... Cependant, le cumul d'activités salariées conduit à certaines spécificités : d'une part, les avantages financiers (participation ou intéressement notamment) sont calculés prorata temporis, alors que, pour les cotisations plafonnées, la part incombant à chacun des employeurs est déterminée prorata numeris des rémunérations qu'ils ont respectivement versées dans la limite du plafond.

D'autre part, les limites de durée du travail (10 heures par jour, 48 par semaine...) doivent être respectées en appréciant globalement le temps de travail, tandis que les heures effectuées en sus sont considérées employeur par employeur. Elles gardent donc le statut et les contraintes des heures complémentaires (pas de majoration, par exemple).

En outre, la prise simultanée des congés payés au titre de chaque employeur pourra poser des difficultés.

De plus; les obligations de non-concurrence, de discrétion et le respect des secrets de fabrication (Lagrevol, 1997) seront d'autant plus sensibles.

A l'image des points précédents, le contrat de travail pourra comporter des mentions particulières : identité des autres employeurs, répartition plus précise des heures de travail, moyens de communication hors de ces heures... (Andcp/Otp, 1994) ;

Enfin, en cas de rupture d'un des contrats, les allocations de chômage induites peuvent se cumuler avec les revenus tirés de l'activité conservée, sous réserve que celle-ci ne procurent pas des rémunérations excédant 70% des salaires bruts mensuels perçus avant la rupture, et que le temps de travail mensuel ne dépasse pas 110 heures.

2.3.2. La pluriactivité

Juridiquement, cette notion est plus large que la précédente puisque, outre le cumul de plusieurs activités salariées, elle recouvre également celui d'activités salariées et non-salariées, ainsi que d'activités non-salariées. Elle est d'ailleurs, selon nous, remarquablement analysée par Casaux (1992).

Cependant, dans la pratique, ce terme désigne plutôt le second des trois schémas : « 86% des pluriactifs associent salariat et non-salariat » (Benoit et Gerbaux, 1999). Ainsi, nous pouvons contester l'affirmation selon laquelle « cette forme n'est généralement appliquée qu'à titre transitoire, car elle est peu avantageuse au point de vue fiscal et social » (Lagrevol, 1997). En effet, malgré sa complexité, la pluriactivité se pratique depuis longtemps, dans les zones de

montagne et dans les secteurs économiques saisonniers (tourisme, agriculture, bâtiment...) pour des milliers d'individus, et de manière pérenne (Peripl, 2002).

2.3.3. Le groupement d'employeurs

Le dispositif des groupements d'employeurs a été institué par la loi du 25 janvier 1985, pour permettre aux PME-PMI de se regrouper afin d'employer une main d'oeuvre (généralement qualifiée) qu'elles n'auraient pas les moyens (budget et charge de travail) de recruter seules.

Les salariés employés par le groupement (constitué sous la forme d'association loi 1901) sont mis, par son intermédiaire, à la disposition des membres du groupement.

Ce dispositif s'inscrit dans un contexte de montée de la multiactivité et du temps partagé (Lab'ho, 2000). Or, « la gestion des ressources humaines est une exigence très difficile à mettre en œuvre dans les PME ». Le groupement d'employeurs répond à plusieurs types de besoins, parmi lesquels « les besoins de compétences à temps partagé » (Biche et alii, 2000).

Face à la complexité du multisalariat et de la pluriactivité, « le groupement d'employeurs apparaît comme une solution palliative ». Le salarié « bénéficiera de l'unicité d'employeur, donc d'un seul salaire, d'un seul contrat de travail écrit obligatoirement » (Lagrevol, 1997).

2.3.4. L'entreprise de travail à temps partagé

Six ans après la tentative non aboutie du sénateur Jourdain, la loi du 2 août 2005 en faveur des PME a créé un nouveau mécanisme afin de permettre la mise à disposition de personnel qualifié auprès d'entreprises qui ne peuvent le recruter elles-mêmes en raison de leur taille ou de leurs moyens.

Comme dans le cas du travail temporaire, une relation triangulaire va s'instaurer entre la personne mise à disposition, l'Entreprise de Travail à Temps Partagé (ETTP) et l'entreprise cliente. Un premier contrat de travail sera ainsi signé entre l'ETTP et la personne mise à disposition. Un second contrat, à caractère commercial, de mise à disposition sera également conclu entre l'ETTP et l'entreprise cliente.

Pendant toute la durée de sa mission, la personne mise à disposition a droit à tous les avantages collectifs existant au sein de l'entreprise cliente. Elle a également droit à un niveau de rémunération qui ne pourra être inférieur à celui d'un salarié de qualification identique dans l'entreprise.

« Compte tenu de l'enjeu, on pouvait espérer de la part du législateur un texte ambitieux qui fait suite à une véritable réflexion sur la notion de temps partagé, qui détermine de façon précise les relations entre l'employeur de droit (l'entreprise de travail à temps partagé) et l'employeur de fait (l'entreprise cliente) et qui enfin détermine un véritable statut pour les salariés embauchés pour être mis à disposition, de façon à ce que le temps partagé ne soit pas associé à de la précarité de l'emploi. » (Fadeuilhe, 2005)

Or, en résumé, cette ETTP semble écorner, voire mixer plusieurs autres formes déjà existantes (groupement d'employeurs, intérim, portage salarial...), sans y apporter d'avancées significatives, mais plutôt alimenter le flou préexistant.

2.3.5. Le détachement externe

Dans ce cas comme dans les deux précédents, le travailleur à temps partagé a un statut de salarié mono-employeur juridiquement. Cependant, ce dernier (généralement une grande entreprise) va le détacher dans une PME-PMI (rarement dans plusieurs) pendant une durée limitée, afin d'en partager les compétences (Brusa, 1999). Le détachement pourra s'opérer à temps plein ou à temps partiel, conformément à notre proposition de définition du travail à temps partagé, même si le second schéma correspond davantage à son esprit.

Le contrat de travail liant le salarié à son entreprise d'origine subsiste. Cette dernière doit notamment assurer sa réintégration à la fin du détachement, dont nous recommandons d'avoir précisé les modalités dans un avenant au contrat.

2.3.6. La coopérative d'emplois et d'activités

Si elle n'est apparue qu'il y a une décennie, la coopérative d'emplois et d'activités (CEA) est une forme particulière de SCOP (Société COopérative de Production), qui trouve elle-même ses origines au milieu du XIX^{ème} siècle. D'ailleurs, ce statut correspondait déjà à plusieurs situations, parmi lesquelles « les coopératives des diplômés « du supérieur » plus proches des groupements existant dans les professions libérales » (Demoustier, 1984), profils fréquents parmi les cadres à temps partagé.

Les CEA « constituent une véritable alternative à la démarche classique de création d'entreprise et de recherche d'emploi tout en offrant une forme novatrice de travail (le statut d'entrepreneur-salarié). Elles s'inscrivent en complément des autres dispositifs, ce qui confère à leur positionnement une certaine spécificité, particulièrement en comparaison des sociétés de portage. » (Charles Pauvers et Schieb-Bienfait, 2005)

Elles assurent à la fois un accompagnement individualisé et collectif des porteurs de projet et un statut de salarié. Ces entrepreneurs-salariés peuvent exercer plusieurs activités, le plus souvent pour plusieurs clients. Nous retrouvons ainsi la notion de temps partagé.

Les CEA « constituent un cadre économique, juridique et social, à même d'accueillir, d'accompagner et d'héberger des projets d'activités économiques de tous types. Elles poursuivent un objectif de développement collectif et solidaire d'activités, en s'inscrivant dans une logique d'insertion par l'économie. » (Thomas, 2005)

« Avec le statut d'entrepreneur-salarié, la CEA permet de se réapproprier l'acte d'entreprendre, à travers l'acquisition de compétences, la constitution de réseaux, l'évolution des représentations identitaires. » (Charles Pauvers et Schieb-Bienfait, 2005).

2.3.7. Le portage salarial

Compte tenu qu'il concerne environ 15 000 personnes pour 100 à 150 sociétés, nous nous devons de mentionner ce statut, malgré toutes les limites juridiques qu'il présente.

« Le portage salarial est une activité de service aux particuliers, leur offrant un cadre juridique leur permettant de travailler de manière indépendante sous un statut de salarié. » (Gibus, 2001)

Ce concept met en relation trois partenaires et trois contrats : le consultant, la société cliente et la société de portage qui est l'intermédiaire.

Le consultant signe avec la société de portage un contrat d'adhésion qui lui permet de faire partie du réseau de compétences de celle-ci. Puis il doit prospecter et trouver par lui-même une mission dans une entreprise cliente. Il est à sa charge de négocier tous les aspects de la mission à effectuer : la durée, le contenu, le montant...

Une fois que la mission est trouvée par le consultant, un contrat de travail correspondant à ces aspects est signé entre le consultant et la société de portage.

Le contrat de mission peut alors être signé entre l'entreprise cliente et la société de portage. Quelques sociétés exigent que ce contrat soit tripartite, c'est-à-dire signé également par le consultant. En contrepartie d'une prestation de services auprès de l'entreprise cliente, la société de portage facture celle-ci sous forme d'honoraires et reverse le montant de la facture, taux de commission déduit, sous forme de salaire et de charges sociales.

« Ces créations [d'emploi] correspondent aux besoins des entreprises, soucieuses de bénéficier des compétences d'expert à temps partiel et de manière flexible sans avoir à les embaucher. Cette réalité est mise en exergue aujourd'hui par les médias, les politiques, les

chercheurs et les praticiens, comme étant une évolution de la société post-industrielle ou post-fordiste. » (Parez-Cloarec et Le Berre, 2005).

Cependant, cette présentation flatteuse ne doit pas en masquer les limites juridiques sur de nombreux points : motifs de recours, renouvellement et succession de CDD, lien de subordination, fourniture de travail, règlement du salaire...

2.3.8. Le Travail à Temps Partagé exercé en indépendant

« Le travail à temps Partagé exercé en indépendant se trouve par nature à la charnière entre le salarié multi-employeurs et l'activité d'un consultant indépendant.

S'appuyant sur une expérience significative acquise en entreprise, confirmée par la diversité des situations rencontrées dans ses interventions, l'intervenant en Temps Partagé ou Consultant Opérationnel dispose d'un niveau d'expertise dans son domaine de compétence comparable à celui d'un consultant.

Cependant, les prestations qu'il assure ont une vocation très opérationnelle comparable à l'action d'un spécialiste appartenant à une structure. [... Par ailleurs], la prestation ne se réduit pas à une simple intervention à caractère ponctuel, mais vise à s'inscrire sous des formes diverses dans un rapport durable. » (Andcp/Otp, 1995)

Le travailleur non-salarié peut exercer son activité soit en entreprise individuelle (les formalités sont très simples mais l'entrepreneur répond à titre personnel des engagements pris à titre professionnel), soit en EURL (la démarche est plus complexe et coûteuse mais la responsabilité est distincte entre société et dirigeant, les patrimoines sont séparés), voire en SARL (à condition de trouver au moins un associé, qui sera minoritaire).

Conclusion

Nous avons tenté de montrer en quoi les PME pouvaient répondre à leurs difficultés de GRH par de nouvelles formes d'organisation et d'emploi, et plus particulièrement le Travail à Temps Partagé.

Rappelons notre travail a été rendu plus délicat dans la mesure où, si quelques enseignants-chercheurs ont mentionné le TTP dans certains de leurs travaux, aucun n'en a fait le thème central de l'un d'eux.

Malgré cette littérature lacunaire, il semble bien que le TTP soit une innovation RH pertinente dans les PME.

Cependant, cette communication offre de nombreuses pistes de recherche, parmi lesquelles nous n'en esquissons que deux ici.

Tout d'abord, chacune des facettes de la GRH peut faire l'objet d'une réflexion plus poussée. Par exemple, quelques sont les conditions de rémunération des Travailleurs à Temps Partagé ? Varient-elles selon le statut de ces derniers ? La présence ou non d'une structure intermédiaire (groupement d'employeurs, ETTP, CEA, société de portage) entre la PME et l'individu joue-t-elle un rôle ?

Par ailleurs, si l'emploi du temps partagé de ce dernier est généralement construit par lui-même, cette innovation RH renvoie à une problématique de plus en plus présente dans les PME, à savoir la mutualisation des ressources, en particulier humaines. Ainsi, quand les compétences sont rares, donc difficiles à trouver pour une seule PME, comment faire à plusieurs ? Faut-il privilégier le recrutement ou la formation ? Le critère de collaboration des PME est-il plutôt la communauté des activités, leur complémentarité ou la proximité territoriale ?

Bibliographie

- Amadiou J.F. et Cadin L. (1996). *Compétence et organisation qualifiante*, Economica.
- Amboise (d') G. et Garand D J. (1995). Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines. *Revue Gestion* 2000, n°1, p. 109-132
- Andcp/Inergie (2005). *La gestion des âges : pratiques des entreprises auprès des salariés de plus de 50 ans*, novembre
- Andcp/Otp (1995). Livret pratique du temps partagé n°2 : le temps partagé exercé en indépendant, *Cahier* n°56, novembre
- Andcp/Otp (1994). Livret pratique du temps partagé n°1 : le temps partagé exercé en multisalariat, *Cahier* n°51, décembre
- Banchereau J-Y. (1999). DRH à temps partagé, un métier d'avenir ? *Personnel*, n°405, p. 37-39
- Beaucourt C. et Louart P. (2000). Des entrepreneurs dans les franges du salariat, p. 211-228. in Verstraete T. (dir.). *Histoire d'entreprendre*, Ems
- Beaujolin R. et Dufau M. (2001). Introduction de TIC et frontières de l'entreprise : champs de tensions pour le travail. *Actes du 12^{ème} Congrès de l'AGRH*, Liège.
- Benoit A. et Gerbaux F. (1999). La pluriactivité : pratiques sociales et réponses juridiques, p. 17-26, in Saillard Y. *Contributions à l'analyse des mutations du travail*, Octares Editions
- Biche B., Desbois A., Lemonnier J. et Monteillet Y. (2000). *Les groupements d'employeurs : une innovation économique et sociale*, L'Harmattan
- Boissonnat J. (1995), *rapport de la commission présidée par. Le travail dans vingt ans*. Odile Jacob.
- Bouchez J-P. (2003). Marché et organisation : différenciation et intégration. Faut-il aller vers la reconnaissance du « contrat de travail indépendant » ? *Personnel*, n° 436, p. 16-18
- Brusa B. (1999). *Réussir le détachement externe des cadres*, Editions Liaisons
- Casaux L. (1992). *La pluriactivité*, Thèse de doctorat de droit, Université des sciences Sociales de Toulouse
- Charles Pauvers B. et Schieb-Bienfait N. (2005). L'entrepreneur-salarié, une forme innovante de maintien de l'identité professionnelle ? *Actes du 16^{ème} Congrès de l'AGRH*, Paris-Dauphine
- Charles Pauvers B., Schieb-Bienfait N. et Urbain C. (2004). La compétence du créateur d'entreprise innovante : quelles interrogations ? *Revue internationale PME*, vol. 17, n° 1
- Charles Pauvers B. (2002). Salariés en relation d'emploi flexible et implication organisationnelle : des pratiques de GRH spécifiques ? p. 170-190. in Neveu J.P. et Thévenet M. (coord.). *L'implication au travail*, Vuibert.
- Cintas C. (2003). Nouvelles formes d'organisation du travail et tensions sociales : vers de nouvelles problématiques pour la GRH ? *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°50, p. 57-76
- Demoustier D. (1984). *Les coopératives de production*, La Découverte

- Donas C. (2005). Le temps partagé gagne du terrain. *Courrier Cadres*, n°1607, décembre, p. 46-47
- Ducheneaut B. (1995). *Enquête sur les PME françaises*, Maxima Laurent du Mesnil Editeur
- Fadeuilhe P. (2005). Regard critique sur l'entreprise de travail en temps partagé. *Semaine sociale Lamy*, n° 1237
- Fourcade C. et Marchesnay M. (1997). *La gestion de la PME/PMI*, Nathan
- Gauthier C. et Dorin P. (1997). *Le guide pratique du travail en temps partagé ou multisalariat*, Editions d'Organisation
- Grepme (1994). *Les PME : bilan et perspectives*, Economica
- Gibus J-P. (2001). *Le portage salarial : une issue pour l'emploi ! Un problème pour la loi ?* Mémoire de DEA d'économie de l'industrie et des services, université Paris I Panthéon-Sorbonne
- Insee/Liaisons Sociales/Dares (1996). *Les PME et leurs salariés*, Editions Liaisons
- Jamen R. (1997). Le chercheur en GRH face au concept de « contrat d'activité ». *Actes du 8^{ème} Congrès de l'AGRH*, HEC Montréal.
- Kalika M. (2000). Le management est mort, vive le e-management ! *Revue Française de Gestion*, n°129, p. 68-74.
- Lab'ho (2000). *Groupement d'employeurs : entre besoin réel et volonté politique*, Avril
- Lagarigue A. (1994). *Le travail en temps partagé*, Mémoire de DEA de Droit social, Université de Nantes
- Lagrevol (de) B. (1997). *Le travail en temps partagé, une autre façon de travailler*, Mémoire de DESS Organisation et Ressources Humaines, Université Paris I Panthéon-Sorbonne
- Le Boterf G. (2001). *Construire les compétences individuelles et collectives*, Editions d'Organisation.
- Livian Y.F. (2005). *Organisation : théories et pratiques*, 3^{ème} édition, Dunod.
- Mahé de Boislandelle H. et Nebenhaus D. (1995). Internalisation/externalisation de la fonction RH en PME. *Actes du 6^{ème} Congrès de l'AGRH*, Poitiers
- Marchesnay M. (2003). La Petite Entreprise : sortir de l'ignorance. *Revue Française de Gestion*, vol.29, n°144
- Nizar B. et Zhan S. (2000). Pour une meilleure compréhension de l'organisation virtuelle. *Actes du 9^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montpellier.
- Parez-Cloarec C. et Le Berre M. (2005). Intrapreneuriat et portage salarial : la relation d'emploi à l'épreuve du temps, *Actes du colloque « Les valeurs du temps dans le développement des organisations : entre instantanéité électronique et développement durable »*, IAE de Brest
- Parlier M. (2004). Les PME : un univers hétérogène, p. 23, in Parlier M. et Vilette M-A. (coord.). *Gérer les RH en PME : entre pragmatisme et innovation*, *Personnel*, n°450, juin, p. 20-55

Peripl¹³ (2002). *La pluriactivité en questions*, Septembre

Provost E. (1994). L'avis des D.R.H. sur le temps partagé, *Personnel*, n°348, février, p. 39-47

Savajol H. (2003). Les PME : clés de lecture. *Regards sur les PME*, n°1, janvier

Seltzer B. (2004). De l'évolution de la ville à celle du métier de DRH, *Personnel*, n°448, mars-avril, p. 51-52

Schoenaers F. et Zune M. (2001). Continuité de l'information, discontinuités sociales : NTIC, nouvelles formes d'organisation et dialogue social. *Actes du 12^{ème} Congrès de l'AGRH*, Liège.

Thévenet M. (2000). *Le plaisir de travailler : favoriser l'implication des personnes*, Editions d'Organisation.

Thierry D. (2002). Les temps de la vie, *Personnel*, n° 428, p. 41-46

Thomas F. (2005). *Essai de définition de l'entrepreneuriat collectif*, Mémoire de DEA en sciences de gestion, Université Pierre Mendès-France de Grenoble

Torres O. (2000). Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. *Actes du 5^{ème} CIFEPME*, Lille

Trouvé P. (2004). Ressources humaines dans les PME. Sept considérations sur la gestion innovante, p. 28-35, in Parlier M. et Vilette M-A. (coord.). *Gérer les RH en PME : entre pragmatisme et innovation*, *Personnel*, n°450, juin, p. 20-55

Vidal Y. (1993). *Cadres à temps partagé. L'optimisation du temps et des compétences*, Editions ESF

Vilette M-A. (2006). Le temps partagé : un outil pertinent pour le recrutement dans les PME ? *Actes du 8^{ème} CIFEPME*, Fribourg

Vilette M-A. (2004). Temps partagé, outil original de fidélisation pour les PME... et les autres organisations, *Personnel*, n°453, octobre, p. 55

Vilette M-A. (2003a). Gestion des compétences et organisation du travail innovantes en PME : les atouts du temps partagé, *Personnel*, n°441, juillet-août, p. 2-4

Vilette M-A. (2003b). La gestion des ressources humaines dans les PME-PMI, *Personnel*, n° 443, octobre, p. 7

¹³ Pôle d'Echanges, de Ressources et d'Information sur la Pluriactivité, devenu depuis Centre de Ressources Interrégional Alpin sur la Pluriactivité et la Saisonnalité