



Mémoire « Master en Ressources Humaines » 2017 / 2018

Quel mode de travail pour les générations à venir : Le Temps Partagé ?

Réalisé par
Florence BARDY

Entreprise : Le Maillon
Tutrice : Mme Agnès COURMONT

Déposé le : 27/06/2018

“ La seule chose qu'on est sûr
de ne pas réussir
est celle qu'on ne tente pas.”

De Paul-Emile Victor

Remerciements

Je tiens à adresser mes remerciements :

A cette femme blonde qui m'a aidé à reprendre ma vie en main et m'a permis de confirmer mon choix de valider un master 2 RH afin de me sentir à ma place et de voir à nouveau des perspectives d'avenir dans ce métier qui m'anime depuis plus de 15 ans.

A toute l'équipe de l'Esco Wesford et aux intervenants de qualité qui m'ont conforté dans mon choix de reprendre une formation en master 2 RH (malgré la différence d'âge avec les autres étudiants).

A mes camarades de promotion 2017-2018 qui m'ont permis de mieux comprendre les besoins, envies, attentes de cette nouvelle « génération Y » née avec internet et toujours connectée (génération du digital native), et qui m'ont accueilli avec beaucoup de bienveillance.

Une mention spéciale pour Aline, qui fut pour moi un soutien précieux et qui fait partie des belles rencontres que nous offre la vie.

A toute l'équipe du Maillon, et particulièrement à Agnès, Delphine et Isabelle avec lesquelles j'ai pu échanger et mener ma mission avec beaucoup de latitude.

Enfin et surtout car ils sont ceux qui partagent mon chemin, j'adresse mes sincères remerciements à mon mari et mes enfants, Margaux et Enzo, qui m'ont soutenu durant ces 10 derniers mois. Ils ont été source de motivation, de réconfort, de richesse et de réflexion.

Un grand merci à tous !

Sommaire

Remerciements	2
Lexique :	4
Introduction	6
Première partie – Le temps partagé : un mode de travail récent	10
1.1 Contexte :	10
1.2 Définitions :	13
1.3 Le temps partagé et ses différentes formes de travail	16
1.3.1 Le prêt de main d'œuvre entre entreprises	16
1.3.2 Les entreprises de travail temporaire (intérim)	17
1.3.3 Les entreprises de travail à temps partagé (ETTP) :	20
1.3.4 Le portage salarial :	23
1.3.5 Les indépendants et les réseaux d'indépendants	27
1.3.6 Le groupement d'employeurs :	31
1.4 Etat des lieux des travailleurs à temps partagé	34
Deuxième partie – Le temps partagé dans le domaine des ressources humaines	42
2.1 Présentation du terrain d'étude	43
2.1.1 Les résultats de l'enquête	43
2.2 Les interviews :	49
2.2.1 Interview d'un DRH en temps partagé	49
2.2.1.1 Les nouvelles générations, acteurs du temps partagé ?	53
2.2.2 Interview du fondateur de DC Pilot France : Benoit FREY	58
2.2.2.1 Le cycle économique, facilitateur du temps partagé ?	60
2.2.3 Propos du Directeur du GE multi-sectoriel : VENETIS	63
2.2.3.1 L'éducation, la formation, initiateur du temps partagé ?	65
Troisième partie – Préconisations et projections	67
3.1 Les générations et la formation :	67
3.2 La communication	69
3.3 Vers un statut unique ?	68
Conclusion	71
Sources : Compléments	75
Bibliographie :	77
Annexe : Un nouveau mode de travail...	80

Lexique :

ANACT : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

ANDRH : Association Nationale des Directeurs de Ressources Humaines

APEC : Association Pour l'Emploi des Cadres

CCN : Convention Collective Nationale

CDD : Contrat à Durée Déterminée

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

CDI-I : Contrat à Durée Indéterminée Intérimaire

CE : Comité d'Entreprise

CGPME : Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises

CPA : Compte Personnel d'Activité

CPF : Compte Personnel de Formation

CSE : Comité Social et Economique

CTP : Compétence en Temps Partagé

DAF : Directeur-trice Administratif et Financier

DIRECCTE : Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi

DRH : Directeur-trice des Ressources Humaines

EI : Entreprise Individuelle

EIRL : Entreprise individuelle à responsabilité limitée

ETI : Entreprise de Taille Intermédiaire (entreprise qui en comptent entre 250 et 4 999 salariés)

ETP : Equivalent Temps Plein

ETT : Entreprise de Travail Temporaire

ETTP : Entreprise de Travail à Temps Partagé

EURL : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée

FNATTP : Fédération Nationale des Associations du Travail à Temps Partagé

GE : Groupement d'Employeurs

HCFiPS : Haut Conseil pour le Financement de la Protection Sociale

IGS : Institut de Gestion Social

LFSS : La loi de Financement de la Sécurité Sociale

MSA : Mutualité Sociale Agricole

PME : Petite et Moyenne Entreprise (entreprise qui comptent de 10 à 249 salariés)

RAF : Responsable Administratif et Financier

RH : Ressources Humaines

RPS : Risques Psycho-Sociaux

RRH : Responsable des Ressources Humaines

RSI : Régime Social des Indépendants

SARL : Société A Responsabilité Limitée

SAS : Société Anonyme Simplifiée

SASU : Société par Actions Simplifiée Unipersonnelle

SCOP : Société Coopérative et participative

SIP : Santé et Itinéraire Professionnel

SMIC : Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance

TPE : Très Petite Entreprise ou micro-entreprise (entreprise de moins de 10 salariés)

TVLF : Travailler et Vivre en Livradois Forez

URSSAF : Union de Recouvrement des cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales

Introduction

Mon choix d'étude a été motivé par mes convictions personnelles, ma recherche permanente du pour quoi suis-je faite ? Je souhaite apporter ma pierre à l'édifice, aider les autres à se développer et à se sentir bien ... et à trouver une forme d'emploi sur laquelle chacun se sente à la place qui lui convient le mieux, transmettre son expérience, son expertise, sa passion tout en développant les Hommes, l'emploi et les entreprises.

J'ai croisé sur mon chemin de la réflexion, des experts dans le domaine des ressources humaines qui exercent leur métier en temps partagé.

Ils sont salariés et / ou indépendants et travaillent pour au moins deux entreprises dans la semaine.

Quelle est cette forme de travail ? on connaît le temps partiel, les activités saisonnières, les intérimaires mais le temps partagé, **est-ce simplement savoir articuler sa vie professionnelle et sa vie privée ?**

La méconnaissance et l'absence de communication sur l'exercice d'une activité professionnelle en temps partagé, c'est peut-être là pour moi une voie à explorer ?

La première question qui me vient alors c'est :

➔ **Pourquoi on recherche tous un travail à temps plein en CDI chez un seul et même employeur ?** Parce que c'est la norme ! et que le système éducatif est le premier à nous faire croire que c'est encore possible.

Puis une autre question : **Comment c'est développé le temps partagé ?**

➔ Passer d'un temps complet en CDI à un temps partagé. Quelles sont les raisons de ce choix ?

Certaines régions, pour lesquelles la crise économique a eu un impact important en termes d'emploi, ont su réinventer le moyen de créer des emplois, c'est le cas dans le Nord de la France via des groupements d'employeurs.

Depuis 2010, **le contexte économique, sociétal et la digitalisation de l'économie ont-ils favorisé ce mode de travail ?**

Certainement et notamment à travers de nouvelles règles et des besoins individuels :

- La mise en place du télétravail
- L'articulation entre vie professionnelle et vie privée au centre de nombreux accords ou chartes d'entreprises
- Le besoin d'autonomie des travailleurs (voir l'émergence des entreprises libérées)
- Le besoin de chacun d'entre nous de vivre sa ou ses passions

Dans cet exercice, j'ai ciblé les formes d'emploi du temps partagé qui permettent de recréer un emploi à temps plein (dans les interviews que j'ai pu mener tous les acteurs du temps partagé, s'accordent à dire qu'à compter de 4 jours de travail en entreprise on parle déjà de temps plein).

Mon parcours professionnel n'a pas été linéaire et j'ai déjà pu développer mes compétences sur différents secteurs d'activités (grande distribution, commerce, agricole).

Les variations qui peuvent également existées :

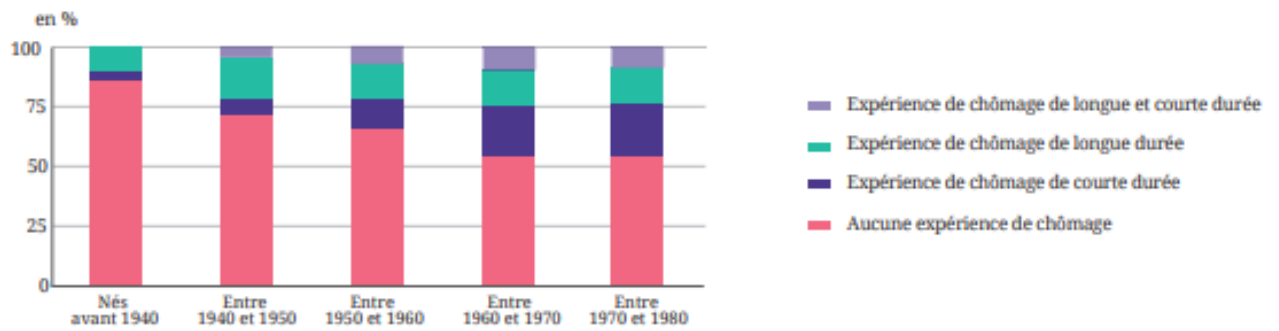
- Changement de catégories professionnelles
- Périodes de chômage
- Des contrats précaires...

Ces changements qui s'accélèrent et notamment les périodes de chômage et les contrats précaires auxquels de nombreux actifs sont confrontés sont-ils un des facteurs du développement du temps partagé ? (Voir enquête SIP 2006)

D'après une enquête Santé et Itinéraire Professionnel (SIP) de 2006, une personne sur deux, née après 1960, a connu une période de chômage, contre une personne sur huit née après 1940.¹

¹ Source DARES, DREES enquête SIP 2006 : L'emploi et le travail : les épisodes successifs de l'itinéraire professionnel : emploi, chômage ou inactivité), les principaux changements de travail et de conditions de travail, le travail actuel (contraintes temporelles, nuisances, dimension collective du travail, autonomie, moyens de travail, type de reconnaissance ou son absence) et l'appréciation globale des enquêtés sur leur itinéraire professionnel ;

DES CARRIÈRES DE PLUS EN PLUS SOUVENT INTERROMPUES PAR DES ÉPISODES DE CHÔMAGE



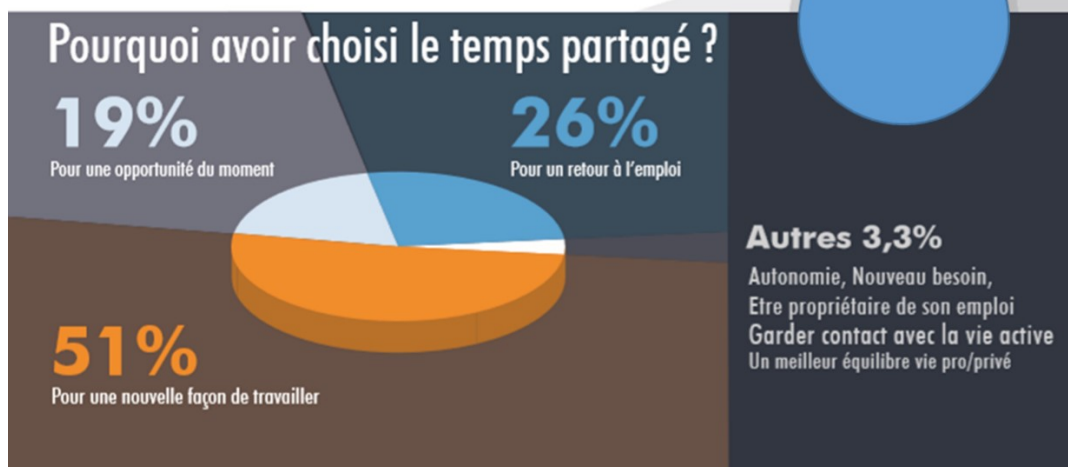
LECTURE : en 2006, l'expérience de chômage concernait près d'une personne sur deux pour les générations nées après 1960.

SOURCE : DARES, DREES, Enquête SIP 2006^[1]

Ce n'est à priori pas une des principales raisons qui pousse les acteurs du temps partagé à le choisir :

Pour 51% des travailleurs à temps partagé, c'est pour une nouvelle façon de travailler, ce n'est que pour 26% d'entre eux que ce choix s'impose pour un retour à l'emploi.

Quelles sont leurs motivations ?



Extrait du baromètre 2017 du temps partagé²

² Le portail du temps partagé « baromètre 2017 »

Dans ma première partie :

J'ai cherché l'origine du temps partagé puis, afin de mieux contextualiser, il m'a paru indispensable de faire un focus sur les statuts d'emploi, les types de contrat et les tailles d'entreprise en France. J'ai ensuite défini le temps partagé puis, je l'ai placé dans un cadre légal (code du travail).

Enfin, j'ai recensé toutes les formes d'emploi qui utilisent le terme du « temps partagé » en essayant de répondre aux questions suivantes :

- **Qu'apporte cette forme de travail ?**
- **Quels sont leurs avantages et leurs inconvénients ?**
- **Quelles entreprises y ont recours ?**
- **Le besoin est-il durable ?**

Dans ma deuxième partie :

Je vous présenterai mon enquête sur le temps partagé réalisée au sein de la société « Le Maillon » : des experts RH en temps partagé, ses résultats ainsi que les différentes interviews que j'ai pu réaliser auprès d'acteurs du temps partagé :

En face à face avec Philippe FERREOL, DRH en temps partagé depuis presque 20 ans

Par téléphone avec Benoît FREY, le Fondateur de « DC Pilot France » : Direction commerciale partagée

D'après une interview de Franck DELALANDE, Directeur de VENETIS, groupement d'employeur multisectoriel basé dans le Nord-Ouest de la France, (interview réalisée par Efficienne Emploi en 2014)

Quels sont les avantages et les inconvénients qu'ils trouvent dans le temps partagé ?

Quels sont pour eux leurs visions sur l'avenir du temps partagé ?

J'ai également cherché à étayer leurs projections par des études ou des modèles.

Dans ma troisième partie :

Je vous présenterai les axes de réflexions.

Et je conclurai en vous indiquant ma préconisation (elle n'engage que moi).

Première partie – Le temps partagé : un mode de travail récent

Nos paysans sont les premiers à utiliser cette forme de travail, en passant de l'agriculteur à l'éleveur puis au négociateur et au vendeur. Ils utilisent également de la main d'œuvre dite « saisonnière » pour les aider dans les travaux agricoles et mutualisent leurs ressources.

Il en est de même pour les régions touristiques, pour exemple : En montagne, de nombreux agriculteurs sont éleveurs l'été et complètent leurs activités comme moniteurs de ski l'hiver.

Actuellement, tout est défini et normé, le temps partagé en se structurant n'échappe pas à cette règle.

1.1 Contexte :

Quelques chiffres pour placer nos acteurs du temps partagé, dans l'emploi et sur les entreprises françaises.

« En 2016, en France, 29,2 millions de personnes de 15 à 64 ans, soit 71,4 % de cette tranche d'âge, sont actives au sens du Bureau international du travail.³

Voici la définition de Personne ayant un emploi (ou actif occupé) au sens du BIT : Personne ayant effectué au moins une heure de travail rémunéré au cours de la semaine de référence ou absente de son emploi, sous certaines conditions de motif (congs annuels, maladie, maternité...) et de durée

³ www.insee.fr « Une photographie du marché du travail en 2016 par Simon Beck et Joëlle Vidalenc, division Emploi, Insee »

En France, l'enquête menée en 2016 par l'INSEE, nous propose une répartition des actifs salariés et non-salariés par sexe et par âge :

Statut d'emploi :

	Ensemble		Sexe (en %)		Âge (en %)		
	en milliers	en %	Femmes	Hommes	15-24 ans	25-49 ans	50 ans ou plus
Non-salariés	3 140	11,8	8,4	15,0	2,7	10,5	16,9
Salariés	23 442	88,2	91,6	85,0	97,3	89,5	83,1
<i>Contrat à durée indéterminée*</i>	<i>19 987</i>	<i>85,3</i>	<i>85,1</i>	<i>85,4</i>	<i>44,0</i>	<i>87,5</i>	<i>92,8</i>
<i>Contrat à durée déterminée</i>	<i>2 453</i>	<i>10,5</i>	<i>12,3</i>	<i>8,6</i>	<i>32,1</i>	<i>9,5</i>	<i>5,9</i>
<i>Apprentissage</i>	<i>379</i>	<i>1,6</i>	<i>1,1</i>	<i>2,1</i>	<i>16,6</i>	<i>0,3</i>	<i>0,0</i>
<i>Intérim</i>	<i>624</i>	<i>2,7</i>	<i>1,5</i>	<i>3,8</i>	<i>7,2</i>	<i>2,7</i>	<i>1,2</i>
<i>Ensemble</i>	<i>23 442</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>
Ensemble des emplois	26 584	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

*Y compris les fonctionnaires

Champ : France hors Mayotte, population des ménages, personnes de 15 à 64 ans.

Source : Insee, enquête Emploi 2016.

Sur l'ensemble des emplois soit 26.5 millions, les emplois à durée indéterminée restent prédominants (85,3 %). »

Les salariés représentent 88,2 % des actifs occupés et les non-salariés 11.80%.

Parmi les salariés :

- 85,3 % sont en contrat à durée indéterminée (CDI) ou fonctionnaires
- 10,5 % en contrat à durée déterminée (CDD)
- 2,7 % en intérim
- 1,6 % en apprentissage

Le CDI reste, de loin, la forme de contrat la plus répandue dans les emplois occupés à une date donnée, mais sa part est en léger repli depuis une dizaine d'années (– 1,5 point entre 2006 et 2016 en France métropolitaine) ». ⁴

⁴ www.insee.fr « Une photographie du marché du travail en 2016 par Simon Beck et Joëlle Vidalenc, division Emploi, Insee »

Pour mieux comprendre les termes utilisés : La réglementation française distingue :

- Les micro-entreprises de moins de 10 salariés (également appelées très petites entreprises (TPE))
- Les petites et les moyennes entreprises (PME) de 10 à 249 salariés
- Les entreprises de taille intermédiaire (ETI) qui en comptent entre 250 et 4 999
- Les grandes entreprises (GE) dont l'effectif est supérieur ou égal à 5 000

Dans les définitions proposées sur le temps partagé, on perçoit la cible des entreprises pour les travailleurs en temps partagé : les micro-entreprises et les PME.

La cartographie qui nous est donnée par l'INSEE en 2011 nous permet de voir si la cible semble suffisante pour un développement de ce mode de travail :

- 3,14 millions d'entreprises marchandes non agricoles sont implantées en France
- 243 grandes entreprises qui emploient à elles seules 30 % des salariés
- 5 000 entreprises de taille intermédiaire (ETI)
- 138 000 petites et moyennes entreprises (PME) hors micro-entreprises
- 3 millions de micro-entreprises (TPE)

Principales caractéristiques des entreprises par catégorie en 2011

	Grande entreprise	Entreprise de taille intermédiaire	Petite ou moyenne entreprise (hors microentreprise)	Microentreprise (1)	Ensemble
Entreprises, y compris activités financières et assurances					
Nombre d'entreprises	243	4 959	137 534	3 001 329	3 144 065
Nombre d'unités légales situées en France	30 653	47 863	210 320	3 014 756	3 303 592
Effectif salarié au 31/12 (en milliers)	4 493	3 363	4 153	2 925	14 934
Effectif salarié en équivalent temps plein (EQTP, en milliers)	4 081	3 048	3 654	2 539	13 322

Certes les grandes entreprises sont celles qui emploient le plus (30%), mais si on cumule l'emploi des **micro-entreprises (TPE) et les PME**, ces dernières représentent plus de **46% de l'emploi**.

1.2 Définitions :

La première étape consiste à préciser ce qu'est le temps partagé du point de vue des acteurs : salariés, employeurs et les moyens qui sont mis à leurs dispositions pour réussir à travailler ensemble.

Une définition que l'on peut trouver sur l'application de Wikipédia (qui se veut encyclopédie universelle ?) propose la définition suivante du « temps partagé » :

- Le travail à temps partagé consiste pour un salarié à travailler pour plusieurs entreprises en ayant un seul contrat de travail avec une structure tierce.
- Pour une entreprise, c'est l'embauche d'un salarié à temps partiel mis à disposition par des groupements d'employeurs ou des sociétés de travail à temps partagé. C'est également le moyen de disposer des compétences au juste temps et au juste coût pour gagner en réactivité et en performance.

Cette **définition très limitative**, ne correspond pas aux échanges que j'ai pu avoir avec les experts qui exercent leurs métiers en temps partagé.

La définition du temps partagé qui est faite par « la petite entreprise.net »⁵ semble mieux correspondre à la réalité évoquée par les acteurs :

- « L'embauche en temps partagé équival à une embauche en temps partiel 4, 8, 20 heures par semaine : l'entreprise fait appel à un salarié pour un temps donné, correspondant à ses besoins et à ses capacités de rémunération. La principale différence

⁵« Petite entreprise.net » permet de répondre concrètement et sur le terrain à toutes les questions que se pose le dirigeant de petite entreprise. <https://www.petite-entreprise.net/P-3941-81-G1-le-travail-en-temps-partage-definition.html>

vient du fait que le salarié occupe le reste de son temps dans d'autres entreprises. Il est en situation de multi salariat.

C'est justement cette situation particulière du salarié qui constitue le principal avantage du temps partagé. Car l'entreprise peut adapter son embauche à ses besoins et à sa capacité financière.

- Le salarié lui, est finalement embauché à temps plein et bénéficie donc d'une plus grande sécurité (il y a statistiquement moins de chances de perdre 3 emplois d'un coup que d'en perdre un seul...) tout en percevant une rémunération pleine... »

Deux points importants sont à reprendre dans cette définition :

Le temps partiel : Le code du travail (article L3123-1) fixe à compter du 1^{er} juillet 2014, la durée légale du travail à temps partiel à un minimum de 24 heures par semaine, toutefois une convention collective ou un accord peuvent fixer une durée minimale inférieure à 24 heures par semaine.

→ Cela impliquerait que la durée de travail d'un salarié en temps partagé soit au moins, de 24 heures chez chaque employeur ?

Pour y déroger, c'est au salarié d'adresser une demande dans ce sens à son employeur.

Le multi salariat :

On parle également de compétences à temps partagé lorsque le professionnel gère directement ses contrats de travail avec plusieurs employeurs. Ces relations prennent-elles toujours la forme de contrats de travail ?

Le multi-salariat et la pluriactivité. Est-ce différent ?

- Dans le cadre du multi-salariat, le professionnel cumule plusieurs contrats de travail à temps partiel (soit en CDI soit en CDD), il a les mêmes droits qu'un salarié à temps plein.
- Concernant la pluriactivité, le professionnel cumule des activités salariées et non-salariées (effectuées de manière indépendante).

La définition du temps partagé : sur le portail du ministère du travail

- Le résultat de ma recherche, propose les groupements d'employeurs pour répondre au temps partagé.

C'est la Loi n° 85-772 du 25 juillet 1985⁶, « qui a créé la possibilité, pour plusieurs employeurs entrant dans ou adoptant le même champ d'application d'une convention collective, de se regrouper, dans le cadre d'une association Loi 1901, ou sous forme de sociétés coopératives au sens de la Loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération et de la Loi n° 83-657 du 20 juillet 1983 relative au développement de certaines activités d'économie sociale. »

Le temps partagé, né des contraintes saisonnières liées au secteur de l'agriculture, est institutionnalisé.

Depuis cette loi du 25 juillet 1985, les Groupements d'Employeurs (GE) permettent aux entreprises de se regrouper pour employer une main-d'œuvre qu'elles n'auraient pas seules, les moyens de recruter, ou dont elles n'ont pas besoin à temps complet. Le but étant de favoriser le développement de l'emploi sur un territoire.

Au vu de la réalité que j'ai pu côtoyer, ces définitions me semblent limitatives, toutes ne mentionnent pas la notion de temps, de durée, de type de contrat, de statut, ou de formes juridiques...

Maintenant que nous avons quelques notions concernant le temps partagé, voyons les formes de travail dans lesquelles, il peut être pratiqué.

⁶ Article L127-1 : Créé par Loi n°85-772 du 25 juillet 1985 - art. 46 JORF 26 juillet 1985

1.3 Le temps partagé et ses différentes formes de travail

1.3.1 Le prêt de main d'œuvre entre entreprises

Comme nous l'avons évoqué précédemment, les agriculteurs ont été des précurseurs du temps partagé, en mutualisant les ressources humaines, ils se sont également échangés du temps (sans cadre légal).

C'est peut-être ainsi qu'est né le prêt de main d'œuvre ?

D'après le code du travail ⁷, le prêt de main d'œuvre doit obligatoirement s'effectuer dans un but non lucratif pour l'entreprise qui prête la main-d'œuvre.

C'est le fait, pour un employeur de mettre ses salariés à la disposition d'une autre entreprise utilisatrice pendant une durée déterminée. Pour la première le but est d'éviter le chômage partiel en cas de baisse d'activité et pour la seconde c'est de pouvoir recourir au prêt de main-d'œuvre afin de pallier des difficultés de recrutement dans certains secteurs en tension.

Ce type de prêt est le plus souvent pratiqué, entre sociétés d'un même groupe, pour une filiale, ou encore chez un fournisseur pour améliorer la qualification de la main d'œuvre pour l'entreprise utilisatrice.

Pour pouvoir mettre en place, le prêt de main d'œuvre, une consultation auprès du CSE (Comité Social Economique anciennement Comité d'Entreprise : CE) est obligatoire dans les 2 structures.

Une convention de mise à disposition est établie et signée entre les 2 entreprises et doit mentionner les éléments concernant, la durée de mise à disposition, le nom et la qualification du salarié prêté, le montant des rémunérations, les charges sociales et les frais professionnels du salarié prêté qui seront facturés à l'entreprise utilisatrice et potentiellement la durée de la période probatoire (durée qui correspond à une période d'essai pour les 2 parties).

Le salarié doit donner son accord et un avenant à son contrat de travail doit être établi et contenir les informations concernant les tâches qui lui seront confiées dans l'entreprise utilisatrice, les

⁷ Code du travail : articles L8241-1 et L8241-2

horaires et lieu de travail, les caractéristiques particulières du poste. A l'issue de cette période de prêt, le salarié retrouvera son poste de travail (il ne pourra être sanctionné, licencié ou faire l'objet de sanctions disciplinaires en cas de refus).

Nous sommes ici en présence de 3 acteurs :

- L'entreprise qui met à disposition ses salariés
- L'entreprise qui a un besoin de main d'œuvre (utilisatrice)
- Le salarié

Mais peut-on considérer cette forme de travail comme du temps partagé ?

Il faut tenir compte de la durée de la mission : sur quelques jours, mois..., il est évident que cette pratique qui peut sur certains points s'assimiler à du temps partagé (le salarié travaille pour 2 entreprises), n'est toutefois pas amenée à perdurer dans le temps.

Une autre solution pour répondre à un besoin de main d'œuvre rapidement mobilisable, nous vient des sociétés d'intérim via les prestations qu'elles peuvent offrir.

1.3.2 Les entreprises de travail temporaire (intérim)

Apparu aux Etats Unis et en Grande Bretagne dans le domaine du secrétariat au début des années 40, les Entreprises de Travail Temporaire (ETT) arrivent en France au début des années 50.

L'intérim se légalise avec la « loi 72-1 du 3 janvier 1972 sur le travail temporaire »⁸.

Dans cette forme de travail, on ne s'inscrit pas dans la durée, les missions sont ponctuelles et sur un temps donné.

En 1962, on compte déjà 170 ETT et ces dernières font travailler 33 000 intérimaires.

Au 4ème trimestre 2017, elles employaient :

⁸ Loi 72-1 du 3 janvier 1972 sur le travail sur le travail temporaire

- 743 351 intérimaires (En France soit un peu plus de 635 000 salariés en équivalent temps plein) dont 22 210 CDI intérimaires (en janvier 2014 ils n'étaient que 380)⁹.

Un petit nouveau dans le modèle de l'intérim : Le CDI intérimaire (CDI-I) :

L'accord du 10 juillet 2013 signé par la branche du travail temporaire, sur la sécurisation des parcours professionnels instaure une nouvelle forme de contrat au sein des ETT le « **CDI intérimaire** ».

L'objectif était de créer 20 000 emplois cdi sur les 3 ans (objectif atteint).¹⁰

La Loi n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi, (Journal Officiel du 18, art 56 dit loi Rebsamen) reconnaît le CDI intérimaire, ce type de contrat sera testé jusqu'au 31 décembre 2018 et pourra être prolongé.

Comme nous avons pu le constater, il concerne une minorité d'intérimaires, qui sont les plus sollicités par les entreprises utilisatrices.

Les profils du CDI-I :

- 78% sont des hommes
- Des caristes, des préparateurs de commandes ou des manutentionnaires, ils ont tous une expérience significative dans l'intérim
- Agés de 30 à 50 ans
- Travaillant pour la plupart dans des entreprises de grande taille
- Secteur de l'industrie¹¹

Le contrat est signé entre l'intérimaire et l'entreprise de travail temporaire, et on doit y retrouver les mentions telles que :

- La durée du travail, (la loi Rebsamen rappelle le caractère temporaire de ce nouveau type de contrat et le limite dans le temps et la durée pour un maximum de 36 mois contre 18 mois pour les missions d'intérim et les contrats signés avant le 31/12/2018)

⁹ <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/statistiques-de-a-a-z/article/l-emploi-interiminaire>

¹⁰ « Ses dispositions s'appliquent depuis 6 mars 2014, date de la publication de l'arrêté d'extension de l'accord ».

¹¹ <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/statistiques-de-a-a-z/article/l-emploi-interiminaire>

- La clause de mobilité du salarié (50 kms ou 1h30 de trajet maximum aller entre le domicile de l'intérimaire et le lieu d'exécution de la mission)
- La description « des emplois » avec un maximum de 3, pour lesquels il sera sollicité
- La rémunération mensuelle « garantie », des minimas ont été fixés par catégories : employés ouvriers minimum SMIC temps plein, agents de maîtrise et techniciens 115% du SMIC temps plein, cadres 125% du SMIC temps plein.

Si le salarié n'a pas de mission d'intérim, il devra être disponible pour des formations ou toutes autres missions pour autant, sa rémunération ne devra pas être inférieure à 70% de sa dernière rémunération perçue. Cette période d'intermission ne suspend pas le contrat CDI.

Dans le cadre de son CDI intérimaire le salarié ne touchera pas l'indemnité de fin de mission. Celle-ci versée par les entreprises utilisatrices servira à alimenter le fonds de sécurisation de parcours pour les autres intérimaires (qui ne sont pas sous contrat CDI-I).

Ce type de contrat est régi par les règles du CDI classique : période d'essai, rupture, protections sociales....

Les avantages de ce type de contrat pour les intérimaires :

- Une sécurisation de son emploi
- Polyvalences
- Développement des compétences
- Une rémunération garantie
- L'acquisition des congés payés
- Une protection sociale
- Accès aux formations...

Les inconvénients de ce type de contrat pour les intérimaires :

- Diminution de la rémunération due principalement à la perte de la « prime de fin de mission »
- Choix limité sur les missions proposées
- Sentiment de non-appartenance

Le CDI-I est limité à 3 ans. Il faudra attendre les résultats de l'enquête qui doit être menée à partir de juillet 2018 sur ce type de contrat pour savoir ce qu'il va devenir.

Les entreprises utilisatrices y trouvent :

- Une meilleure flexibilité (fin de la période de carence, ¹² allongement de la durée des missions), la garantie du processus de recrutement
- L'analyse et le conseil des entreprises de travail temporaires
- La possibilité d'embauche du collaborateur

Le salarié est successivement en mission pour des entreprises utilisatrices et/ou en période de formation.

Mais peut-on considérer cette forme de travail comme du temps partagé ?

Comme pour le prêt de main d'œuvre, la durée des missions est à prendre en compte, le salarié peut effectuer différentes tâches, son employeur est la société d'intérim et il travaille pour différentes entreprises utilisatrices.

On peut donc également l'assimiler à du temps partagé, même si là encore, la durée de ce type de contrat est limitée dans le temps.

Peut-on trouver des similitudes pour les entreprises de travail à temps partagé ?

1.3.3 Les entreprises de travail à temps partagé (ETTP) ¹³:

Le travail à temps partagé a été inséré dans le Code du Travail par la loi n° 2005-882 du 2 août 2005 à l'article 22, publié dans le Journal Officiel du 3 août 2005.

Ainsi des entreprises de travail à temps partagé (ETTP) peuvent être créées dans le but exclusif de mettre à disposition d'entreprises clientes du personnel qualifié.

C'est là aussi une relation tripartite :

- Une ETTP
- Un salarié
- Une entreprise cliente

¹² art. 56 IV de la loi du 17 août 2015 : exception sur les délais de carence entre 2 missions d'intérim pour un intérimaire sous contrat CDI.

¹³Le temps partagé par le ministère du travail : <http://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/contrats-et-carriere/contrats-de-travail/article/le-travail-a-temps-partage>

L'ETTP sert d'intermédiaire pour la mise en relation entre le salarié et l'entreprise cliente.

Le salarié peut travailler à temps partiel ou à temps plein.

La relation sera actée via 2 contrats : un premier entre l'ETTP et le salarié et un second entre ETTP et l'entreprise utilisatrice.

L'ETTP à plusieurs objectifs :

- Favoriser le développement de l'emploi
- Recruter sur des emplois stables (contrat à durée indéterminée - CDI)
- Conseiller les entreprises utilisatrices sur la gestion de la formation et des compétences

Au terme du contrat avec l'ETTP, rien n'empêche l'entreprise utilisatrice de recruter le salarié.

Les ETTP sont constituées de personnes physiques ou morales, dont l'activité exclusive consiste à mettre à disposition d'entreprises clientes du personnel qualifié qu'elles ne peuvent recruter elles-mêmes à raison de leur taille ou de leurs moyens.

Pour le salarié de l'ETTP, les avantages sont multiples :

- Le salarié bénéficie d'un contrat à durée indéterminée (protection sociale liée au CDI)
- La rémunération versée au salarié mis à disposition ne peut être inférieure à celle d'un salarié de niveau de qualification identique ou équivalent occupant le même poste ou les mêmes fonctions dans l'entreprise utilisatrice.
- Toute entreprise de travail à temps partagé est tenue, à tout moment, de justifier d'une garantie financière assurant, en cas de défaillance de sa part, le paiement : des salaires et accessoires ; des cotisations obligatoires dues aux organismes de sécurité sociale et aux institutions
- Développer la capacité d'adaptation et la polyvalence
- Une plus grande sécurité d'emploi (plusieurs employeurs)
- Une gestion du temps de l'activité adaptée (planning avec les employeurs)

Les inconvénients :

- Le salarié ne perçoit pas d'allocation chômage s'il ne perd qu'un de ses employeurs
- Difficulté de faire reconnaître un accident de travail et complexité de mise en place des indemnités journalières par la sécurité sociale et par les organismes de prévoyance

Concernant les entreprises clientes y trouvent les avantages suivants :

- Conseil sur la gestion de la formation et des compétences
- Suppression des démarches administratives liées aux recrutements des salariés,
- Bénéficie d'une main d'œuvre qualifiée et des compétences acquises lors des missions précédentes,

Les inconvénients :

- Coût de la main d'œuvre qualifiée
- Responsable des conditions d'exécution du contrat de travail
- Pas de lien d'appartenance

Ce mode de fonctionnement s'apparente à celui du portage salarial, mais on trouvera également des points communs avec les entreprises de travail temporaire (intérim) comme par exemple :

- Mettre à disposition du personnel à titre lucratif (Article L-8241-1 du code du travail)
- C'est l'entreprise utilisatrice qui est responsable des conditions d'exécution du contrat de travail (du point de vue législatif, réglementaire et conventionnel applicable au lieu de travail confère article L124-30 du code du travail)
- Obligation de justifier d'une garantie financière assurant, en cas de défaillance de sa part, le paiement : des salaires et accessoires, des cotisations obligatoires dues aux organismes de sécurité sociale et aux institutions.

Mais peut-on considérer cette forme de travail comme du temps partagé ?

Même si cette forme d'emploi, propose dans sa dénomination le temps partagé, il faut rappeler que le salarié **peut travailler à temps plein ou à temps partiel**, la durée des missions est encore une fois à prendre en compte.

La pérennisation de l'emploi est assurée comme dans un contrat à durée indéterminée, le salarié quant à lui n'a pas la même sécurité quant à la perte d'un de ses employeurs.

On retrouve certains points évoqués dans la définition du temps partagé.

Comme on l'a vu le contrat est porté par l'ETTP, comme pour le portage salarial.

1.3.4 Le portage salarial :

« L'ordonnance du 2 avril 2015 relative au portage salarial en a précisé la définition. Il s'agit :

- D'une relation entre une entreprise dénommée « entreprise de portage salarial » effectuant une prestation au profit d'une entreprise cliente, qui donne lieu à la conclusion d'un contrat commercial de prestation de portage salarial ;
- D'un contrat de travail est conclu entre l'entreprise de portage salarial et un salarié désigné comme étant le « salarié porté », qui est rémunéré par cette entreprise (article L1254-1 du Code du travail) ».

L'accès au portage salarial est réservé aux métiers du conseil : les professions réglementées (avocat, médecin, pharmacien, coiffeur, notaire, etc.) et les activités commerciales ne sont pas éligibles au portage salarial.

Il permet à toute personne ayant exercée une activité salariée de valoriser ses expertises par la prestation de service.

Une alternative à la création d'entreprise qui permet à des professionnels d'exercer une activité sans créer leur entreprise.

Les contrats peuvent prendre la forme de CDI (Contrat à Durée Indéterminée) ou de CDD (Contrat à Durée Déterminée).

La société de portage doit exercer de manière exclusive l'activité de portage salarial et accepter uniquement des **missions de services**.

Il existe des limites à l'utilisation des prestataires des sociétés de portage salarial suivant l'ordonnance du 2 avril 2015¹⁴ :

¹⁴ **Ordonnance n° 2015-380 du 2 avril 2015 relative au portage salarial**

« Section 2 : Conditions et interdictions de recours au portage salarial

Art. L. 1254-3.-L'entreprise cliente ne peut avoir recours à un salarié porté que pour l'exécution d'une tâche occasionnelle ne relevant pas de son activité normale et permanente ou pour une prestation ponctuelle nécessitant une expertise dont elle ne dispose pas....

1° De remplacer un salarié dont le contrat de travail est suspendu à la suite d'un conflit collectif de travail ;

2° D'effectuer certains travaux particulièrement dangereux figurant sur la liste prévue à l'article L. 4154-1 sauf dérogation prévue au même article. ... »

- Les entreprises utilisatrices peuvent avoir recours à des prestataires pour l'exécution de travaux occasionnels ne relevant pas de son ou ses activités principales et permanentes, pour une prestation ponctuelle dont elle n'aurait pas l'expertise en interne.
- En aucun cas, elle ne peut avoir recours à une société de portage salarial pour le remplacement d'un salarié dont le contrat est suspendu dans le cadre de conflit collectif, pour faire effectuer certains travaux dangereux figurant sur la liste prévue à l'article L4154-1 du Code du travail¹⁵, ou encore avoir recours à une prestation alors que, son ou une de ses activités, portent sur du service à la personne.

Ce statut permet aux professionnels qui le désirent :

- D'exercer leur activité en toute autonomie (comme un indépendant)
- D'avoir le statut de salarié
- De se dispenser des démarches administratives, juridiques, comptables et fiscales liées à la création de leur activité d'indépendant

Le professionnel dit « porté » devient salarié de la société de portage salarial, via la signature d'une convention d'adhésion cela correspondra à un contrat de travail sous réserve de la signature avec le client d'une mission.

Le porté peut ainsi rompre le contrat comme dans un emploi dit classique.

C'est toutefois à lui de prospecter, de négocier et de réaliser ses missions en toute autonomie. Il facture ses clients à travers la société de portage salarial.

Le chiffre d'affaires qu'il réalise est reversé sous forme de salaire et de remboursement de frais (soit en moyenne 50% de son chiffre d'affaires). La société de portage prélève une commission commerciale ainsi que les charges sociales qu'elle reverse aux caisses de cotisations sociales.

Le porté cotise et bénéficie d'une protection sociale : retraite, sécurité sociale, chômage, prévoyance, comme n'importe quel salarié.

¹⁵ « Article D4154-1 Modifié par Décret n°2009-1289 du 23 octobre 2009 - art. 1

« Il est interdit d'employer des salariés titulaires d'un contrat de travail à durée déterminée et des salariés temporaires pour l'exécution des travaux les exposant aux agents chimiques dangereux suivants :

1° Amiante : opérations d'entretien ou de maintenance sur des flocages ou calorifugeages ; travaux de confinement, de retrait ou et de démolition ; ... »

Liste complète en annexe

Dans le cas du portage salarial, on distingue également trois acteurs :

- Le porté (le professionnel salarié),
- La société de portage salarial
- Le client démarché par le porté.

Le porté peut fonctionner avec son client de différentes manières : devis signé, bon de commande ou mise en place d'un contrat de prestation.

Le modèle économique vient d'être établi, c'est le Code du travail qui en fixe le statut juridique ainsi que les conditions de travail, par les articles L1254-1 à L1254-31 et D1254-1 à R1254-5 du Code du travail. Le portage salarial comme on a pu le lire prend la forme juridique de société de droit commun et en tant qu'employeur celle-ci est soumise aux mêmes obligations et aux mêmes droits que toutes sociétés et c'est la convention collective du portage salarial applicable à compter du 1er juillet 2017 qui s'applique.

Les sociétés de portage salarial doivent souscrire une garantie financière (soit pour 2018 au minimum 10% de la masse salariale de l'année précédente, sans pouvoir être inférieure à 2 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale).

Le portage salarial concerne plus de 70 000 personnes en France, pour l'année 2017.

Qui sont les portés ? se mêle différents statuts : des indépendants, des consultants, des travailleurs en reconversion professionnelle, des salariés, des retraités, des étudiants, des futurs créateurs d'entreprise...

Les métiers que l'on retrouve en portage salarial sont : les consultants, experts et formateurs mais également des webmasters, développeurs, graphistes, chefs de projet, chargés de marketing...

Pour résumer, voici les avantages et les inconvénients pour les salariés « portés » :

Les avantages qu'y trouvent les salariés :

- Un statut de salarié et une couverture sociale tel que le droit au chômage, les cotisations de retraite, mutuelle, prévoyance..., accès à la formation comme tous salariés
- La partie administrative est prise en charge par la société de portage
- La suppression des démarches administratives (juridiques, sociales et comptables liées à l'activité)

- Etre accompagné par le réseau, (meilleure visibilité auprès des entreprises clientes, pas de sentiment d'isolement, un suivi par la société de portage...)

Des inconvénients surtout financiers :

- Des frais de gestion, environ 10% du chiffre d'affaires
- Des charges plus élevées que d'autres statuts indépendants : 50% environ pour un salarié porté, 41 à 45% pour un entrepreneur en SARL ou SASU (Société par actions simplifiée unipersonnelle)

Quels sont les avantages et les inconvénients pour les entreprises clientes ?

Les avantages :

- Disposer d'une expertise au moment opportun, opérationnelle immédiatement
- Sécurité juridique (n'engage pas sa responsabilité civile professionnelle, pas de contrat de travail et donc pas de gestion de la relation sociale...)
- Se libérer des contraintes administratives liée au recrutement et pas d'engagement de sa responsabilité civile professionnelle
- Pas d'impact sur la masse salariale

Les inconvénients :

- Un recours strict de ce type de prestation
- Un montant d'honoraires élevé (comprend la prestation, les charges sociales et les frais de gestion de la société de portage)
- Une relation hiérarchique inexistante (point que l'on retrouve aussi dans les avantages)
- Le recours au salarié porté n'est possible que dans des conditions strictes, tenant compte de l'ordonnance du 2 avril 2015

Mais peut-on considérer cette forme de travail comme du temps partagé ?

Une fois encore la durée des missions est à prendre en compte et dans cette forme de travail on parle de « conseils aux entreprises » et non pas de répondre à un besoin de main d'œuvre.

L'emploi du salarié porté dépend des missions qu'il peut trouver, cette forme d'emploi, est-elle pérenne ?

Le portage salarial est souvent décrit comme la possibilité de démarrer une activité d'indépendant avant de créer sa propre structure (Micro-entreprise, SARL, EURL, SASU...)

Nous allons donc développer le modèle des indépendants.

1.3.5 Les indépendants et les réseaux d'indépendants

Les Indépendants :

Les indépendants dépendent totalement des missions qu'ils vont démarcher auprès de leurs clients. Appelé également travailleur en freelance notamment dans le domaine de l'informatique, mais pas seulement.

C'est pour eux, l'opportunité de devenir leur propre chef et d'être en totale autonomie.

Ils sont à la fois des créateurs d'entreprise, des experts, des négociateurs et des commerciaux.

Ils se présentent généralement comme des « consultants » qui fonctionnent en mode projet ou en manager de transition.

Leur relation avec l'entreprise est régie par un Contrat de Prestation de Service.

D'après l'INSEE on retrouve les travailleurs indépendants dans 4 grandes catégories :

- Les professions libérales (médecins, infirmières, psychologues, architectes, experts comptables, formateurs ...), ou assimilées (rédacteurs, consultants...)
- Les exploitants agricoles
- Les patrons dans l'industrie, le commerce ou les services
- Les dirigeants de sociétés

Ils représentent 2,8 millions de personnes en France aujourd'hui, dont 66% d'hommes, diplômés et dont la moyenne d'âge est de 46 ans on les retrouve plutôt dans le domaine des services.¹⁶

¹⁶ Rapport du Haut Conseil pour le financement de la protection sociale (HCFiPS) octobre 2016

Complété par « Quelles protections pour les actifs ? » par Bernard GAZIER, L'Économie politique 2016 (Bibliographie)

Les statuts pour les indépendants sont nombreux et complexes :

- Auto-entreprise et Micro-entreprises (les plafonds concernant le chiffres d'affaire ont progresser et sont pour l'année 2018 de :70 000 € pour une activité de prestation de services et 170 000 € pour une activité commerciale)
- EI : Entreprise Individuelle
- EIRL : Entreprise individuelle à responsabilité limitée,
- Sociétés unipersonnelles adaptation des modèles de SAS ou de SARL : exemple, SASU ou EURL (Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée)

Une des grandes difficultés avant même de commencer à travailler c'est le choix du meilleur statut juridique en fonction de l'activité économique qui sera développée, l'idée étant de trouver la structure qui aura le moins de conséquences défavorables (financières, fiscales, sur le patrimoine de la famille, sur la protection sociale...)

Un comparatif a été établi pour aider les travailleurs dans les différents choix qui leur sont proposés :

Comparatif entre le portage salarial et le statut d'indépendant dans ses différentes formes juridiques

STATUT	SALARIÉ		INDÉPENDANT		
	PORTAGE SALARIAL	AUTO-ENTREPRENEUR	EIRL	EURL	SASU
Facilités administratives	OUI	OUI	NON	NON	NON
Séparation des patrimoines	PAS DE PATRIMOINE ENGAGÉ	NON	OUI	OUI	OUI
Capital social	NON	NON	NON	OUI	OUI
Impôt	SUR LE REVENU	SUR LE REVENU	AU CHOIX	AU CHOIX	AU CHOIX
Frais de création	NON	NON	OUI	OUI	OUI
Sécurité sociale et retraite de base	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Chômage	OUI	NON	NON	NON	NON
Retraites complémentaires	OUI	NON	FACULTATIF	FACULTATIF	FACULTATIF
Prévoyance	OUI	NON	FACULTATIF	FACULTATIF	FACULTATIF
Mutuelle	OUI	NON	FACULTATIF	FACULTATIF	FACULTATIF
CA limité	NON	OUI	NON	NON	NON

Jusqu'au 1^{er} janvier 2018, La plupart des indépendants étaient affiliés au Régime Social des Indépendants (RSI), souvent décrié pour les inégalités de protection par rapport au régime général mais également à cause des délais qui peuvent aller jusque 14 mois concernant le paiement des pensions de retraite et une communication difficile avec les indépendants ...

Les indépendants contournaient cette affiliation au RSI en choisissant des formes juridiques où ils sont considérés comme des « assimilés-salariés » (SAS : société par action simplifiée ou SASU : société par action simplifiée unipersonnelle...) qui leur permettent un rattachement au régime général de la sécurité sociale, certes plus coûteux.

La loi de financement de la Sécurité sociale (LFSS) fait évoluer la sécurité sociale dans le but de protéger les travailleurs indépendants tout au long de leur vie professionnelle et personnelle.

Ainsi, depuis le 1er janvier 2018, la protection sociale des travailleurs indépendants (anciennement gérée par le RSI) est confiée au régime général de la Sécurité sociale, qui couvre déjà l'essentiel de la population française : Assurance Maladie, Assurance retraite et Urssaf.

La période transitoire permettra d'intégrer progressivement la gestion de la Sécurité sociale des travailleurs indépendants au sein du régime général. Ainsi dès 2019, les salariés qui souhaiteront devenir indépendants resteront gérés par la caisse primaire d'assurance maladie (CPAM) et dès 2020, tous les travailleurs indépendants auront comme interlocuteur unique la CPAM pour leur assurance maladie.

Est-ce là un premier pas vers le développement du temps partagé ?

Pour résumer, voici les avantages et les inconvénients d'être indépendant :

Concernant les avantages :

- Autonomie organisationnelle
- Autonomie décisionnelle
- Faculté de développer leurs compétences
- Pluriactivités (accomplissement des tâches variées...)

Nous avons au travers de la complexité des différents statuts juridiques commencé à entrevoir quelques inconvénients, en voici d'autres pour les indépendants :

- Revenus irréguliers et aléatoires (Pas de droit aux allocations chômage)
 - Lourdeurs administratives et des charges sociales fixes
 - Solitude
- ➔ Ce dernier point, nous donne une transition parfaite, car c'est une des raisons qui pousse de plus en plus d'indépendants à se regrouper en réseau.

Les réseaux d'indépendants

Ils ont commencé à se développer à la fin des années 90.

Au commencement, il s'agissait de regroupements d'experts, qui exerçaient en libéral dans le même domaine (des directions administratives et financières, des directions des ressources

humaines, des directions des systèmes d'informations, des services de contrôle de gestion, des responsables qualité, des commerciaux, ...).

Aujourd'hui apparaissent les premiers réseaux pluridisciplinaires.

L'objectif de ces derniers est de pouvoir mettre à disposition du client toutes les expertises dont il a besoin, pour les indépendants c'est de rétablir un lien social grâce au réseau et de se consacrer à son activité opérationnelle (puisque certains réseaux peuvent aller jusqu'à prendre en charge toute la gestion administrative du travailleur indépendant via leur adhésion).

Mais peut-on considérer cette forme de travail comme du temps partagé ?

Comme pour le portage salarial, la durée des missions, le besoin de main d'œuvre, la pérennisation de l'emploi ne sont pas clairement établies.

On y retrouve cependant une multitude de donneurs d'ordres (employeurs).

A l'opposé des indépendants qui gèrent seuls leur employabilité nous retrouvons les groupements d'employeurs.

1.3.6 Le groupement d'employeurs :

En tout état de cause la naissance d'un groupement d'employeurs (GE) résulte d'une volonté de coopération interentreprises.

Créés par la loi du 25 juillet 1985, les groupements d'employeurs sont des structures qui réunissent plusieurs entreprises adhérentes.

Le but étant de recruter un ou plusieurs salariés et de le(s) mettre à disposition de ses membres, selon leurs besoins.

Les salariés du GE travaillent en pluriactivité, dans les entreprises qui adhèrent au groupement.

Le GE à plusieurs objectifs :

- Favoriser le développement de l'emploi et le fixer sur son territoire
- Recruter sur des emplois stables (contrat à durée indéterminée - CDI)
- Conseiller les entreprises adhérentes sur la gestion de leurs ressources humaines et sur le recrutement

Le groupement d'employeurs prend souvent la forme « d'association loi 1901 » l'article L. 1253-2 du code du travail ¹⁷ mais peut également prendre la forme de sociétés coopératives existantes (coopératives d'artisans, SCOP : Société COopérative et Participative, coopératives en réseaux,...). Ils peuvent être créés avec des personnes physiques ou morales de droit privé et des collectivités territoriales

Mais pourquoi rattacher un GE qui ne peut effectuer que des opérations à but non lucratif et n'exerce pas d'activité commerciale ? Parce que les professionnels sont salariés du groupement d'employeurs, un contrat de travail est établi, le GE doit donc appliquer une convention collective. Dans la plupart des cas, les membres choisissent une des conventions collectives, la plus représentative (en volume horaire de mises à disposition).

Le GE est une constitution de personnes physiques ou morales, peu importe leur activité ou leur forme juridique.

Là encore trois acteurs :

- Le GE
- Le professionnel salarié du groupement
- Les entreprises adhérentes

Pour le salarié du GE, les avantages sont multiples :

- Une garantie de percevoir un salaire même si les membres ne lui donnent pas de missions (les entreprises adhérentes sont solidairement responsables des dettes contractées à l'égard des salariés)
- Un rattachement à une seule convention collective qui facilite les relations de travail
- Une plus grande sécurité d'emploi (en raison du nombre d'entreprises adhérentes)
- Une couverture sociale complète...

¹⁷ Article L1253-2 : Les groupements d'employeurs sont constitués sous l'une des formes suivantes :

1° Association régie par la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association ;

2° Société coopérative au sens de la loi n° [47-1775](#) du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération et de la loi n° [83-657](#) du 20 juillet 1983 relative au développement de certaines activités d'économie sociale ;

3° Association régie par le code civil local ou coopérative artisanale dans les départements de la Moselle, du Bas-Rhin et du Haut-Rhin.

Les salariés travaillent dans les entreprises adhérentes et bénéficient des avantages de ces dernières (intéressement, participation...) et ils bénéficient également d'une stabilité professionnelle en étant salariés du GE et de ses avantages internes : protection sociale, médecine du travail, accroissement de leurs compétences notamment grâce aux plans de formation, à la diversité des expériences.

D'autres avantages sont mis en exergue :

- Moins de pression perçue par les salariés (« Quand vous en avez assez d'une entreprise vous revenez quelques jours/ semaines après et c'est tout neuf ! »)
- Echapper à la monotonie des tâches (développement des compétences et de son employabilité)
- Prise de hauteur, développement de l'innovation grâce au réseau des entreprises

Les Inconvénients :

- Charge mentale liée au temps partagé, il faut être organisé savoir « décroiser, déconnecter, jongler »
- Non appartenance à l'entreprise adhérente (que l'on retrouve également dans les avantages)
- Rivalité avec les collègues qui eux sont sous contrat avec l'entreprise.

Pour les entreprises adhérentes, les avantages sont nombreux :

- Mutualisation des ressources humaines (le partage des frais salariaux en fonction de leur utilisation)
- Externalisation de la paie des salariés
- Suppression des démarches administratives liées aux recrutements des salariés du GE
- Bénéfice d'une main d'œuvre qualifiée et des compétences acquises lors des missions précédentes
- Bénéfice des aides et du conseil du GE en matière d'emploi, de gestion des ressources humaines...

Les inconvénients :

- Les salariés du GE, sont souvent des demandeurs d'emplois, qui ne retrouvent pas seul un travail à temps plein sur leur région, des cadres en quête d'autonomie et attirés par l'image de marque du GE sur le territoire

- Pour rappel, les entreprises adhérentes sont solidairement responsables des dettes contractées à l'égard des salariés
- La non-appartenance peut être perçue comme un avantage et/ou un inconvénient

Mais peut-on considérer cette forme de travail comme du temps partagé ?

Le groupement d'employeur semble lui aussi répondre à une partie de la définition que nous avons faite du temps partagé.

La notion de durée des missions, n'est toujours pas clairement établie.

Le salarié travaille pour plusieurs entreprises adhérentes, la pérennisation de l'emploi semble bien présente par le contrat à durée indéterminée.

Une fois ces formes de travail identifiées, l'étape suivante est d'identifier les travailleurs en temps partagé et de comprendre d'où ils viennent, pourquoi ils choisissent cette forme de travail ? A quels besoins le temps partagé répond-il ?

1.4 Etat des lieux des travailleurs à temps partagé

Qui sont ces acteurs, pourquoi ont-ils choisi de travailler à temps partagé ou d'avoir recours à des travailleurs en temps partagé ? Une étude réalisée par l'ANDRH de 2014 à 2015 en partenariat avec des étudiants de l'IGS, l'APEC, CGPME et le fondateur du Portail du temps partagé ont permis de définir le profil de ces travailleurs.¹⁸

Les 2 objectifs de cette enquête étaient de comprendre comment est vécu le temps partagé par les acteurs et de définir leurs avantages et leurs inconvénients mais également de trouver les pistes d'optimisation de ce mode de travail.

Ainsi, sur les personnes qui travaillaient en temps partagé au moment de l'enquête, 64% sont des femmes, 46% des répondants ont entre 40 et 49 ans, 33% ont 2 ou 3 enfants, 67% travaillent en région et pour 77% d'entre eux, le passage sur ce mode de travail du temps partagé c'est fait suite à un évènement important (rupture avec l'entreprise).

¹⁸ Extrait du livre blanc sur de temps partagé de l'ANDRH 2016



Ces premiers chiffres, m'ont amené sur le site du portail du temps partagé, né en 2013 du besoin de promouvoir le temps partagé sous toutes ses formes.

Depuis 2015, il est établi chaque année un « baromètre du travail à temps partagé », réalisé au moyen d'un questionnaire transmis chaque fin d'année aux professionnels du temps partagé, aux salariés de groupements d'employeurs, en multi salariat ou en pluriactivité et aux experts en prestations de services.

D'après David BIBARD fondateur du portail du temps partagé, cette forme de travail concernerait déjà plus de **430.000 travailleurs en France sous des statuts variés**.

Pour mieux comprendre qui sont les travailleurs en temps partagé, j'ai réalisé cette cartographie grâce aux données du baromètre du temps partagé (source le Portail du temps partagé) (comparatif entre 2015 et 2017).

Les baromètres du portail du temps partagé :

- En 2015 ils étaient 76 répondants
- En 2017 ils étaient 179 répondants



		2015	2017
Sexe	Homme	50,00%	52,00%
	Femme	50,00%	48,00%
Age	-de 30 ans	1,00%	4,00%
	De 30 à 39 ans	12,00%	9,00%
	De 40 à 49 ans	<u>43,00%</u>	<u>28,00%</u>
	De 50 à 59 ans	<u>33,00%</u>	<u>42,00%</u>
	+ de 60 ans	11,00%	17,00%
Statut	Salarié en multi salariat (contrat à temps partiel)	5,50%	13,00%
	Salarié (GE)	9,50%	5,00%
	Salarié (ETTP)	NC	2,00%
	En portage salarial	17,80%	<u>18,00%</u>
	Indépendant	<u>59,00%</u>	<u>28,00%</u>
	Indépendant au sein d'un réseau	<u>NC *</u>	<u>17,00%</u>
En pluriactivité (cumul de plusieurs statuts)	8,20%	<u>17,00%</u>	
Localisation	En Ile de France	37,00%	26,00%
	En régions grande agglomération (Lyon, Marseille, Lille, Nice, Toulouse, Bordeaux...)	<u>30,00%</u>	<u>35,00%</u>
	En régions hors grandes agglomération	<u>30,00%</u>	<u>38,00%</u>
	A l'étranger	3,00%	1,00%

*non communiqué

Une belle parité avec **52% d'hommes et 48% de femmes**. Concernant leur âge **les plus de 40 ans représentent 87%** des répondants ; à noter une progression pour **les moins de 30 ans** (passe de 1% en 2015 à **4% en 2017**).

Le choix du statut :

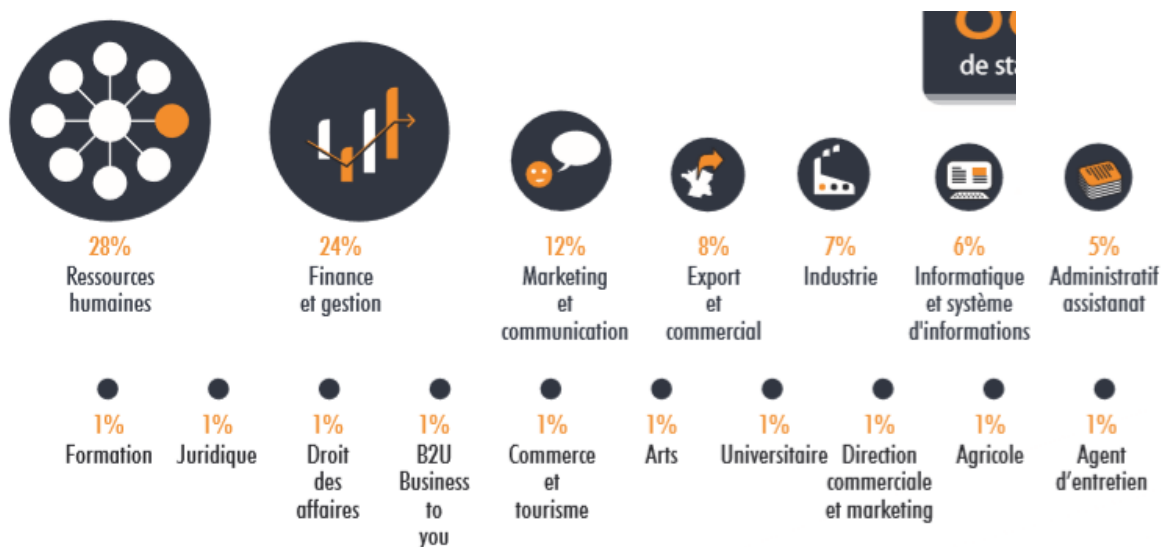
- La majorité exercent en **indépendant soit 28%** qui disposent de leur propre structure (SARL, SASU, micro entrepreneuriat ...)
- **18% ont opté pour le portage salarial**
- **17% d'entre eux exercent comme des indépendants regroupés au sein de réseau** tel que Finaxim : DRH et DAF en temps partagé, Essentiel Gestion : Contrôleurs de gestion et financiers en temps partagé ou encore DC Pilot : Directeurs commerciaux en temps partagé
- **17% également en pluriactivité** : ils cumulent le salariat avec le statut d'indépendant
- **13% sont multi salariés** : ils cumulent plusieurs contrats de travail à temps partiel

Cette forme de travail s'est bien répartie sur le territoire national, **39% des travailleurs vivent hors des grandes agglomérations**, 35% dans les alentours des grandes agglomérations et 26% en région parisienne.

En 2015 puis 2017, on observe la même proportion concernant **les cadres puisqu'ils représentaient respectivement 88% et 89% de ces professionnels**.

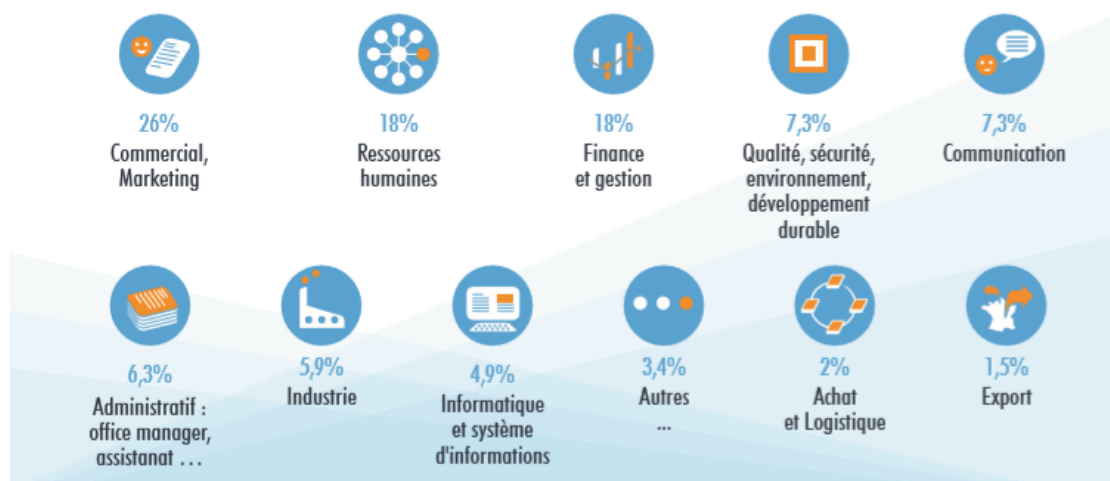
Les domaines d'activité ont quant à eux évolué :

En 2015 :



En 2017 :

Domaine d'activité



Les répondants travaillent en grande partie sur des activités commerciales et marketing (26%). Ils ont détrôné les activités en ressources humaines et en finance et gestion, peut-être par l'arrivée de la société : DC PILOT France, La Direction Commerciale Partagée qui regroupe les activités marketing et commerciales et qui a rejoint le Portail du temps partagé en 2015

Le temps d'intervention cumulé en entreprise représente :

Les professionnels qui travaillent **moins de 10 jours par mois en temps partagé** passe de 23.7% en 2015 à **31% en 2017**, ce qui le place en première place, **le temps aléatoire** progresse également et passe de 6.6% à **18% pour les professionnels**.

Une baisse concernant les temps de travail entre 10 et 15 jours par mois qui passent respectivement de 38.10% en 2015 à **28% en 2017** et **sur le temps de travail en temps plein** ou quasi temps plein qui lui passe de 31.60% en 2015 à 22% en 2017. Comme nous l'avons vu en introduction, les acteurs du temps partagé parlent de temps plein ou quasi temps plein à compter de 4 jours par semaine d'activités professionnelles sachant que la journée qui n'est pas réalisée en entreprise, permet de travailler sur les dossiers en cours, sur la gestion des plannings et la recherche de nouvelles missions.

Ces données, peuvent s'expliquer par la **progression du nombre de professionnels travaillant en pluriactivité (cumul de plusieurs statuts) qui est passé de 8.20% en 2015 à 17% en 2017**.

Les motivations des professionnels en 2017 : (peu d'évolution)

- **51% une nouvelle façon de travailler**
- **26% une possibilité d'un retour à l'emploi**
- **19% une opportunité du moment**

Pour les professionnels les 2 principaux avantages sont la **diversité des missions pour 33%** et **l'autonomie pour 25%** (en 2015 à la 5ème place pour 6%).



→ La progression de l'autonomie comme avantage pour les professionnels exerçant à temps partagé, est à mettre en relation avec la place importante que prend la qualité de vie et le bien-être au travail, les risques liés aux RPS (risques psycho-sociaux) et l'articulation vie professionnelle et vie privée dans notre société actuelle.

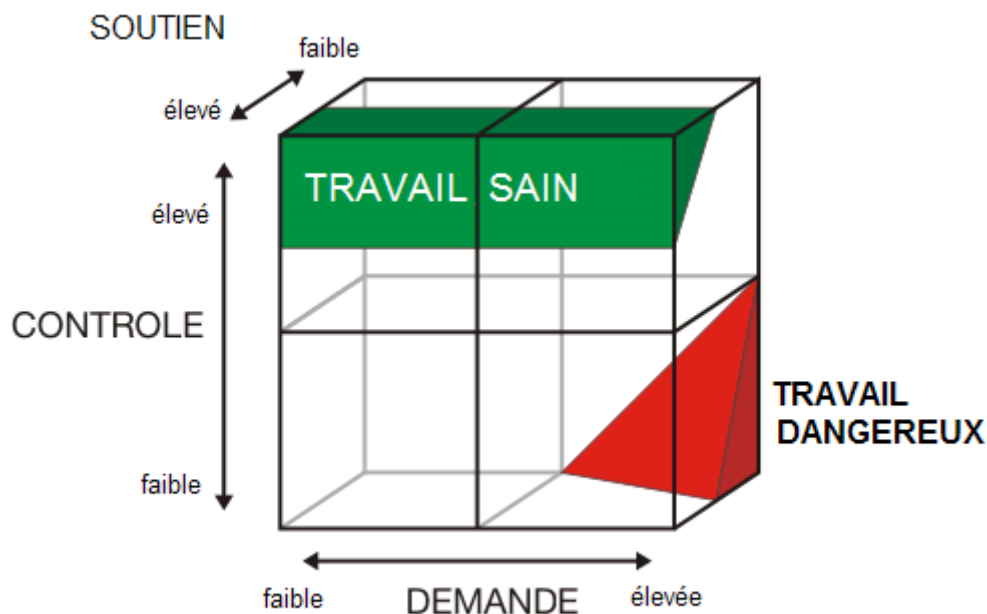
Viennent ensuite, pour 23% d'entre eux l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle (une des préoccupations des nouvelles générations Y et Z qui entrent sur le marché du travail).

La diversité des missions répond à un besoin de développement des compétences et pallie à un manque d'employabilité, l'autonomie répond à un besoin de reconnaissance et

d'accomplissement et **la meilleure articulation entre vie professionnelle et vie privée**
¹⁹répond à un besoin d'appartenance.

Tous ces points étaient déjà apparus dans le modèle d'analyse de mesure du stress de Robert Karasek « Job Strain model » (1979), à travers son questionnaire il établit trois dimensions de l'environnement psychosocial au travail : la demande psychologique, la latitude décisionnelle et le soutien social.

« Job strain model » : tension au travail de Karasek 1979



2 types de facteurs de stress sont croisés :

- la demande psychologique (élevée versus faible) qui porte sur des aspects aussi bien quantitatifs que qualitatifs de la charge psychologique de travail, faite à l'individu,
- la latitude décisionnelle ou le contrôle (élevé versus faible) exercé par l'individu sur son activité qui comporte 2 sous-dimensions

¹⁹ « Les chemins de l'articulation entre vie privée et vie professionnelle » par Laurence LE DOUARIN. Réseaux, la Découverte 2007 (Bibliographie)

- l'utilisation des compétences qui se définit par la possibilité d'utiliser et développer ses compétences et qualifications
- l'autonomie décisionnelle qui se définit par la marge de manœuvre dans la manière de faire son travail et de prendre part aux décisions qui s'y rattachent.

La notion de soutien social (pratique, émotionnel, informationnel) est centrale et dans ce modèle, les activités les plus stressantes seraient donc selon Karasek, celles où la personne a un soutien social faible, avec une demande forte et un contrôle faible.

La place importante que prend la qualité de vie et le bien-être au travail, les risques liés aux RPS et l'articulation vie professionnelle et vie privée auraient-ils un lien avec le temps partagé ?

« Une étude du groupe Malakoff Médéric de 2015 sur le bien-être au travail révèle que « 23% des salariés affirment manquer d'autonomie et ne pas pouvoir prendre de décisions dans leur travail, soit une hausse alarmante de 11 points depuis 2009 ». ²⁰

Intéressons-nous, maintenant aux avantages que peuvent trouver les entreprises dans ce mode d'organisation de travail :

Pour **26%** d'entre elles, c'est **la flexibilité** qui est mise en avant

Un apport d'expertise plus pointue (24%)

Une meilleure maîtrise des coûts (21%)

La possibilité de **déléguer le pilotage de projets (16%)**

Et pour **13% une implication dans la durée des professionnels** à temps partagé

Ces informations nous éclairent sur ce qui amène les professionnels à travailler en temps partagé et leurs motivations ainsi que les avantages qu'y trouvent les entreprises. **Mais alors pourquoi ce mode d'organisation est si peu utilisé ?**

²⁰ « Santé et bien-être des salariés, performance des entreprises – chiffres clés 2015 », Synthèse Malakoff Médéric, mai 2015

Cette multitude d'informations, ne nous fait-elle pas perdre de vue l'objectif du temps partagé ?

Valoriser les compétences des experts (du temps partagé) et répondre à une problématique du juste coût et du juste temps pour les entreprises.

Par conséquent, les apports du temps partagé pour le salarié correspondent à des attentes qui parfois ne sont pas satisfaites par le modèle classique d'entreprise, comme l'autonomie. Pour l'entreprise, cela fait appel à un nouveau mode de prestation à la carte qui satisfait notamment un besoin d'expertise ponctuel et immédiat, sans l'engagement lié à une embauche.

D'après ces éléments, le temps partagé présente tous les atouts pour se développer à l'avenir. Afin de mieux comprendre comment ce mode de travail se développe, les réalités de son application et ses perspectives d'évolution, la deuxième partie de ce mémoire propose une analyse en conditions réelles du temps partagé avec un focus sur le secteur des RH, mais pas seulement.

Deuxième partie – Le temps partagé dans le domaine des ressources humaines

A l'aide de l'ensemble des éléments abordés dans la première partie de ce mémoire, j'ai pu identifier les différentes formes que revêt le temps partagé et le public ciblé. Cette seconde partie analyse spécifiquement le temps partagé dans le domaine des RH en se basant sur une enquête terrain et des interviews. Les résultats, permettent de cibler ainsi les avantages et les inconvénients mais également de la population concernée. Cela nous permettra de fournir des recommandations.

J'ai réalisé mon stage dans l'entreprise : Le Maillon nouvellement créé (mars 2018) en région Auvergne Rhône Alpes qui promeut le temps partagé pour les experts en ressources humaines.

C'est dans ce contexte que j'ai réalisé mon enquête quantitative et qualitative sur le temps partagé mais également les interviews des professionnels RH exerçant à temps partagé. Je vous donnerai la méthodologie choisie et les principaux résultats obtenus.

2.1 Présentation du terrain d'étude

L'objet de cette partie du mémoire est de donner des éléments de contexte pour comprendre l'environnement dans lequel évoluent les sujets de l'étude.

Le questionnaire que j'ai réalisé (que vous retrouverez en annexe), est constitué de questions ouvertes et fermées. Mon but est de pouvoir analyser au mieux les résultats obtenus, de voir si ce mode de travail est connu, utilisé, quels sont les freins et les métiers qui le pratiquent.

Je suis partie du constat que de nombreux chefs d'entreprise de PME ou de micro-entreprise (TPE) sont souvent seuls pour prendre les bonnes orientations et décisions mais également pour gérer le développement des ressources humaines. La taille, mais surtout le coût financier d'une expertise RH en interne n'est pas envisageable si on la considère dans le cadre actuel du temps de travail (temps plein dans une seule et même entreprise).

En accord avec la société « Le maillon », nous avons ciblé un peu plus de 3200 entreprises de la région et principalement les départements de l'Allier (03), du Cantal (15), de la Loire (42), de la Haute Loire (43), du Puy de Dôme (63) et du Rhône (69).

63% de mes envois n'ont pas été lus ou distribués.

2.1.1 Les résultats de l'enquête

Le taux de réponses reçues est de 6% soit un échantillon de 72 répondants :

Constitué de 40.3% d'hommes et 59.7% de femmes,

En ce qui concerne l'âge :

- Les – de 25 ans : 1.61%
- De 26 à 35 ans : 22.58%
- De 36 à 45 ans : 25.81%
- De 46 à 55 ans : 32.26%
- Les + de 56 ans : 17.74%

En ce qui concerne leur métier :

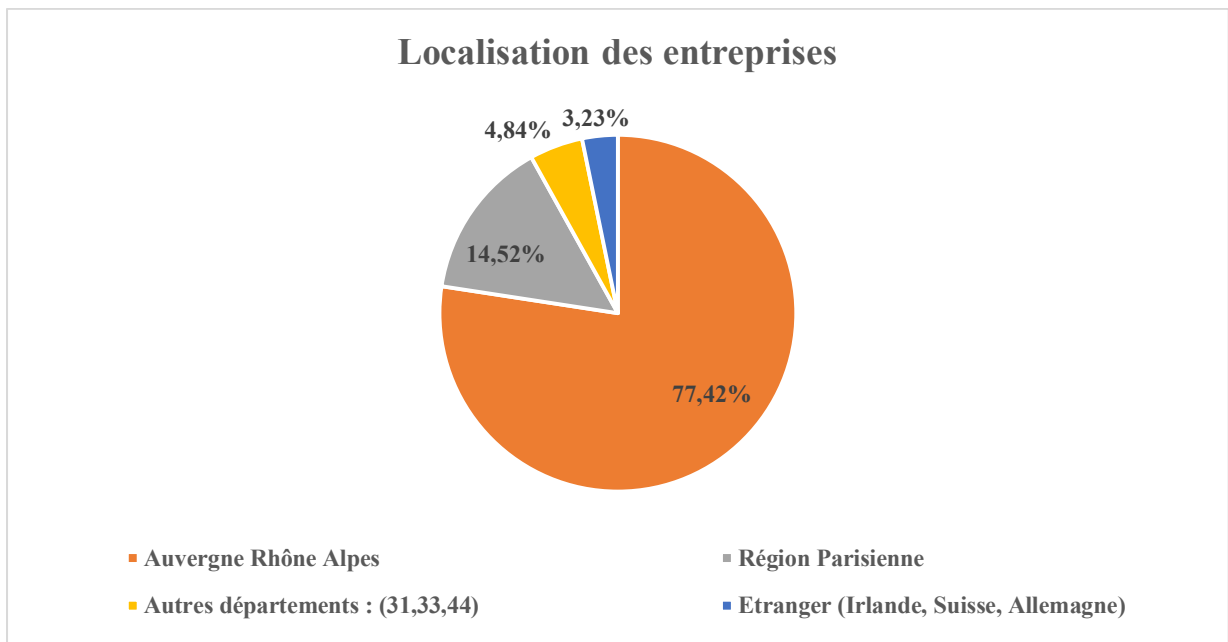
- DRH / RRH : 30.65%

- Dirigeant-e : 22.58%
- Manager : 22.58%
- Autre : 17.74% (quelques exemples cités : Conseillers, consultants RH, Assistant-e de direction, chargé-e de recrutement, « business analyst », ...)
- Autre membre du comité de direction : 6.45%

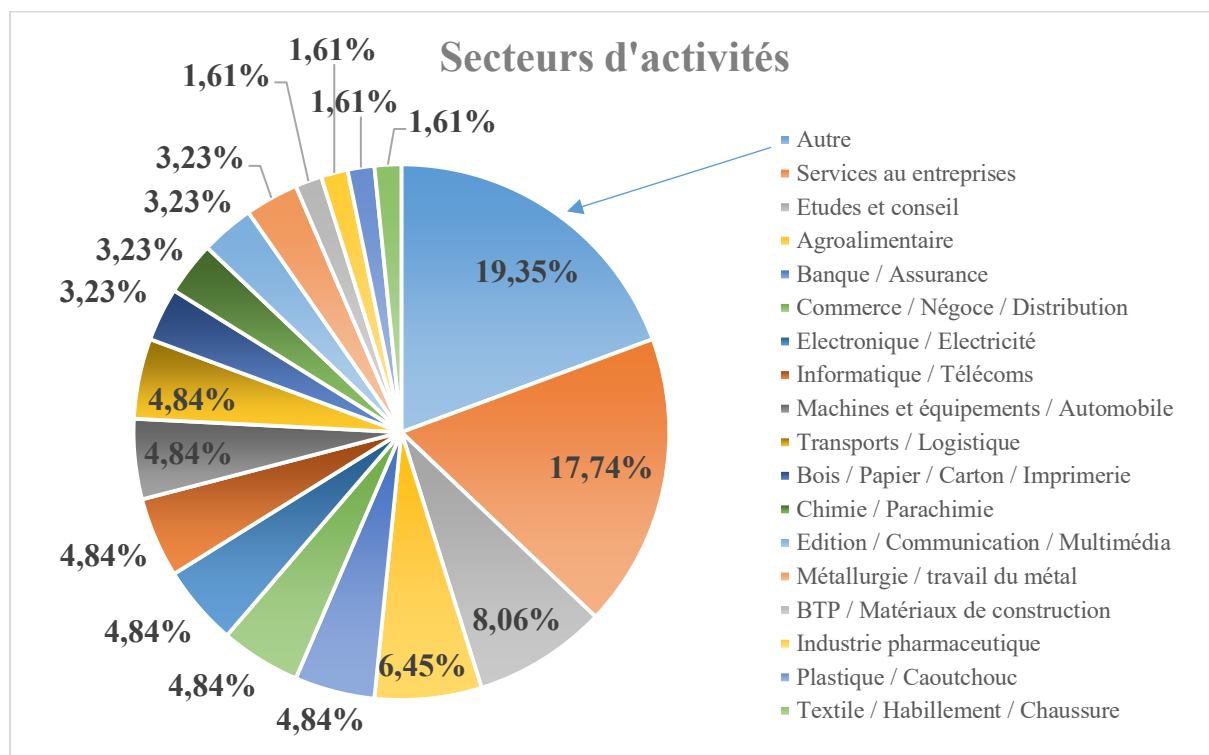
Qui gère les ressources humaines dans votre entreprise ? :

- Directeur-trice des ressources humaines / RRH : 61.29%
- Dirigeant-e : 30.65%
- Autre : 6.45% (quelques exemples cités : Assistante direction, Secrétaire générale, Service RH du siège, cabinet externe, ...)
- Directeur-trice administratif et financier / RAF : 1.61%

La localisation :



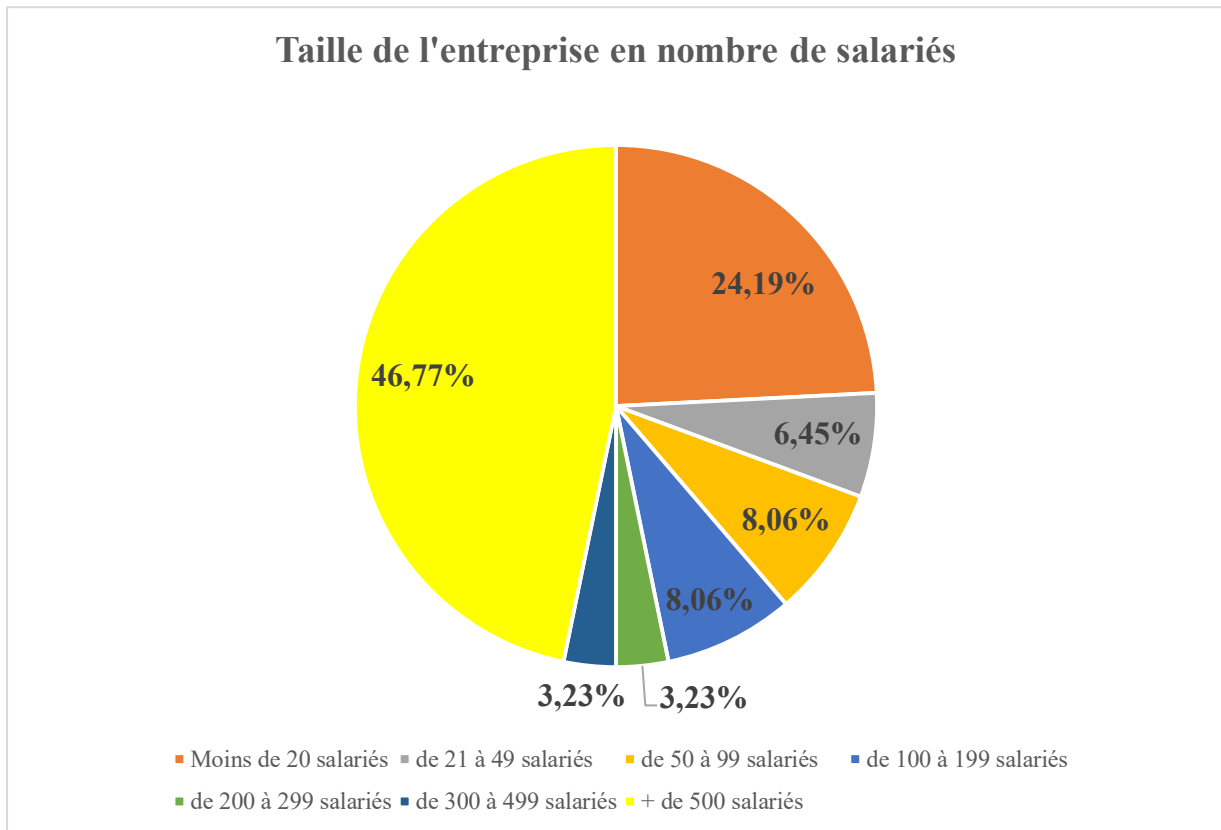
Représentation des secteurs d'activités :



19.35% concernant les autres secteurs d'activité qui n'ont pas pu être exploités (je n'ai pas rendu obligatoire la saisie).

Il est à noter que **25.80% concerne, des activités de services aux entreprises (17.74%) et des activités d'études et de conseil (8.06%).**

La taille des entreprises :

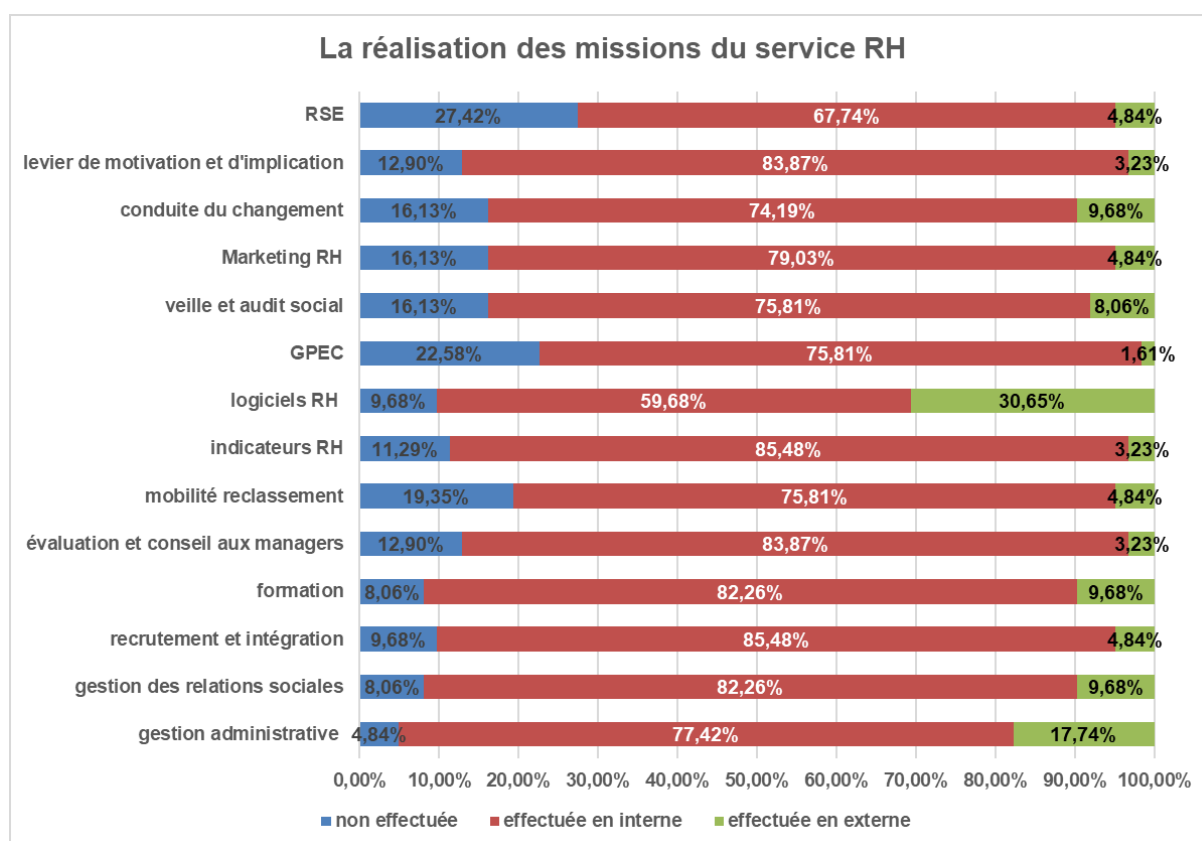


Les entreprises de **moins de 300 salariés représentent 50%**.

Pour les entreprises de moins de 300 salariés : **la gestion des ressources humaines** est réalisée :

- **58% par le dirigeant**
- 32% par le DRH ou le RRH
- 10% restants se répartissent sur les DAF et services administratifs

La gestion des missions RH est-elle réalisée ? si oui en interne ou en externe :



Pour 37% des entreprises de moins de 300 salariés la gestion des missions RH est soit :

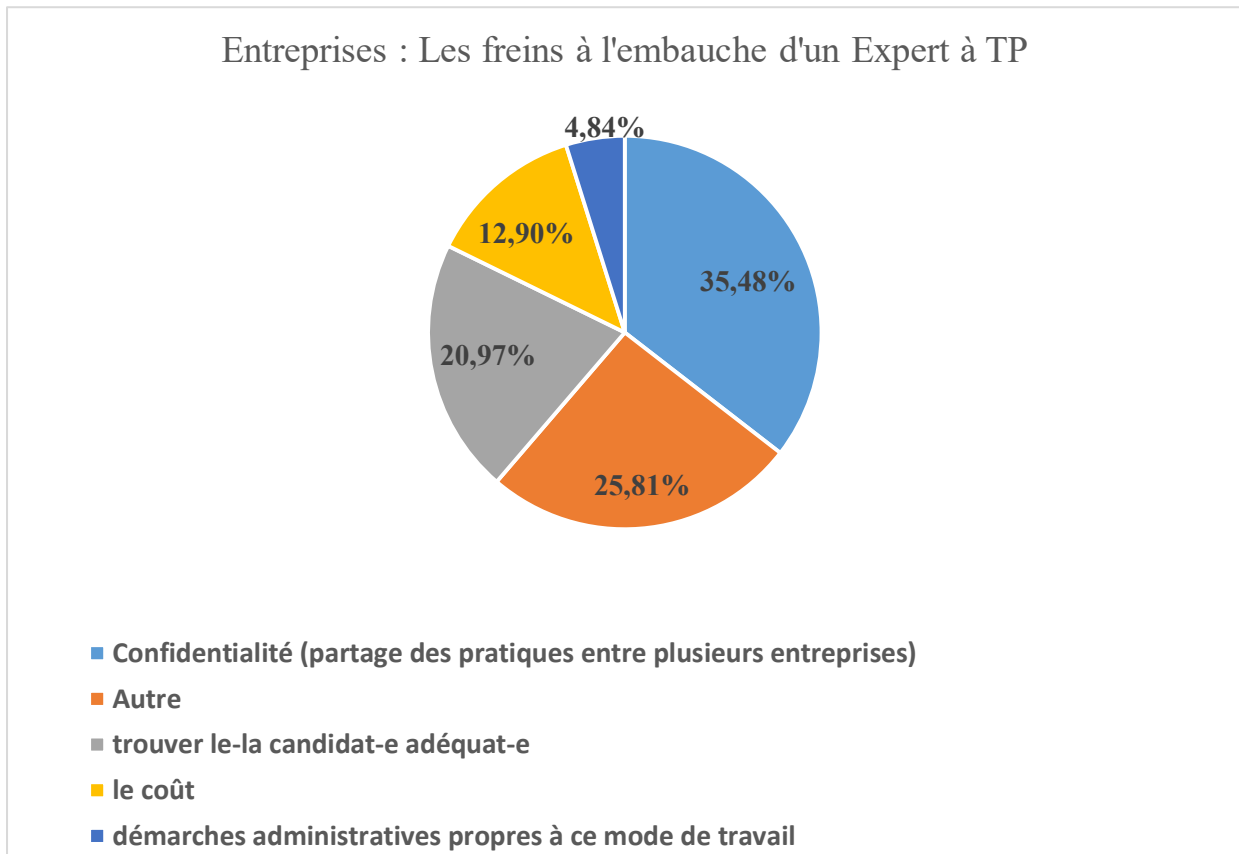
- **Externalisée (comme les logiciels RH : paie, gestion des temps, SIRH...)**
- **Non réalisée (leviers de motivation et d'implication et RSE) suivant les thèmes**

Le temps partagé est adaptable selon vous à quels métiers ? :

80% des personnes interrogées citent plus de 3 métiers ou domaines sur lesquels le temps partagé pourrait être pratiqué :

- Comptabilité / Finance **64%** des répondants l'ont cité au moins 1 fois
- Secrétariat et support administratif **62%** des répondants l'ont cité au moins 1 fois
- Ressources Humaines **58%** des répondants l'ont cité au moins 1 fois
- Qualité Sécurité Environnement **43%** des répondants l'ont cité au moins 1 fois
- Système d'information **32%** des répondants l'ont cité au moins 1 fois
- Service Commercial **30%** des répondants l'ont cité au moins 1 fois
- Marketing **11%** des répondants l'ont cité au moins 1 fois

Les freins cités par les entreprises :



Voici les réponses les plus citées **pour 35% des entreprises** les difficultés résideraient dans le respect de **la confidentialité des données**, et pour **21% dans le fait de trouver les candidats** au temps partagé.

Pour 26 % des entreprises qui ont répondu « autre », ce chiffre est à interpréter avec modération au vu des précisions qui ont été données : besoin en temps plein, pas de besoin actuellement, auto-entrepreneur ou associés, pas adapté à la structure, pas prévu dans la politique du groupe, ...

La limite de ces résultats est la méconnaissance par les personnes interrogées de ce mode de travail.

Grâce aux interviews effectuées et aux propos recueillis auprès des acteurs du temps partagé nous pourrions mesurer la place de ce mode de travail dans notre société, et le projeter.

2.2 Les interviews :

2.2.1 Interview d'un DRH en temps partagé ²¹



J'ai pu interviewer Philippe FERREOL, DRH en temps partagé qui exerce ce métier et sous ce statut depuis presque 20 ans, sur le parc naturel régional Livradois-Forez (un parc naturel régional situé sur trois départements français : le Puy-de-Dôme, la Haute-Loire et la Loire).

Il a créé seul, son activité en temps partagé, après avoir exercé plusieurs métiers : Commercial, formateur, travailleur dans le domaine de l'insertion, et après un bilan de compétence et une formation en ressources humaines puis une spécialisation en droit du travail, il souhaitait, pour des raisons personnelles (comme l'articulation vie privée, vie professionnelle) travailler sur son territoire.

C'est un peu grâce à la loi n° 1998-461 du 13 juin 1998, dite loi « Aubry I », (*qui fixe la durée légale du travail à 35 heures hebdomadaires au 1er janvier 2000 pour les entreprises de plus de 20 salariés et au 1er janvier 2002 pour les autres*) qu'il a pu proposer ses compétences et que les entreprises locales ont fait appel à ses services en temps partagé... à l'époque la notion d'auto entrepreneur n'existait pas et c'est ainsi qu'il a centré son activité sur le domaine des ressources humaines.

Une fois la mise en place des 35h finalisée, dans les entreprises pour lesquelles il travaillait, il a pu mettre en place d'autres missions RH au sein des entreprises. Le réseau des PME, lui a ensuite fourni d'autres opportunités de CDD et CDI à temps partiel.

Son expertise reconnue sur le territoire lui a permis de se constituer un temps plein.

(Lors de mes recherches sur le temps partagé sur la zone du Livradois-Forez son nom m'a été cité à plusieurs reprises).

Les nombreuses sollicitations des micro-entreprises (TPE) et PME locales l'ont incité à contacter d'autres experts RH (qui ne travaillaient pas forcément sur leur zone d'habitation),

²¹ Interview réalisée le 06 juin 2018, en face à face sur Ambert (63600).

pour leur vendre le temps partagé, il a ainsi créé des vocations et développé l'emploi et les entreprises de son territoire.

Les principaux avantages ce mode de travail selon Philippe FERREOL :

- ✓ Travailler localement
- ✓ Se sentir utile aux entreprises (développement économique...) et aux collaborateurs (être à leur écoute et les accompagner dans le développement de leurs compétences)
- ✓ Etre de par son statut de salarié, partie prenante dans les entreprises pour lesquelles il travaille (La légitimité qui lui est reconnue)
- ✓ Articuler sa vie privée et sa vie professionnelle
- ✓ Permettre à des PME, d'avoir des compétences a des coûts acceptables
- ✓ Etre reconnu comme personne référente sur la RH et de ce fait acteur du développement local à part entière

Il y trouve une grande autonomie, une reconnaissance, une polyvalence, un esprit collaboratif, le développement de ses compétences.

Les entreprises qui le font travailler, se sont adaptées aux besoins des autres, s'il y a une urgence sur l'une d'entre elles, elles acceptent de modifier le planning prévisionnel de ses jours de présence.

Lorsque j'évoque avec lui les données que j'ai pu recueillir lors de mon enquête concernant les freins que les entreprises ont pour ce mode de travail qu'est le temps partagé, il ne les a pas connus, et comprend parfaitement l'inquiétude concernant la confidentialité.

Pour contrecarrer ce type d'argument, il faut mettre en avant la notion de confiance et lorsque les entreprises font appel à des cabinets comptables, à des cabinets juridiques, elles ne se posent pas ce type de questions sur la confidentialité des données, il me rappelle que la principale compétence en ressources humaines est le respect de la confidentialité. Une telle clause est systématique dans ses contrats de travail.

Comment va évoluer ce mode de travail selon Philippe FERREOL ?

Il le voit progresser dans les années à venir notamment avec :

- **Les attentes et besoins des nouvelles générations**
- La démocratisation du télétravail
- Les différentes initiatives concernant la reconnaissance de ce mode de travail (via les réseaux : Le portail du temps partagé, les CTP (*Compétences en Temps*

Partagé permettent la rencontre des besoins de transformation et de flexibilité des organisations et des entreprises, avec les femmes et les hommes y collaborant en mission ponctuelle ou de façon régulière.), la FNATTP, Fédération Nationale des Associations du Travail en Temps partagé...)

- Le niveau d'étude de plus en plus élevé
- Les politiques de développement de l'apprentissage (prévues par le gouvernement actuel) pour des expériences plus vite acquises
- Les institutionnels de l'emploi doivent être mobilisés (pôle emploi, APEC...)

On commence même à voir apparaître des offres de recrutement en temps partagé sur certains sites de recrutement (Indeed, Cadremploi ...)

Une recherche rapide sur internet corrobore ses propos :

[Emplois : Drh Temps Partagé - juin 2018 | Indeed.fr](https://www.indeed.fr/Emplois-Drh-Temps-Partagé)

<https://www.indeed.fr/Emplois-Drh-Temps-Partagé> ▼

Vous êtes à la recherche d'un emploi : Drh Temps Partagé ? ... attribués



Emploi Drh Temps Partagé

Mes recherches récentes

Temps Partagé - 531 nouveautés

Venetis

Responsable Rh Temps Partiel -
Auvergne-Rhône-Alpes - 3 nouveautés

Responsable Rh Temps Partiel -
13 nouveautés

VOUS CHERCHEZ UNE MISSION D'INDÉPENDANT SALARIÉ EN AUVERGNE RHÔNE ALPES ?

En tant que Directrice Régionale au sein du Groupe Cadres en Mission, je vous contacte aujourd'hui car nous avons sélectionné votre profil avec notre partenaire Cadremploi, en fonction de votre parcours professionnel et de l'expertise que vous avez développée dans vos fonctions de Direction.

Vous souhaitez en savoir plus sur une mission indépendante de direction en Portage Salarial ?

INSCRIPTION RÉUNION D'INFORMATION



Il ajoute : Le statut d'auto-entrepreneur peut aussi permettre d'accéder à l'entreprise mais, pour la RH en tout cas, le statut de salarié même en temps partagé a, au-delà de l'aspect d'appartenance à l'entreprise, un aspect de légitimité et de responsabilité juridique dans les relations avec les salariés.

Quels sont les freins à ce mode de travail selon Philippe FERREOL ?

- Il ne faut pas choisir ce mode de travail par défaut, cela doit rester une envie de partager son métier, sa passion
- Le salaire qui peut (pour sa part) être inférieur à la moyenne en qualité de DRH
- Il faut être rigoureux, (Sourires) même si ce n'est pas une de ses qualités premières, c'est ainsi qu'il m'explique qu'il a toujours avec lui une grande valise avec des cahiers annotés de chacune des entreprises avec lesquelles il travaille, ainsi « je n'oublie rien »
- La polyvalence et la disponibilité sont aussi importantes
- Il faut avoir une bonne résistance au stress « to be cool »
- La solitude, mais qu'il a vite surmonté, en se créant un réseau via différentes structures et associations liées à la RH et participant localement à la création de l'association TVLF (Travailler et Vivre en Livradois-Forez)
- Les déplacements à prendre en compte, et le télétravail ? (C'est du télétravail lorsqu'on travaille après 18h00 ? et le droit à la déconnexion dans tout cela ? (Sourires))



Reprenons, ensemble un des points évoqués par Philippe FERREOL concernant l'évolution du temps partagé, pour lui les nouvelles générations constituent la source essentielle pour le développement du temps partagé : ils seront les travailleurs en temps partagé et les dirigeants de micro-entreprises et des PME de demain.

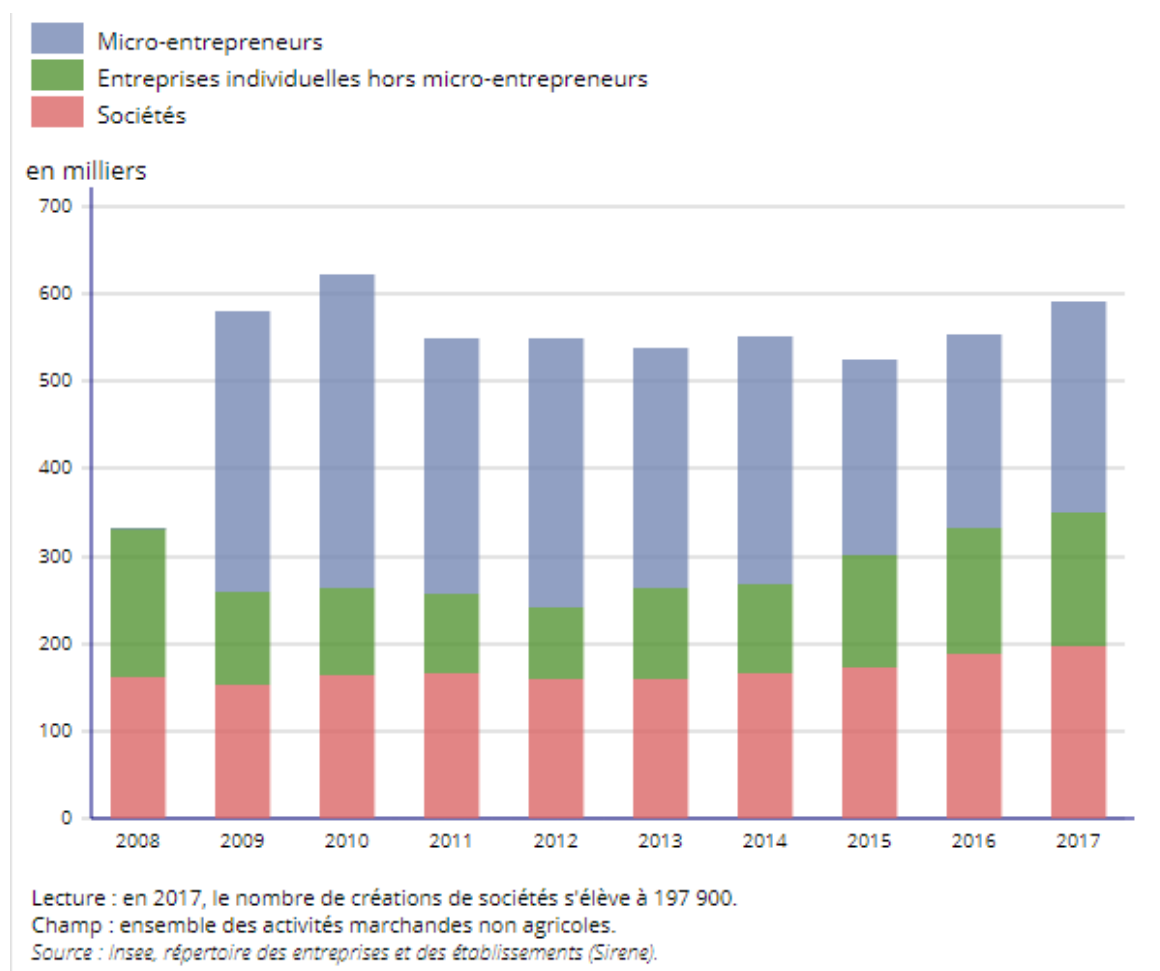
2.2.1.1 Les nouvelles générations, acteurs du temps partagé ?

Les générations X, Y (la génération x, personnes nées entre 1965 et 1979, et la génération y, personnes nées entre 1980 et 2000) déjà sur le marché de l'emploi sont marquées par leur quête d'épanouissement personnel, d'autonomie personnelle et sociale et d'édification de liens sociaux. C'est particulièrement vrai pour la génération, qui semble moins frileuse que les générations précédentes pour essayer des modes différents de travail, elle n'hésite pas à changer de travail si celui-ci ne lui correspond pas.



Selon la note de l’Insee, publiée le 30 janvier 2018²², ce sont ainsi « 591.000 entreprises qui ont été créées en 2017, soit 7% de plus qu’en 2016.

Evolution du nombre de création d’entreprises :



Les créations d’entreprises atteignent ainsi leur plus haut niveau depuis 2010. **Les immatriculations de micro-entrepreneurs (+ 9 %) augmentent plus que les créations d’entreprises individuelles classiques (+ 6 %) et plus que les sociétés (+ 5 %).**

Le nombre de créations d’entreprises classiques (349 000) est au plus haut niveau jamais mesuré par l’Insee.

²² Insee, « Les créations d’entreprises en 2017 » Félix Bonnetête, division Infrastructures et répertoire statistiques, No 1685

Paru le : 30/01/2018

Tous types d'entreprises confondus, **les créations s'accroissent dans la quasi-totalité des régions.**

Hors micro-entrepreneurs, seules 7 % des entreprises sont employeuses au moment de leur création. Elles démarrent leur activité avec 2,6 salariés en moyenne.

Les créateurs d'entreprises individuelles sont de plus en plus jeunes ; en 2017, 37 % ont moins de 30 ans. La part des femmes créatrices se maintient à 40 %.

C'est le secteur des activités spécialisées, scientifiques et techniques qui participe le plus à la hausse globale, essentiellement avec les activités de conseil pour les affaires et autres conseils de gestion : + 10 100 créations pour atteindre 43 100 créations, soit 7 % de l'ensemble des créations d'entreprises de 2017 ».

L'émulation pour la création d'entreprise, tient peut-être dans les parcours de formation, dans lesquels on trouve aujourd'hui, des modules liés à la création d'entreprise et des clubs de création d'entreprise qui se forment dans et autour de ces centres de formation.

Les CCI (Chambres de Commerce et d'Industrie) contribuent également cette émulation au travers des matinales sur la création d'entreprise, ouvertes à tous et le suivi individuel qui est mis en place par la suite.

Concernant ces nouvelles générations Florence Lefresne au travers « Les jeunes et l'emploi » publié en 2003, met en évidence que les jeunes sont les précurseurs dans la mesure où ils expérimentent des formes de travail précaires et flexibles susceptibles par la suite de se généraliser à l'ensemble du salariat (Florence Lefresne²³).

« D'un point de vue global, les jeunes ne se distinguent pas des autres générations en ce qui concerne l'importance accordée au travail. Ils accordent au moins autant d'importance au travail que leurs aînés.

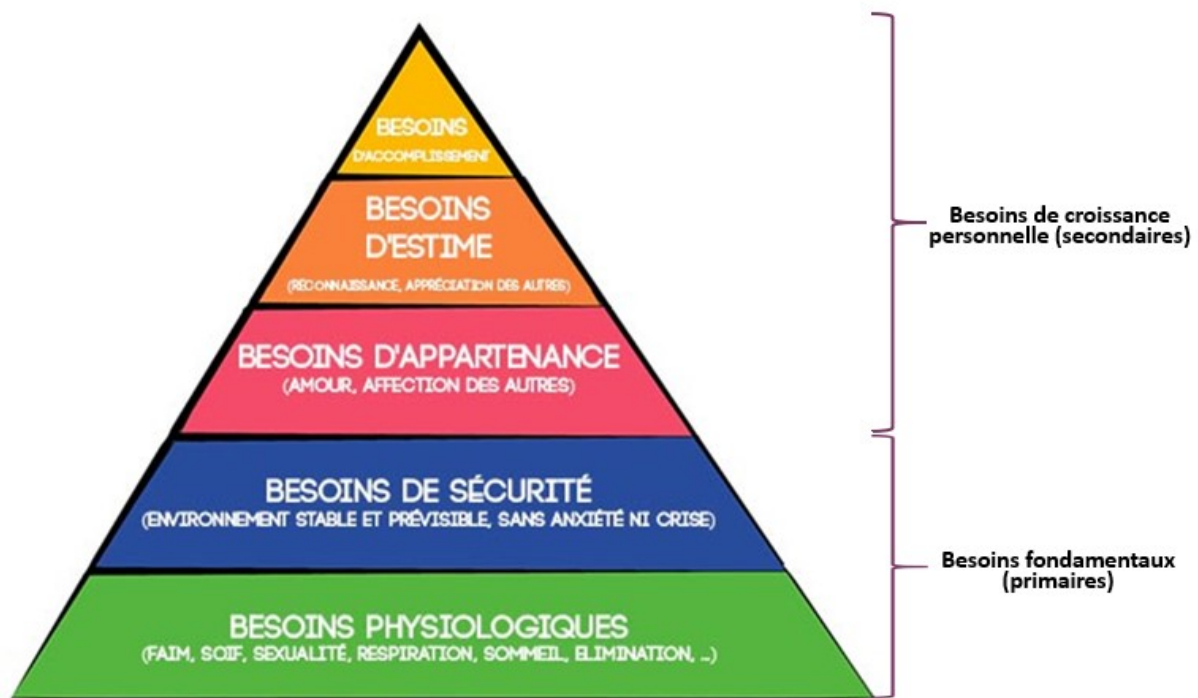
Ils se distinguent des autres générations par l'intensité de leurs attentes et par une certaine distance par rapport à la centralité du travail.

Les jeunes accordent davantage d'importance aux aspects extrinsèques du travail mais aussi aux aspects intrinsèques et particulièrement à la composante sociale du travail.

²³ « Les jeunes et l'emploi » : Repères n°365 Parution : avril 2003 ISBN : 9782707140029
Florence LEFRESNE, ancienne élève de l'ENS (Cachan), agrégée de sciences sociales et docteur en sciences économiques, est chercheuse à l'IRES (Institut de recherches économiques et sociales) et professeur associé au CNAM (Conservatoire national des arts et métiers).

En même temps, la jeune génération **confirme l'évolution vers une conception « polycentrique » de l'existence**, c'est-à-dire une conception de la vie et un système de valeurs organisés autour de plusieurs centres (**le travail, la famille, les relations amoureuses, les loisirs, l'engagement...**). »²⁴

Ce paradigme est relayé par la suite en 2013, par Dominique Méda et Patricia Vendramin dans leurs recherches « Réinventer le Travail »²⁵, en nous rappelant qu'Abraham Maslow à travers sa théorie de la motivation (A Theory of Human Motivation), avait déjà identifié les besoins et attentes des travailleurs : Pyramide de Maslow



Pyramide de Maslow

Abraham MASLOW : Spécialiste de la psychologie du travail, définit que **l'Homme** n'atteint son plein développement que s'il satisfait à un ensemble de besoins définis comme ses motivations supérieures.

²⁴ « Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ? », Dominique Méda (Directrice de recherches au Centre d'études de l'emploi, Paris, France) et Patricia Vendramin (Directrice de recherches à la Fondation Travail-Université de Namur, professeur à l'Université catholique de Louvain, Belgique)

SociologieS décembre 2010. URL : <http://journals.openedition.org/sociologies/3349>

²⁵ « Réinventer le travail » Edition PUF août 2013 ISBN : 978-2-13-062960-3
par Dominique Méda et Patricia Vendramin

L'Homme n'atteint le plein développement de son psychisme que s'il est satisfait sur tous les plans : physiologie, sécurité, appartenance, estime et accomplissement.

La principale critique du modèle de Maslow repose sur le postulat discutable où l'individu passerait d'un niveau à l'autre une fois seulement les besoins du niveau inférieur satisfaits.

C'est sur cette critique que s'appuie le **modèle de McClelland**²⁶, psychologue qui étudie dans les années 60 le lien entre le développement économique d'un pays et sa culture entrepreneuriale. Il catégorise **les besoins, davantage en lien avec le milieu professionnel** que le modèle de Maslow. Pour lui, c'est la **volonté de satisfaction d'un besoin qui motive les individus.**

McClelland propose trois catégories de besoin, sans aucune hiérarchie :

- Le besoin d'affiliation. C'est le besoin de s'associer à d'autres personnes.
- Le besoin d'accomplissement. C'est le besoin de relever des défis, d'atteindre des objectifs.
- Le besoin de puissance. C'est le besoin d'avoir de l'influence sur ses pairs, d'être capable de les motiver vers un objectif précis.

La personnalité de chaque individu est marquée par la prédominance d'un des trois besoins qui sera la force motrice qui influera sur ses comportements.

Les 2 approches proposées ne s'opposent pas, mais se complètent : les besoins dits primaires ou fondamentaux (de Maslow : physiologiques et de sécurité) sont aujourd'hui satisfaits pas seulement par l'individu mais également par la société dans laquelle nous œuvrons.

Les besoins et les attentes des nouvelles générations : leur besoin d'autonomie, d'épanouissement personnel, d'édification de liens sociaux et de flexisécurité, semblent trouver écho dans le temps partagé.

Restons sur la création d'entreprise avec Benoit FREY fondateur de « DC Pilot ».

²⁶ David McClelland (20 mai 1917 – mars 1998) est un psychologue américain.

2.2.2 Interview du fondateur de DC Pilot France : Benoit FREY ²⁷



Après 15 années de développement et management commercial sur des activités variées, des marchés multiples et des fonctions évolutives jusqu'à celles de Directeur Commercial, il découvre chez son dernier employeur (en CDI à temps plein), le temps partagé grâce à une responsable des ressources humaines qui le pratique.

Benoit FREY décide de créer en 2009 : DC PILOT Alsace : DC Pilot « La Direction Commerciale Partagée », (SARL : société à responsabilité limitée unipersonnelle).

« Fort de différents constats il m'a paru essentiel de pouvoir soutenir concrètement et opérationnellement les micro-entreprises (TPE), start up, PME et PMI dans leur stratégie, organisation, management et développement commercial.

Je ne voulais pas faire du conseil, mais continuer à être un VRAI Directeur Commercial et Marketing opérationnel mais pour plusieurs entreprises toutes les semaines. »

Cela fonctionne très bien, tout de suite, et pendant 5 ans, il est seul auprès des entreprises alsaciennes.

A la suite de sollicitations, DC Pilot France voit le jour en 2015 avec ses 4 co-fondateurs sous la forme d'un GIE (*Le groupement d'intérêt économique est un groupement composé de personnes physiques ou morales ayant comme but de faciliter l'exercice de l'activité économique de ses membres (ou d'en améliorer ou d'en accroître les résultats), via la mise en commun de divers composants de cette activité (services, comptoirs de vente, assistance technique, etc.). Bien que doté de la personnalité morale, un GIE n'est ni une société ni une association. Il ne peut être constitué que pour une durée déterminée et ne doit pas avoir pour objectif de réaliser des bénéfices pour lui-même).*

C'est un collectif de Directeurs Commerciaux expérimentés et tous copropriétaires de la structure nationale. Une vraie co-entreprise (différent de la notion d'entreprise libérée... avec des salariés). Ils sont actuellement 18 Associés et travaillent pour un peu plus de 50 entreprises sur la France.

²⁷ Interview réalisée le 15 juin 2018 par téléphone

Les principaux avantages ce mode de travail selon Benoît FREY :

- ✓ La liberté (avec ses avantages Et ses inconvénients)
- ✓ La possibilité de travailler sur mon territoire - Relocalisation
- ✓ L'articulation entre la vie professionnelle et la vie privée
- ✓ Le choix de travailler avec une entreprise Ou pas
- ✓ Un engagement sociétal (pérenniser un emploi dans l'entreprise)
- ✓ La satisfaction de répondre aux besoins du marché
- ✓ Le partage « j'apprends de mes clients »
- ✓ Le développement des compétences et surtout de la valeur pour les entreprises clientes
- ✓ « On y trouve ce que l'on cherche »
- ✓ ...

Comment va évoluer ce mode de travail selon Benoit FREY ?

- **Tout cycle économique a une durée de vie** et pour Benoit FREY celui que nous connaissons est en voie de disparition
- Les actifs et la société doivent se remettre au travail, dans une société où **l'hyper protectionnisme est de rigueur, il est temps de libéraliser l'emploi, de rendre plus souple les temps de travail pour les acteurs (entreprises et actifs)**
- Les réformes annoncées par le gouvernement vont dans ce sens

Quels sont les freins à ce mode de travail selon Benoit FREY ?

- **Faire reconnaître ce mode de travail** et savoir se vendre. DC Pilot France propose des formations en interne pour outiller les professionnels.
- Une fois ces étapes passées les entreprises y trouvent les compétences, les expertises et le retour sur investissement qu'elles étaient venues chercher.
- **Le travail en équipe est indispensable**, on y retrouve nos pairs, on partage, on échange sur les compétences, nos expertises, les besoins du marché, ensemble on a une meilleure visibilité, on promeut le temps partagé
- « Seul, on va plus vite, Ensemble, on va plus loin » ou encore « Seul on est invisible, Ensemble on est invincible »

Concernant la confidentialité des données. Il comprend que cela puisse être un sujet sur lequel il faut être clair au début des missions mais dans la façon dont il pratique le temps partagé (prestation de services) il n'y est pas confronté par les donneurs d'ordres. Et pour ce faire, leurs contrats incluent une clause spécifique sur ce point, comme sur la non-concurrence, bien sûr.

Reprenons la notion de cycle économique évoqué par Benoit FREY.

Est-ce la crise économique que nous vivons qui nous poussent vers le temps partagé ?

2.2.2.1 Le cycle économique, facilitateur du temps partagé ?

Sommes-nous à la fin d'un cycle ou déjà au début d'un autre ? mais qu'est-ce qu'un cycle économique ?

Un cycle peut être défini par « un mouvement d'allure quasi périodique comportant une phase croissante et une phase décroissante ».

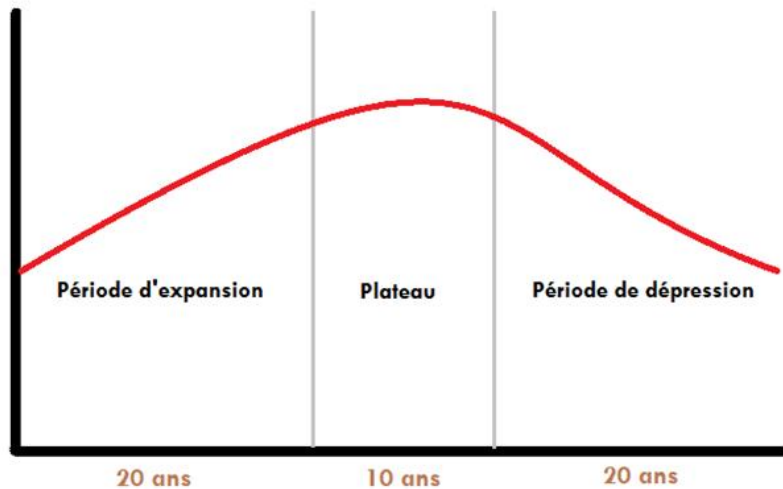
Clément Juglar, un économiste français, est précurseur sur la notion de cycle (1862). Pour cela, il compara l'évolution de l'économie de plusieurs pays occidentaux (France, Royaume-Uni, Etats-Unis) sur plusieurs périodes.

Aujourd'hui encore on se base sur 4 cycles principaux :

- Le cycle de Kitchin (4-5 ans),
- Le cycle de Juglar (8-10 ans),
- Le cycle de Kuznets (15 à 25 ans),
- Le cycle de Kondratiev (de 40 à 60 ans).

Selon N. Kondratieff, la phase ascendante voit un excès d'investissement se produire (par les entreprises qui tentent de faire face à la concurrence), ce qui provoque une hausse des prix et des taux intérêts en raison de la demande de monnaie qui se fait plus forte. Ainsi, on arrive à la phase descendante, qui voit un déclin de l'activité productive, avec une diminution de la

consommation, des taux d'intérêts et de l'investissement. Puis le cycle repart²⁸.



Les phases dans le cycle de Kondratieff

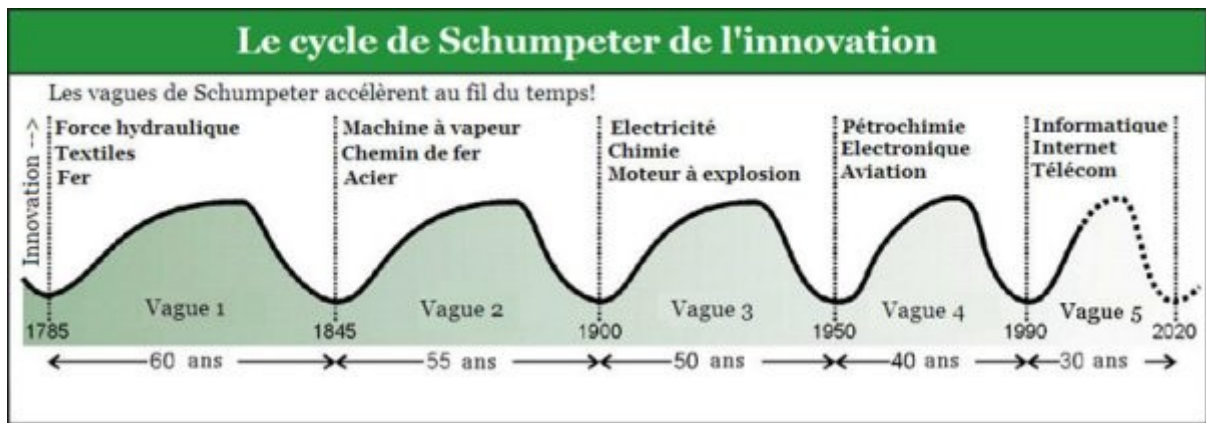
La phase d'expansion (croissance) correspond aux temps nécessaires à l'assimilation, la diffusion et l'amortissement des nouvelles innovations, puis la concurrence et la baisse de la demande explique **l'apparition du point de retournement du cycle, on parle de « crise »**. Vient ensuite la **phase descendante dite de récession** (ralentissement de la croissance) voir de dépression (on produit moins que les années précédentes). Elle correspond à l'élimination des stocks (capacité de production en excès), des dettes et à la préparation d'une nouvelle vague d'innovation.

L'analyse de Joseph Schumpeter,²⁹ met en exergue que les cycles longs (cycle de Kondratieff) vont de pair avec les **vagues d'innovations majeures** : première révolution industrielle, puis chemins de fer, puis automobile-électricité-chimie, on peut noter également le rôle des guerres, les rigidités plus ou moins accentuées de l'offre, ...

²⁸ Nicolaï D. Kondratieff : économiste soviétique (1892- 1938) publie en 1928 une étude intitulée Les grands cycles de la conjoncture. Il établit l'existence de grands cycles d'une durée de 45 à 50 ans.

²⁹ Joseph Alois Schumpeter, (1883 -1950) économiste et professeur en science politique autrichien naturalisé américain, connu pour ses théories sur les fluctuations économiques, la destruction créatrice et l'innovation.

Il est l'auteur d'une Histoire de l'analyse économique, parue en 1954 et qui fait encore référence.



Un autre économiste : Marc Faber ³⁰ décrit les différentes phases à travers lesquelles évolue une société :

1. Une société est **travailleuse, frugale, épargnante, innovatrice.**
2. Elle s'enrichit.
3. Elle devient puissante du fait de ses richesses accumulées.
4. Elle devient arrogante, car elle a pris conscience de sa richesse et de son pouvoir sur les autres.
5. Elle dépense de plus en plus, car elle n'a plus peur du lendemain.
6. Pour maintenir son train de vie excessif, elle emprunte de plus en plus d'argent.
7. Lorsque le niveau de dette global devient trop grand, elle commence à « imprimer de l'argent ».
8. La catastrophe arrive et le niveau de vie de toute la société retombe.
9. Si la société arrive à se relever, **elle redevient travailleuse, frugale, épargnante, innovatrice.**
10. ...on reprend à compter du point 1.

Certains analystes mettent en relation **les cycles économiques** et le **cycle des générations successives.**

A plus ou moins court terme, le développement du temps partagé s'annonce.

³⁰ Marc Faber, né à Zurich le 28 février 1946, est un analyste en investissements et entrepreneur suisse.

Pour finir sur mes investigations, j'ai souhaité comprendre comment VENETIS, lauréat des trophées du temps partagé (3ème édition du portail du temps partagé 24 mai 2018) a su se développer ? et comment il voit l'avenir ?

2.2.3 Propos du Directeur du GE multi-sectoriel : VENETIS ³¹

VENETIS est le premier groupement d'employeurs multi-sectoriel créé en France en 1997, il est implanté dans le Morbihan (56) son Directeur Franck DELALANDE lors d'une interview accordée à Efficience Emploi en mai 2014³², présente son modèle économique et donne ses préconisations d'évolution concernant le temps partagé.



L'objectif de VENETIS est double :

- **Créer des emplois en mettant à disposition du personnel en CDI à temps partagé auprès des entreprises adhérentes**
- **Contribuer au développement économique local**

Jusqu'à l'arrivée de VENETIS, les GE travaillaient sur des activités agricoles avec la mutualité sociale agricole (MSA).

La force de ce nouveau GE, réside dans le fait **qu'il coopère avec toute entreprise et sur tous les domaines d'activité qu'ils soient rattachés à la MSA ou à l'URSSAF.**

L'obligation de se voir appliquer une convention collective n'a pour lui aucun sens, mais c'était le seul moyen de poursuivre son projet, VENETIS s'est donc affilié à la CCN (Convention collective Nationale) du caoutchouc puisque l'un de ses premiers adhérents était l'entreprise MICHELIN.

³¹ Interview réalisée par Efficience Emploi le 16 mai 2014

³² Pierre GANDOSSO, Fondateur du site Efficience Emploi : site consacré à l'efficacité en matière d'emploi, de formation professionnelle et d'insertion par l'activité économique. Un site internet dénommé Efficience Emploi, dédié aux actions les plus efficaces en matière d'emploi, faisant office pour ainsi dire d'observatoire indépendant

Il rappelle également l'obligation concernant l'équité salariale entre les salariés du GE et les salariés de l'entreprise utilisatrice. *(C'est pour moi un sujet à part entière que nous ne pourrions développer ici)*

VENETIS par son modèle économique devait démontrer qu'il était viable et répondre aux questions suivantes :

- Nos salariés en temps partagé voient-ils une durabilité de ce modèle, leur permet-il d'entrevoir l'avenir et de développer leurs compétences ?
- Les entreprises adhérentes voient-elles au travers de notre modèle un développement et un accroissement de leurs savoir-faire ? sont-elles confrontées à des difficultés et si oui comment y remédier ?
- Le CDI à temps partagé peut-il être considéré comme un métier, ou une fonction à part entière ?

Aujourd'hui, c'est un choix de vie professionnelle pour la plupart des salariés du GE, Il estime que 90% des emplois créés sur son territoire n'auraient pas vu le jour sans ce modèle multi-sectoriel.

VENETIS avec son modèle décloisonne les métiers, les secteurs d'activité et le temps de travail, il répond aux besoins des entreprises sur du temps partiel en créant des CDI à temps plein.

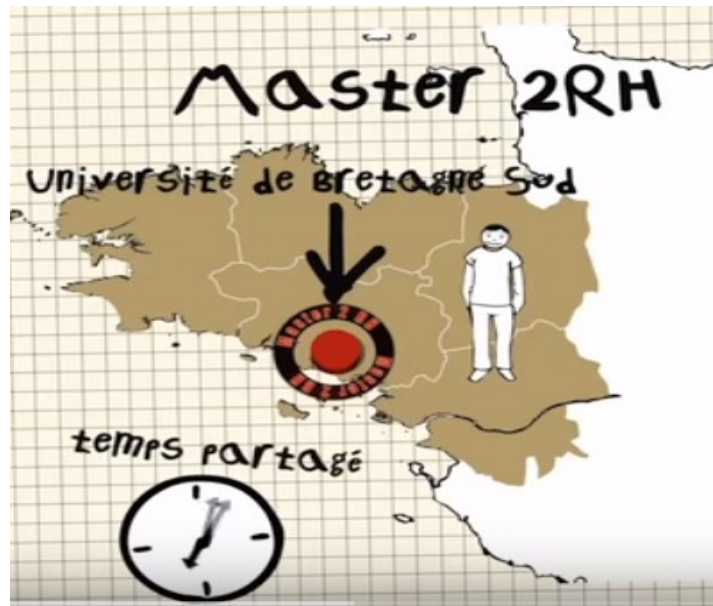
A travers son modèle VENETIS, propose de composer ou recomposer un emploi durable en fonction des souhaits de ses salariés, (le minimum étant de proposer au moins 4 jours par semaine de travail) ainsi 80% des salariés travaillent à 35 heures par semaine, pour les 20% complémentaire c'est un temps choisi de minimum 4 jours par semaine.

VENETIS propose un modèle de flexisécurité

L'avenir ?

Pour le Directeur de VENETIS (issu d'une formation en ressources humaines) une des premières mesures à développer, y compris dans des entreprises de moins de 20 salariés, c'est **la mise en place de fonctions RH à temps partagé.**

- Ainsi en 2013, il crée un MASTER 2 RH à temps partagé avec l'Université de Bretagne sud, il forme ainsi des jeunes sur la thématique du temps partagé.



Cela permet de promouvoir le temps partagé et permet de concourir au développement local.

Les compétences développées sont : l'adaptabilité, l'organisation, l'acquisition de plus de compétences RH, une vision plus large de ce qui se pratique suivant les tailles et les secteurs d'activité...

- Il rappelle que c'est L'Entreprise qui développe les emplois.

« Pour agir sur l'emploi, il faut tenir compte de la problématique de l'entreprise ! »

VENETIS aide les entreprises à se structurer, à se développer, ainsi les micro-entreprises deviennent des PME, puis des ETI parfois des grands groupes.

« Les compétences et l'innovation sont les atouts qui feront la différence dans un monde ultra concurrentiel ».

Reprenons l'exemple sur la formation mis en place par VENETIS.

Est-ce la formation en amont qui permettra le développement du temps partagé ?

2.2.3.1 L'éducation, la formation, initiateur du temps partagé ?

L'éducation, c'est un moyen de donner aux enfants et aux adultes la possibilité de **devenir acteurs de la transformation de nos sociétés.**

L'apprentissage doit prendre en compte les valeurs, les attitudes et les comportements des individus afin qu'ils apprennent à vivre ensemble dans un monde de diversité et de pluralité.

Éducation versus apprentissage :

- L'éducation est une activité profondément sociale, organisée dans un système éducatif
- L'apprentissage est individuel, c'est toujours l'individu qui apprend, même s'il est membre d'un groupe

L'éducation, est une transmission aux générations futures d'un corpus de connaissances : savoir et savoir-faire, et de valeurs qui font partie d'une culture commune.

Mais elle ne se limite pas à cela, elle permet également d'assurer à chaque individu le développement de toutes ses capacités : physiques, intellectuelles, morales et techniques.

Aujourd'hui, nous retrouvons dans les parcours éducatifs des modules sur la création d'entreprise, on nous **projette sur l'avenir dans des formes différentes de travail** qu'est la norme (être embaucher en CDI). L'initiative de VENETIS va plus loin et propose par son modèle de nous immerger dans le monde encore méconnu du temps partagé.

Ainsi, on fournit aux futures générations de nouvelles connaissances et compétences pour qu'elles puissent être acteurs de transformation.

Les réseaux qui se tissent dans les établissements d'enseignements, permettent de relayer l'information, il sera important de communiquer sur l'efficience de ce type de formation.

Le temps partagé deviendra-t-il la norme de travail pour les générations à venir ?

A travers les différents témoignages recueillis sur le temps partagé en conditions réelles, les acteurs y trouvent de nombreux avantages, les différentes réformes mises en place concernant la formation, la sécurité sociale, la loi travail..., nous amènent à penser que le temps partagé à de belles perspectives d'évolution.

Avec ces indicateurs, je vous ferai part de mon analyse de la situation observée afin de fournir des axes de développement.

Troisième partie – Préconisations et projections

A partir des résultats que je viens de vous décrire et d'analyser, je vous propose de présenter le fruit de ma réflexion sur la situation observée, éclairé par les concepts théoriques que nous avons abordés dans les deux premières parties et grâce aux propos que j'ai pu recueillir au travers notamment des interviews.

3.1 Les générations et la formation :

Comme nous avons pu le voir, les dernières générations (X et Y) osent la création d'entreprise (sur les 554 000 entreprises créées en 2016 : l'âge moyen des créateurs d'entreprises individuelles est de 37 ans et 37% des créateurs d'entreprises ont moins de 30 ans).

Dans les parcours de formation actuels, comme chez Esco Wesford, les étudiants sont formés à la création d'entreprise via un module de « management de projet commun » (notre équipe était constituée de différentes spécialisations : ressources humaines, achat-logistique et marketing-communication).

Sur ce module nous avons dû trouver une problématique, y répondre, ensuite construire un « business plan » et le présenter devant un jury d'experts.

De plus en plus d'établissements d'enseignements proposent ce type de module, des clubs et des pouponnières d'entreprises se créent.

L'objectif est de donner une meilleure visibilité, des moyens et un accompagnement à la création d'entreprise.

Les dernières réformes concernant la formation professionnelle visent à combattre le chômage, préparer l'avenir et soutenir la compétitivité des entreprises.

La réforme attendue (fin 2018) concernant l'assurance chômage vise selon le gouvernement à créer de nouveaux « filets de sécurité ». L'assurance chômage devrait être étendue aux démissionnaires et aux indépendants dans des conditions strictes (en cours de discussions).

- *Ces réformes ainsi que les caractéristiques liées aux générations actives favorisent la création d'entreprise et ouvrent ainsi une perspective de développement du travail à temps partagé.*

3.2 La communication

Pour conduire ce changement, il faudra utiliser tous les moyens de communication à disposition.

La première étape de ce changement consiste à former et/ ou à informer en amont (point 3.1)

La seconde est de diffuser largement l'information.

Il existe aujourd'hui, de nombreux réseaux qui œuvrent à promouvoir le temps partagé (certains nommés dans les deux premières parties), le portail du temps partagé semble être un acteur intéressant, puisqu'il regroupe sur son site internet une partie des formes de travail du temps partagé. Il reste toutefois méconnu par les actifs et les entreprises qui ne pratiquent pas le temps partagé.

Il faudrait que toutes ses formes se regroupent autour d'un même « porteur de balle ».

Les réseaux, les clubs de partage, les acteurs, les institutionnels... devront mutualiser leurs moyens de communication pour promouvoir ce mode de travail.

La communication devra toucher toutes les parties prenantes : organisationnelles, économiques et sociétales.

- *« Le temps partagé » ainsi promu et mis en lumière notamment par les expériences de ses acteurs, et par son modèle gagnant-gagnant, devrait trouver sa place dans les modes de travail.*

3.3 Vers un statut unique ?

A travers « L'avenir du travail »³³: Quelles redéfinitions de l'emploi, des statuts et des protections ? » par Cécile JOLLY et Emmanuelle PROUET, France Stratégie 2016. Ces auteurs apportent au ministère du Travail et la Direction générale du travail leurs visions concernant l'évolution de l'emploi, des statuts et des protections. Les nombreuses questions qui s'ouvrent alors concernant l'unité de temps, de lieux, de forme et de statut que l'on connaît aujourd'hui pourraient être :

- ✓ À quoi ressemblera le travail demain ?
- ✓ Serons-nous tous entrepreneurs nomades ?
- ✓ Le contrat commercial aura-t-il remplacé le contrat de travail et l'intermittence sera-telle devenue la règle ?
- ✓ L'entreprise modulaire et les fabs labs (contraction de l'anglais fabrication laboratory, « laboratoire de fabrication ») auront-ils eu raison du bureau et de l'usine traditionnels ?
- ✓ Les espaces de coworking et les réseaux professionnels se substitueront-ils au travail en équipe et aux espaces de dialogue social ?

L'aire du numérique révolutionne l'économie et les technologies. Le compte personnel de formation (CPF mis en place au 1^{er} janvier 2015) et le compte personnel d'activité (CPA mis en place au 1^{er} janvier 2017), ont entrouvert la voie de l'individualisation de l'emploi.

L'individu devient acteur et ses droits ne sont pas simplement liés à son statut.

- *Le CPA pourrait être la boîte à outils des actifs, ils y trouveraient l'ensemble des éléments constituant leur protection sociale, leurs droits à la formation (comme c'est le cas aujourd'hui), leur suivi médical ..., ce compte serait alimenté par les donneurs d'ordres (via les organismes de sécurité sociale ou autre...) et pourquoi pas aller jusqu'au prélèvement à la source.*

On aboutirait alors à une harmonisation de la protection sociale et des droits de tous les actifs quelque soit leur statut (salarié, non salarié).

³³ « L'avenir du travail : Quelles redéfinitions de l'emploi, des statuts et des protections ? » Cécile JOLLY et Emmanuelle PROUET, France Stratégie 2016. (Voir Bibliographie)

Les risques sont de voir apparaître des inégalités entre les actifs, via « l'effet de Matthieu »³⁴. Pour y remédier, il faudra relayer les informations et le conseil auprès des actifs les plus éloignés de l'emploi et donc mobiliser les institutions de l'emploi (pôle emploi, APEC, DIRECCT...)

Il faut également prendre en considération que cette individualisation de l'emploi va aller de pair avec un système de protection sociale de moins en moins basé sur la mutualisation des risques.

➔ Alors comment organiser et financer un système de protection social pour tous ?

Il n'y aura plus de catégories d'emploi (salarié-non salarié) mais des actifs.

Certaines inégalités actuelles seront amenées à disparaître (comme par exemple les accès à la propriété, aux crédits à la consommation ...)

Le besoin de sécurité des actifs ainsi acquis offrira de véritables opportunités concernant l'innovation, la performance et le développement.

Le besoin de sécurité satisfait et la barrière du statut levée permettront aux actifs d'être les acteurs de leur avenir qui semble laisser une place importante au temps partagé.

³⁴ L'effet Matthieu désigne, de manière très générale, les mécanismes par lesquels les plus favorisés tendent à accroître leur avantage sur les autres. Cette appellation fait référence à une phrase de l'Évangile selon Matthieu (25 :29) : « Car on donnera à celui qui a, et il sera dans l'abondance, mais à celui qui n'a pas on ôtera même ce qu'il a. »

Le terme est dû au sociologue américain Robert K. Merton. Celui-ci, dans un article publié en 1968, cherchait à montrer comment les scientifiques et les universités les plus reconnus tendaient à entretenir leur domination sur le monde de la recherche. D'autres chercheurs ont par la suite réutilisé la formule d'effet Matthieu dans d'autres contextes, notamment dans des études montrant pourquoi, lors d'un processus d'apprentissage, les meilleurs tendent à accroître leur avance.

Conclusion

En me lançant sur ce sujet, je ne pensais pas m'y perdre, le concept me paraissait simple et clair : « Je travaille pour au moins deux entreprises, sur ma semaine ».

➔ Avouez que cela semblait évident ?

Cela se complique lorsque vous devez choisir dans la multitude de formes de travail que nous avons pu voir dans la première partie (prêt de main d'œuvre, ETTP, CDI-I (intérim), le portage salarial, les indépendants et leurs réseaux, les GE), toutes ces formes d'emploi évoquent le « temps partagé » peut-être parce que les frontières du temps partagé ne sont pas claires ?

Je ne suis pas certaine qu'il faille les délimiter.

L'objectif étant de trouver à travers ces formes de travail, l'emploi qui répondra aux attentes des actifs.

Vous pouvez cumuler plusieurs formes de travail, ou bien faire le choix de commencer avec un portage salarial ou encore un GE et pourquoi pas ensuite, vous lancer en indépendant selon vos envies et ou vos besoins.

Il ne faut pas perdre de vue que le temps partagé :

✓ C'est la possibilité d'organiser son temps comme on le souhaite (autonomie),

Mais ce n'est certainement pas travailler moins (c'est + de 35h par semaine, même si on a des missions sur 4 jours...).

Le temps partagé, permet de répondre aux besoins des entreprises de votre territoire, il faut savoir être à l'écoute des dirigeants pour ensuite leurs vendre vos compétences et pas seulement vos expériences acquises.

Vous devez avoir ou bien développer des compétences commerciales :

➔ Car le produit c'est vous !

✓ L'entreprise souhaite un professionnel qui lui apportera un soutien opérationnel dès votre arrivée.

Les compétences que nous avons évoquées pour travailler en temps partagé :

- Expertise
- Autonomie
- Flexibilité
- Adaptabilité
- Assertivité
- Mobilité
- Forte capacité de travail
- Gestion du stress
- Efficacité / Productivité
- Avoir le goût de l'opérationnel
- Connaître ses limites
- Etre organisé
- Confidentialité
- Adaptabilité
- ...

Travailler en temps partagé c'est vouloir être acteur de son employabilité, et de l'emploi sur son territoire, c'est apporter aux entreprises son savoir-faire et son expertise au « juste temps et juste coût ».

Le temps partagé, ce sont :

→ Des collaborateurs qualifiés qui mettent leurs compétences à disposition de plusieurs entreprises, ils font partie intégrante de l'entreprise, sont présents en entreprise de manière régulière.

C'est aussi :

- Conforter et accompagner le dirigeant ou le chef d'entreprise dans sa prise de décision
- Permettre au dirigeant et au chef d'entreprise de se concentrer sur ses autres missions
- Mettre en place des outils et process performants et adaptés aux spécificités de l'entreprise (garantir l'adaptation de l'entreprise à un environnement en forte évolution), comme dans le domaine des RH.

→ Des entreprises qui s'offrent des compétences à la carte au service de leurs projets, pour un temps donné correspondant à leurs besoins et leurs capacités financières, (juste temps -juste coût)

Le temps partagé est un facteur d'attractivité : puisqu'il apporte du crédit à l'entreprise tant en interne qu'en externe

La relation contractuelle s'inscrit dans la durée et peut être nouée sous diverses formes (CDI ou CDD temps partiel, indépendant, portage salarial, ...)

Face au chômage endémique, la place des PME dans l'emploi et l'économie ; l'arrivée de nouvelles générations et leur besoin d'autonomie, d'épanouissement personnel et d'édification de liens sociaux ; la fin d'un cycle économique attendu ; les nombreuses réformes du gouvernement sur l'apprentissage, la formation, le fonctionnement de l'assurance chômage... ; l'évolution constante du télétravail, du travail à domicile et de l'individualisation de ce dernier ; la rationalisation et l'automatisation du travail ; la progression des créations d'entreprises sur les 5 dernières années ...

Tous ces éléments, nous amènent à penser que les évolutions sociétales concourent à la diminution de l'emploi à temps plein sur les prochaines décennies.

Les réseaux, les associations, les clubs qui se multiplient pour promouvoir le temps partagé, la médiatisation autour des différentes formes de temps partagé (reportage au 20h de France 2 en février 2016 notamment ...) où l'on prône l'expérience des travailleurs en temps partagé (expérience des salariés régulièrement utilisée sur « la marque employeur »), nous laisse à penser que le temps partagé deviendra lui aussi un mode de travail pour les générations à venir.

Et si l'on reprend l'adage : « il ne faut pas mettre tous ses œufs dans le même panier » le temps partagé a de beaux jours devant lui pour nous permettre de relancer l'emploi et garantir aux acteurs une plus grande flexisécurité.



Sources : compléments

Page17 : Les entreprises de travail temporaire (intérim)

Loi 72-1 du 3 janvier 1972 sur le travail temporaire

Règles générales.

Art. 1^{er}. — Est, au sens de la présente loi, un entrepreneur de travail temporaire, toute personne physique ou morale dont l'activité exclusive est de mettre à la disposition provisoire d'utilisateurs, des salariés, qu'en fonction d'une qualification convenue elle embauche et rémunère à cet effet.

Sous réserve des dispositions de l'article 37, toute activité de travail temporaire s'exerçant en dehors d'une telle entreprise est interdite.

Art. 2. — Il ne peut être fait appel aux salariés mentionnés à l'article 1^{er} que pour des tâches non durables, accomplies pour le compte d'un utilisateur, dénommées « missions » au sens de la présente loi et dans les seuls cas suivants :

- a) Absence temporaire d'un salarié permanent, pendant la durée de cette absence ;
- b) Suspension d'un contrat de travail, pendant le temps de cette suspension, sauf en cas de conflit collectif de travail ;
- c) Survenance de la fin d'un contrat de travail dans l'attente de l'entrée en service effective du travailleur permanent appelé à remplacer celui dont le contrat a pris fin ;
- d) Existence d'un surcroît occasionnel d'activité ;
- e) Création d'activités nouvelles ;

Liste des travaux dangereux

Article D4154-1

- Modifié par [Décret n°2009-1289 du 23 octobre 2009 - art. 1](#)
 - Il est interdit d'employer des salariés titulaires d'un contrat de travail à durée déterminée et des salariés temporaires pour l'exécution des travaux les exposant aux agents chimiques dangereux suivants :
 - 1° Amiante : opérations d'entretien ou de maintenance sur des flocages ou calorifugeages ; travaux de confinement, de retrait ou et de démolition ;
 - 2° Amines aromatiques suivantes : benzidine, ses homologues, ses sels et ses dérivés chlorés, 3, 3'diméthoxybenzidine (ou dianisidine), 4-aminobiphényle (ou amino-4 diphényle) ;
 - 3° Arsenite de sodium ;
 - 4° Arséniure d'hydrogène (ou hydrogène arsénié) ;
 - 5° Auramine et magenta (fabrication) ;
 - 6° Béryllium et ses sels ;
 - 7° Bêta-naphtylamine, N, N-bis (2-chloroéthyl)-2-naphtylamine (ou chlornaphazine), o-toluidine (ou orthotoluidine) ;
 - 8° Brome liquide ou gazeux, à l'exclusion des composés ;
 - 9° Cadmium : travaux de métallurgie et de fusion ;
 - 10° Composés minéraux solubles du cadmium ;
 - 11° Chlore gazeux, à l'exclusion des composés ;
 - 12° Chlorométhane (ou chlorure de méthyle) ;
 - 13° Chlorure de vinyle lors de la polymérisation ;
 - 14° Dichlorure de mercure (ou bichlorure de mercure), oxycyanure de mercure et dérivés alkylés du mercure ;
 - 15° Dioxyde de manganèse (ou bioxyde de manganèse) ;
 - 16° Fluor gazeux et acide fluorhydrique ;
 - 17° Iode solide ou vapeur, à l'exclusion des composés ;
 - 18° Oxychlorure de carbone ;
 - 19° Paraquat ;
 - 20° Phosphore, pentafluorure de phosphore, phosphure d'hydrogène (ou hydrogène phosphoré) ;
 - 21° Poussières de lin : travaux exposant à l'inhalation ;
 - 22° Poussières de métaux durs ;
 - 23° Rayonnements ionisants : travaux accomplis dans des zones où le débit de dose horaire est susceptible d'être supérieur à 2 millisieverts ;
 - 24° Sulfure de carbone ;
 - 25° Tétrachloroéthane ;
 - 26° Tétrachlorométhane (ou tétrachlorure de carbone) ;
 - 27° Travaux de désinsectisation des bois (pulvérisation du produit, trempage du bois, empilage ou sciage des bois imprégnés, traitement des charpentes en place), et des grains lors de leur stockage.

Bibliographie :

Bernard GAZIER (Page 27)

« **Quelles protections pour les actifs ?** » par Bernard GAZIER, L'Économie politique 2016

L'auteur :

Bernard GAZIER Professeur émérite en sciences économiques à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

« Face à la précarisation du travail, il faut créer une "assurance emploi" qui garantisse tous les actifs contre tous les risques liés aux parcours professionnels ».



Cécile JOLLY et Emmanuelle PROUET (Page 68)

« **L'avenir du travail : Quelles redéfinitions de l'emploi, des statuts et des protections ?** » par Cécile JOLLY et Emmanuelle PROUET, France Stratégie 2016. (*France Stratégie est un organisme d'études et de prospective, d'évaluation des politiques publiques et de propositions, placé auprès du Premier ministre. Lieu de débat et de concertation, France Stratégie s'attache à dialoguer avec les partenaires sociaux et la société civile pour enrichir ses analyses et affiner ses propositions. Elle donne à ses travaux une perspective européenne et internationale et prend en compte leur dimension territoriale. Evaluer, Anticiper, Débattre, Proposer*)

Les auteurs :

- Cécile Jolly est diplômée de Sciences Po Paris, titulaire d'un DEA de Sciences politiques sur le monde arabe (IEP Paris) et d'un MBA à l'ESSEC
- Emmanuelle PROUET : Après plusieurs expériences professionnelles en collectivités locales, elle a rejoint en 2005 le ministère du Travail et la Direction générale du travail, au sein du bureau chargé des relations individuelles du travail. Elle a passé ensuite plusieurs années au Conseil d'orientation des retraites, où elle a été notamment chargée des questions juridiques et des sujets relatifs à l'emploi des seniors, aux transitions entre emploi et retraite et au droit à l'information en matière de retraite. En 2015, elle a rejoint

le département Travail Emploi et Compétences pour apporter son expertise juridique sur différents sujets liés aux évolutions du travail.



Laurence LE DOUARIN (Page 40)

« **Les chemins de l’articulation entre vie privée et vie professionnelle** » par Laurence LE DOUARIN. Réseaux, la Découverte 2007.

L’auteur :

Laurence LE DOUARIN est maître de conférences en sociologie

Directrice adjointe de laboratoire de recherche au CeRIES EA 3589 (Centre de Recherche « Individus, Épreuves, Sociétés ») Université de Lille.

« L’article explore les « usages clandestins » des TIC sur le lieu du travail, c’est-à-dire à des fins « personnelles », par des couples, parents de jeunes enfants. Inversement, il observe leurs pratiques de télétravail à domicile. On explore alors quatre dimensions pour comprendre le phénomène : l’identité au travail, le travail domestique et éducatif, le degré d’autonomie dans le couple et, enfin, la structure du réseau de sociabilité. Ces quatre dimensions enchevêtrées dessinent des manières d’être et des façons de faire multiples et variées pour articuler les temps sociaux. Il dresse notamment un portrait détaillé de la population des « fragmentés », faisant l’expérience d’une temporalité fractionnée, où les frontières entre sphères privée et professionnelle sont particulièrement poreuses. Enfin, on tente de saisir en quoi ces différentes cultures temporelles sont spécifiques ou non à certains milieux sociaux (cadres et/ou secrétaires) ».



Florence LEFRESNE (Page 55)

« **Les jeunes et l’emploi** » par Florence LEFRESNE, Repères n°365 Parution : avril 2003

L’auteur :

Florence LEFRESNE, ancienne élève de l’ENS (Cachan), agrégée de sciences sociales et docteur en sciences économiques, est chercheuse à l’IRES (Institut de recherches économiques et sociales) et professeur associé au CNAM (Conservatoire national des arts et métiers).



Dominique MEDA et Patricia VENDRAMIN (Page 76)

« **Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ?** » par Dominique MEDA et Patricia VENDRAMIN, Sociologies, Théories et recherches, 2010 <http://journals.openedition.org/sociologies/3349>

Auteurs :

- Dominique MEDA, Directrice de recherches au Centre d'études de l'emploi, Paris, France - dominique.meda@cee-recherche.fr
- Patricia VENDRAMIN, Directrice de recherches à la Fondation Travail-Université de Namur, professeur à l'Université catholique de Louvain, Belgique- Patricia.Vendramin@uclouvain.be

« À partir d'une recherche européenne, cet article rend compte des transformations du rapport au travail, dans une perspective intergénérationnelle. Il s'intéresse en particulier à l'engagement des jeunes européens dans le travail ... »

Annexe : Un nouveau mode de travail...

Questionnaire relatif à l'enquête terrain :

Un nouveau mode de travail : Le Temps Partagé

Mieux connaître le travail à Temps Partagé

Le travail à temps partagé permet de recruter des collaborateurs qui vont mettre leurs compétences à disposition de plusieurs employeurs.



Grâce au temps partagé, ces entreprises peuvent s'offrir ces compétences à la carte, renforçant ainsi leur structure et accélérant leur développement.



C'est combiner le juste « temps » et le juste « coût ». C'est aussi partager les expertises pour développer les entreprises.



C'est répondre à des besoins permanents, ponctuels, de transition, de montée en puissance de vos collaborateurs.



Ce sont des relations « Gagnant - Gagnant ».

Ce questionnaire vous prendra 3 à 4 minutes, merci par avance pour le temps que vous allez consacrer à répondre au questionnaire.

Quelles seraient vos attentes et vos besoins dans le domaine des ressources humaines ?

« Quand on parle du principe d'embaucher un expert en Temps Partagé à un employeur, il est aussitôt séduit par la possibilité d'acquérir, de disposer d'une compétence à la hauteur de ses moyens ».

Qui gère les ressources humaines dans votre entreprise ? *

- Dirigeant-e
- Directeur-trice des ressources humaines / RRH
- Directeur-trice administratif et financier / RAF
- Un-e manager
- Autre : _____

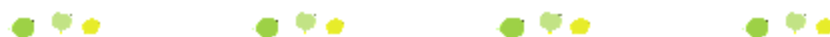


Les missions en Ressources Humaines sont-elles assurées pour votre entreprise ?



Pour la gestion administrative (contrat de travail, gestion du dossier administratif, gestion du temps, payes) : *

- Oui au sein de mon entreprise
- Oui via l'externalisation
- Non



Pour la gestion des relations sociales (Instances représentatives, médecine du travail, Inspection du travail, salariés...) : *

- Oui au sein de mon entreprise
- Oui via l'externalisation
- Non



Sur la Gestion des carrières :

En recrutement et intégration : *

- Oui au sein de mon entreprise
- Oui via l'externalisation
- Non

En formation (stratégie et plan de formation, suivi, financement...) : *

- Oui au sein de mon entreprise
- Oui via l'externalisation
- Non

En évaluation (aide aux managers, réalisation des supports...) : *

- Oui au sein de mon entreprise
- Oui via l'externalisation
- Non

En mobilité / reclassement : *

- Oui au sein de mon entreprise
- Oui via l'externalisation
- Non



Sur le Pilotage des Ressources Humaines :

Sur les indicateurs RH : *

- Oui au sein de mon entreprise
- Oui via l'externalisation
- Non

Sur les logiciels RH (paie, gestion des temps, SIRH...) : *

- Oui au sein de mon entreprise
- Oui via l'externalisation
- Non

En GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) : *

- Oui au sein de mon entreprise
- Oui via l'externalisation
- Non

Sur la veille et l'audit social : *

- Oui au sein de mon entreprise
- Oui via l'externalisation
- Non



En marketing RH (modes de communication...) : *

- Oui au sein de mon entreprise
- Oui via l'externalisation
- Non

En conduite du changement (Gestion de la transformation) : *

- Oui au sein de mon entreprise
- Oui via l'externalisation
- Non

Sur les leviers de motivation et d'implication : *

- Oui au sein de mon entreprise
- Oui via l'externalisation
- Non

En RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) : *

- Oui au sein de mon entreprise
- Oui via l'externalisation
- Non



Le contexte de votre entreprise justifie-t-il l'embauche d'un-e DRH / RRH à temps plein ? *

- Oui
- Non
- Pourquoi pas



Envisageriez-vous le recrutement d'un-e DRH / RRH à temps partagé ? *

- Oui
- Oui sur des besoins ponctuels
- Non

Quels seraient pour vous les freins au recrutement d'un-e DRH / RRH à temps partagé ? plusieurs choix possibles. *

- Trouver le-la candidat-e adéquat-e
- Confidentialité (partage des pratiques entre plusieurs entreprises)
- Démarches administratives propres à ce mode de travail
- Le coût
- Autre : _____



Le temps partagé tend à se développer : Selon vous, pour quels métiers et sur quelles tailles d'entreprises ?

Pour quels métiers ? plusieurs choix possibles. *

- Ressources Humaines
- Comptabilité / Finance
- Service Commercial
- Système d'information
- Qualité Sécurité Environnement
- Secrétariat et support administratif
- Autre

Sur quelles tailles d'entreprises (en nombre de salariés) ? plusieurs choix possibles. *

Moins de 20 salariés

- De 21 à 49 salariés
- De 50 à 99 salariés
- De 100 à 199 salariés
- De 200 à 299 salariés
- De 300 à 499 salariés
- + de 500 salariés

Qui pourrait vous aider à mettre en place le temps partagé dans votre entreprise ? Merci de préciser. *

Souhaiteriez-vous être contacté-e pour plus d'informations sur le temps partagé et/ou sur sa mise en place ? *

- Oui (si oui formulaire de contact à remplir en lien direct)
- Non



Encore quelques informations pour mieux vous connaître :

Vous êtes : *

- Une femme
- Un homme

Vous avez : *

- Moins de 25 ans
- De 26 à 35 ans
- De 36 à 45 ans
- De 46 à 55 ans
- De 56 à 62 ans
- + de 63 ans

Vous êtes : *

- Dirigeant-e
- DRH / RRH
- DAF / RAF
- Autre membre du comité de direction
- Manager
- Autre : _____

Votre entreprise compte : *

- Moins de 20 salariés
- De 21 à 49 salariés
- De 50 à 99 salariés
- De 100 à 199 salariés
- De 200 à 299 salariés
- De 300 à 499 salariés
- + de 500 salariés

Secteur d'activité de votre entreprise : *

- Agroalimentaire
- Bois / Papier / Carton / Imprimerie
- Chimie / Parachimie
- Edition / Communication / Multimédia
- Etudes et conseil
- Informatique / Télécoms
- Métallurgie / travail du métal
- Services aux entreprises
- Transports / Logistique

- Banque / Assurance
- BTP / Matériaux de construction
- Commerce / Négoce / Distribution
- Electronique / Electricité
- Industrie pharmaceutique
- Machines et équipements / Automobile
- Plastique / Caoutchouc
- Textile / Habillement / Chaussure
- Autre

Sur quel département se trouve le siège social de votre entreprise : *

- 03
- 15
- 42
- 43
- 63
- 69
- Autre



Je vous remercie pour le temps que vous avez accordé à ce questionnaire.

