

## ORGANISATION DU TRAVAIL

# LE TRAVAIL À TEMPS PARTAGÉ, UNE FORMULE GAGNANT-GAGNANT

Ce nouveau modèle de travail connaît aujourd'hui un succès grandissant. Il séduit employeurs et salariés car il apporte de la souplesse aux premiers et une sécurité d'emploi aux seconds, tout en répondant à leurs aspirations de meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

**T**ania à 58 ans, deux métiers et trois employeurs. Elle fait partie de ces 431 000 personnes qui exercent aujourd'hui en France à temps partagé. Il y a quatre ans, après avoir perdu son poste de directeur exécutif Finance et ressources humaines, qu'elle occupait depuis sept ans dans une petite structure où elle travaillait plus de douze heures par jour, elle éprouve le besoin de prendre du recul et de réinventer sa vie professionnelle. Bien consciente qu'à son âge elle aura du mal à retrouver une position identique, et souhaitant accorder une plus grande place à sa vie privée, elle se tourne vers le multisalariat. Grâce à CDME, une association de travail à temps partagé (TTP) qui assure la promotion de ce nouveau mode d'activité, elle décroche une mission RH à mi-temps en CDD dans une

petite entreprise puis, concomitamment, un CDI à temps partiel dans une start-up qui l'embauche pour booster sa performance financière. « Il était important pour moi de conserver une diversité fonctionnelle et sectorielle », reconnaît-elle. Finalement, en août dernier, elle est sollicitée par une PME familiale pour accompagner son projet de transformation à raison d'une demie à une journée de travail par semaine. « Ces trois emplois mis bout à bout représentent un 4/5e, ce qui me laisse du temps pour profiter de mes trois enfants, faire du sport et me mettre à la peinture », explique-t-elle. Même si cette nouvelle façon de travailler lui demande de faire preuve d'organisation et d'adaptabilité au quotidien, elle apprécie le fait d'intervenir dans des contextes variés et d'enrichir, ainsi, son expérience professionnelle. Pour 33% des personnes qui ont

fait le même choix, la diversité des missions est un plus. L'autonomie (25%) et l'équilibre vie professionnelle/vie privée (23%) que confère le TTP\* sont les deux autres avantages mis ensuite en avant.

### DES PROFESSIONNELS QUALIFIÉS

Côté entreprise, des TPE-PME essentiellement, l'intérêt du travail à temps partagé est évident. Il leur permet d'accéder aux compétences d'un professionnel extrêmement qualifié, quelques jours par semaine ou par mois, à un coût maîtrisé. Ce n'est pas par hasard si le modèle gagne du terrain. Fréquemment utilisé dans le monde agricole où les exploitants se partagent souvent la même main-d'œuvre, le TTP concerne désormais pratiquement tous les secteurs et tous les métiers. De la gestion-finances au marketing en passant par l'informatique, les RH ou la

supply chain. Depuis maintenant une quarantaine d'années, des groupements d'employeurs, des associations de cadres à temps partagé, des réseaux ou clubs d'indépendants, des sociétés de services spécialisées ou des entreprises de travail à temps partagé (ETT) fleurissent dans l'Hexagone, convaincus de la pertinence de ce mode d'organisation du travail. Des acteurs aux statuts multiples, mais dont la finalité est la même : répondre aux exigences du marché. Avec, d'un côté des salariés en quête de sens, qui ont changé leur rapport au travail, souhaitent varier leurs expériences et développer leur employabilité (89% sont des cadres). De l'autre, des TPE et PME qui n'ont pas la nécessité ni les moyens financiers d'embaucher un collaborateur à temps plein, mais doivent s'adapter à un monde économique en évolution constante et de plus en plus rapide.

« Le salarié à temps partagé fait totalement partie de l'équipe, il est dans le faire, il gère le projet sur la durée, contrairement à un consultant qui, lui, propose uniquement des solutions à mettre en place. Sa présence profite à toute l'équipe et la fait grandir, car il s'appuie sur elle », distingue Marina Wissink, directrice générale d'Audevard, un laboratoire pharmaceutique spécialisé dans la santé équine.

### UNE FORMULE SOUPLE ET MODULABLE

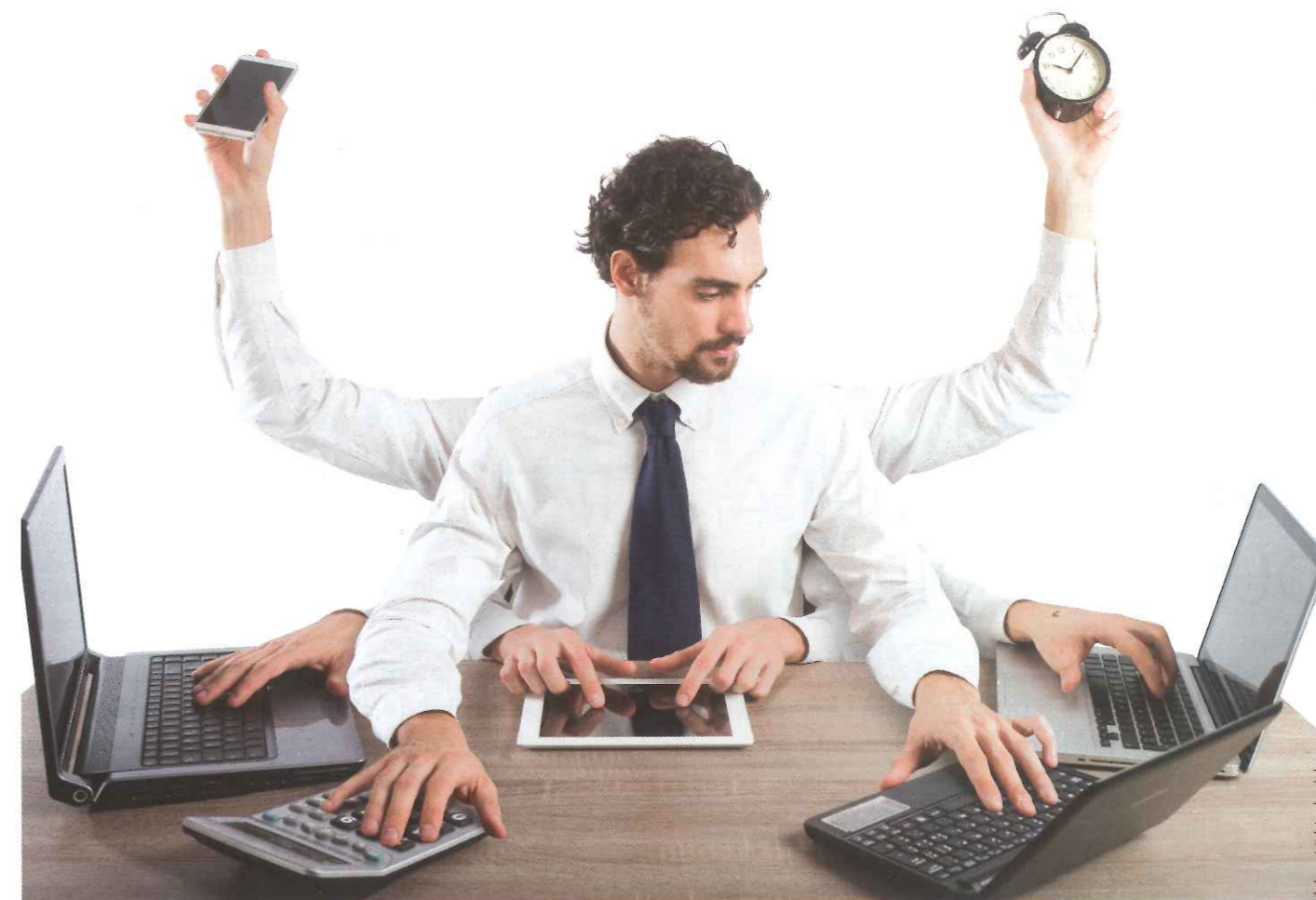
L'entreprise de 45 salariés a commencé à recourir au TTP il y a un peu plus de deux ans. « Nous avons besoin d'un DSI pour mettre en place un CRM et revoir tout notre système d'information, mais n'avions pas la capacité d'ouvrir un poste », explique-t-elle. Depuis, Audevard a intégré un directeur marketing et un DRH, tous deux à temps partagé. Idem chez Supratec. Ce

groupe industriel de 200 salariés compte bientôt trois experts en temps partagé au sein de ses équipes : un spécialiste du marketing, un DSI et, bientôt, un directeur financier. Le TTP a permis à Supratec d'accompagner son repositionnement il y a en-

viron trois ans. Spécialisé à l'origine dans le négoce technique, la société a alors changé de cap et s'est lancée dans la création de solutions innovantes destinées à l'assemblage, la sécurité des biens et des personnes et les écotechnologies. « Il a fallu

### UN MASTER RH « TEMPS PARTAGÉ » À VANNES

Pour répondre au besoin économique de la région, et implanter la fonction RH dans des petites structures, qui constitue majoritairement le tissu économique breton, l'université de Bretagne sud, via l'Institut du management, a créé en 2013 un master RH avec une spécialisation « temps partagé ». Le cursus, qui se déroule à Vannes, au niveau master 2, est le fruit d'un partenariat avec le groupement d'employeurs Vénétiés (lire p. 14). Parrainé par le CRGE (Centre de ressources des groupements d'employeurs) Bretagne, la formation prépare des étudiants à exercer leur futur métier de RRH pour le compte de plusieurs dirigeants. Et ceci de manière très concrète, puisque celle-ci peut s'effectuer en alternance, sur le rythme d'une semaine de cours par mois et trois semaines en temps partagé, dans deux entreprises. ♦



renforcer rapidement nos effectifs et faire appel à des gens très compétents», explique Maxime Prieto, vice-président du directoire. Pour ce faire, l'entreprise s'est tournée vers le Groupe Référence, une société qui recrute et forme des cadres qu'elle met à disposition en temps partagé

auprès de ses clients, auxquels elle facture le service tous les mois. «La formule permet de pallier le problème d'attractivité car il n'est pas forcément facile pour une PME comme la nôtre, située à Bondoufle (Essonne), d'accéder à des profils de ce niveau. Surtout, elle est souple et

modulable. On peut augmenter ou réduire le temps de présence de la personne ou en changer si elle ne convient pas», précise Maxime Prieto. Un avantage certain. Car même si le fait de pouvoir bénéficier d'une expertise plus pointue (24%)<sup>1</sup> et avoir une meilleure maîtrise des coûts

(21%) comptent largement dans le choix des entreprises qui pratiquent le travail à temps partagé, pour 26% d'entre elles, la flexibilité reste de loin l'attractivité principale de ce nouveau mode de recrutement. ♦

NATHALIE TRAN

(1) Baromètre du temps partagé 2018

GESTION DE L'EMPLOI

## VÉNÉTIS JOUE LA CARTE DU TERRITOIRE

En mutualisant les compétences, le groupement d'employeurs breton offre l'opportunité aux salariés de travailler à proximité de chez eux et renforce le potentiel de croissance des PME locales, tout en participant à la dynamique du bassin d'emploi.

L'idée est celle d'un petit groupe d'entrepreneurs bretons, qui recrutent de manière saisonnière, soucieux de lutter contre la précarité de l'emploi dans le Morbihan. VénétiS est né à Vannes, en 1997, de leur regroupement, dans le but de mutualiser les compétences des salariés qui, eux, vivaient de petits contrats. Et de reconstituer ainsi des pleins-temps à partir de morceaux d'emplois. Aujourd'hui, cette société à statut associatif, présente également à Nantes, Lorient et Saint-Nazaire, réunit 327 entreprises adhérentes, principalement dans le secteur tertiaire, et emploie 133 personnes en contrat à durée indéterminée (CDI) partagé. Des femmes pour plus de 80% d'entre elles, fortement attachées à leur territoire et qui ont fait le choix d'exercer à temps partagé afin d'y rester. «La grande majorité a entre 40 et 50 ans et une très grande maturité sur leur métier et leur projet de vie», remarque Philippe Victoria, le directeur

général. VénétiS recrute dans cinq grands domaines : la gestion et finance, la QHSE (qualité, hygiène, sécurité et environnement), les ressources humaines, la communication et le marketing (le community management et le webmarketing, notamment) et l'industrie. Tous les salariés ont des profils d'experts : «Le travail à temps partagé n'est pas ouvert à des novices», précise Philippe Victoria. Parmi eux, 20% exercent dans les ressources humaines. Ceux-ci partagent leur emploi du temps entre deux adhérents au minimum – essentiellement des petites entreprises qui n'ont pas les moyens d'embaucher un collaborateur à temps plein – et auxquels l'association facture un service chaque mois. Mais ils n'ont qu'un seul employeur : VénétiS. Le groupement s'engage à leur proposer immédiatement un nouveau poste, lorsque l'un des entreprises dans laquelle ils sont mis à disposition met fin au contrat. «Tous les mois, nous devons gérer trois ou quatre ruptures, et trouver une solu-

tion pour les collaborateurs», explique Philippe Victoria. La principale difficulté pour le directeur général n'est toutefois pas d'arriver à matcher les compétences de ses salariés avec les besoins des sociétés adhérentes mais de conserver ses talents qui, bien souvent, sont finalement débauchés par la société utilisatrice. Pour proposer aux cadres des emplois pérennes, sur cette base, le groupement d'employeurs s'appuie sur les réseaux locaux. À commencer par les collectivités territoriales, qui voient dans ce nouveau mode de travail un outil innovant de recrutement et d'anticipation des compétences. Une manière, en effet, de garder les talents dans la région. «Nous sommes des pourvoyeurs de compétences du territoire», souligne Philippe Victoria.

### UN RÉSEAU "MÉTIER" POUR SE RENCONTRER ENTRE PAIRS

Comme n'importe quels autres salariés, les collaborateurs de VénétiS bénéficient d'une mutuelle, d'un comité d'entreprise

et de la formation continue. Une particularité néanmoins : le contrat de base proposé par le groupement est un 4/5e. «Nous avons fait ce choix car nous nous sommes aperçus que beaucoup de femmes nous demandaient un 4/5e pour élever leurs enfants et souhaitaient ensuite le conserver alors même que ceux-ci étaient grands. Elles étaient aussi les plus satisfaites, restaient le plus longtemps chez nous et étaient moins souvent absentes. C'est un bon deal, cela leur permet d'avoir 52 jours à elles par an. Toutefois si un de nos collaborateurs souhaite travailler à temps plein, cela reste possible», explique Philippe Victoria. Cerise sur le gâteau : les salariés sont suivis par un responsable de territoire qui peut les aider à diagnostiquer une situation dans l'entreprise adhérente et disposer, par ailleurs, d'un réseau «métier» qui leur permet de se rencontrer entre pairs et d'échanger sur leurs pratiques, ce qui leur permet aussi de rompre leur isolement. ♦ NATHALIE TRAN

DAVID BIBARD FONDATEUR DU PORTAIL DU TEMPS PARTAGÉ

## « 90% DES OPPORTUNITÉS PROVIENNENT DU RÉSEAU »

Vous avez créé le Portail du temps partagé en 2014. Quel est son rôle ?

Sa vocation est de promouvoir le travail à temps partagé sous toutes ses formes et de rassembler les principaux acteurs : les groupements d'employeurs, les salariés en multisalariat et les sociétés de professionnels à temps partagé. Cela s'est d'abord traduit par la création d'un site internet afin de regrouper l'information sur le sujet et simplifier le message aux entreprises, car il n'est pas forcément facile de s'y retrouver parmi les différentes formes qu'il revêt. Depuis, tout un dispositif a été mis en place. Nous organisons des réunions de présentations auprès des entreprises, des professionnels et des institutionnels, ainsi que la remise de trophées. Nous réalisons également, chaque année, un baromètre du temps partagé afin d'en dessiner les tendances et venons de publier récemment un livre blanc, qui a permis d'en appréhender l'ampleur, la pluralité des formes et les raisons de son attractivité. Ce travail a notamment permis de poser une définition du travail à temps partagé. Plusieurs projets sont en cours, comme la création d'un club d'ambassadeurs et d'un annuaire recensant le plus grand nombre d'acteurs, que nous mettrons à la disposition des entreprises.

Pour quelles raisons le travail à temps partagé se développe-t-il aujourd'hui ?

Le travail à temps partagé répond aux aspirations des travailleurs à accéder à plus d'autonomie et à un meilleur équilibre



entre vie professionnelle et vie privée. Coté entreprise, il permet aux TPE, PME et start-up, qui n'ont pas la nécessité ou les moyens financiers d'embaucher des salariés à temps plein, de bénéficier néanmoins des compétences d'experts. La flexibilité que procure le travail à temps partagé leur permet aussi aujourd'hui de s'adapter dans des temps courts à leur marché. Les avantages sont des deux côtés, et c'est ce croisement qui fait le succès de ce mode de travail. Il a toutefois encore du mal à éclore car c'est un marché caché : 90% des opportunités proviennent du réseau. D'où la nécessité de densifier le maillage de ce dernier. Une belle dynamique commence néanmoins à se dégager. Le Portail du temps partagé a pris de l'ampleur, quelque chose est en train de se passer.

Existe-t-il un profil type du salarié en temps partagé ?

C'est un professionnel expérimenté. Selon notre baromètre, 42% des salariés en temps partagé ont entre 50 et 59 ans et 28% entre 40 et 49 ans. Il faut être autonome, et donc avoir une bonne maîtrise de soi et de son métier, comprendre les enjeux de l'entreprise, avoir le sens du service client, être rapidement opérationnel et capable de s'intégrer au sein d'une équipe. Il faut aussi être souple par rapport à son emploi du temps et ne pas s'enfermer dans un contrat pour pouvoir s'adapter aux besoins des organisations dans lesquelles on exerce. Aujourd'hui, 52% des personnes qui pratiquent le temps partagé sont des hommes et 48% des femmes. ♦ PROPOS RECUEILLIS PAR NATHALIE TRAN

### DES ACTEURS AUX STATUTS VARIÉS

Le travail à temps partagé recouvre plusieurs types de situation et des cadres juridiques différents. Selon sa définition, il est « une opportunité pour une entreprise d'accéder aux compétences d'un professionnel qui occupe une fonction quelques jours par semaine ou par mois, sur la durée ». Celui-ci pouvant être recruté directement par les différents employeurs (cumul de CDI à temps partiel ou de CDD) ou embauché par une structure tiers qui le met à disposition d'entreprises adhérentes (groupement d'employeurs) ou de ses clients (société prestataire de services, entreprises de travail à temps partagé...). ♦