

Livre blanc sur le **Temps Partagé**

Commission nationale
Temps partagé de l'ANDRH :
Bruno Denkiewicz
Isabelle Cailleau-Maudet
Dominique Vercoustre
Patricia Valencourt
Evelyne Vignon
David Bibard



Sommaire

Édito Jean-Paul Charlez, Président National de l'ANDRH	page 3
Prologue Projet d'élaboration d'un livre blanc	page 4
chapitre 1 État des lieux A/Étude nationale sur le Temps Partagé : document de synthèse B/Les différentes formes de travail à Temps Partagé 1/Définition du Temps Partagé par les professionnels qui le pratiquent 2/Les différentes formes de Travail à Temps Partagé C/Quelques données chiffrées	page 5
chapitre 2 Les canaux de communication A/La communication du Temps Partagé 1/Des acteurs pionniers 2/Une émulation récente 3/Et demain ? B/L'observatoire du Temps Partagé ANDRH de 1993 à 2010 avec Max Valencourt C/La CGPME D/L'APEC	page 10
chapitre 3 Émergence d'un marché d'opportunité	page 16
chapitre 4 Panorama juridique A/Les relations individuelles de travail B/Les relations collectives de travail C/Quelques perspectives	page 18
chapitre 5 Qualités et compétences du travailleur en TP A/Maturité professionnelle B/Compétence complémentaire	page 21
chapitre 6 Préconisations A/Mettre en place d'un réseau de relations : « Observatoire du Temps Partagé » B/Faire des propositions de négociation collective	page 23
Contributions	page 26
Les partenaires	page 26

Jean-Paul Charlez,
Président National de l'ANDRH

Depuis bientôt 70 ans, l'ANDRH anticipe et accompagne l'évolution des métiers des ressources humaines. À ce titre, elle analyse régulièrement les nouvelles tendances sur le marché du travail qui ont une influence importante sur le domaine des ressources humaines. Elle travaille sur le sujet du travail en Temps Partagé (TP) depuis plus de 20 ans, avec la création en 1993 d'un Observatoire du Temps partagé (OTP) ou encore la Commission dédiée qui a pris le relais de l'Observatoire en 2010.

Même s'il n'est pas nouveau, le thème du travail en Temps Partagé est plus que jamais un sujet d'actualité, la prolongation d'une rupture, de par les besoins de flexibilité économique et la digitalisation du monde actuel. Il a d'ailleurs été traité au cœur des débats de l'Université de l'ANDRH qui a eu lieu les 16 et 17 juin derniers et qui a été très fortement suivie.

À ce titre, je tiens à remercier tous les membres et les experts qui contribuent chaque jour au rôle de l'ANDRH ainsi que toutes les personnes qui ont fait le succès de la Commission depuis sa création.

Projet d'élaboration d'un livre blanc Contexte et Objectifs

L'ANDRH, par l'intermédiaire de sa Commission Temps Partagé et en partenariat avec l'IGS, a réalisé de novembre 2014 à avril 2015 une première étude nationale auprès d'entreprises et de travailleurs en TP.

Ses objectifs étaient premièrement de comprendre comment est vécu le TP et d'en dégager les avantages et les faiblesses et deuxièmement de faire émerger des pistes d'optimisation du système de travail en TP.

Plus précisément, il s'agissait d'étudier :

- Les motivations et/ou les mécanismes qui permettent au travailleur d'accéder au Temps Partagé : l'utilisation du Temps Partagé est-elle voulue et pérenne ou subie et provisoire ? Pour quelles raisons et dans quel état d'esprit aborde-t-on le Temps Partagé ? Quels sont les critères de choix, si c'est un choix, ou les obligations qui amènent à ce choix le cas échéant ?
- Les sources d'information utilisées
- Les bénéfices du Temps Partagé pour le travailleur.
- Les avantages et les inconvénients qu'offre le Temps Partagé par rapport à la forme traditionnelle la plus répandue : le CDI à temps plein mono-employeur.

Les possibilités d'optimisation du système actuel du Temps Partagé

À partir des principales faiblesses de ce système, et des difficultés rencontrées par les travailleurs/intervenants, étudier les axes de progrès et définir les types de métiers et profils de travailleurs concernés ? Ensuite

étudier les points de rupture, les limites du Temps Partagé et la tendance, pour aboutir à une pérennisation du Temps Partagé en définissant les conditions pour qu'il puisse s'installer dans une position de statut définitif plutôt que transitoire ?

Le concept (notion qui sert de base de travail)

C'est un concept qui ne fait pas l'objet d'une définition claire et qui suscite énormément de questions.

La réflexion de la Commission et de ses partenaires porte sur toutes les formes de relations de travail entre un travailleur et un employeur hors CDI temps complet. Il s'agit de se concentrer principalement sur les relations définies comme suit : une personne physique travaille/a plusieurs activités à temps partiel pour plusieurs entités/entreprises (le cumul des temps partiels pouvant constituer un temps plein) sur une période déterminée et/ou indéterminée tant pour la totalité des relations que pour seulement une partie/avec un statut de salarié ou de non salarié ou les deux simultanément ou successivement.

Partenaires

IGS, APEC, CGPME, Portail du Temps Partagé



chapitre 1



État des lieux

A/Étude nationale sur le Temps Partagé : document de synthèse

Contexte et objectif

L'ANDRH, par l'intermédiaire de sa commission Temps Partagé, a organisé une enquête nationale avec pour objectif d'observer les pratiques, de mettre en lumière la place du Temps Partagé dans notre économie et de favoriser le dialogue autour des adaptations nécessaires.

L'étude a été réalisée entre octobre 2014 et avril 2015 en partenariat avec 24 étudiants de l'IGS préparant un Master 2 en Ressources Humaines et l'équipe d'enseignants chercheurs du Lipse. Ont également participé à cette étude David Bibard, fondateur du Portail du Temps Partagé, l'APEC et la CGPME.

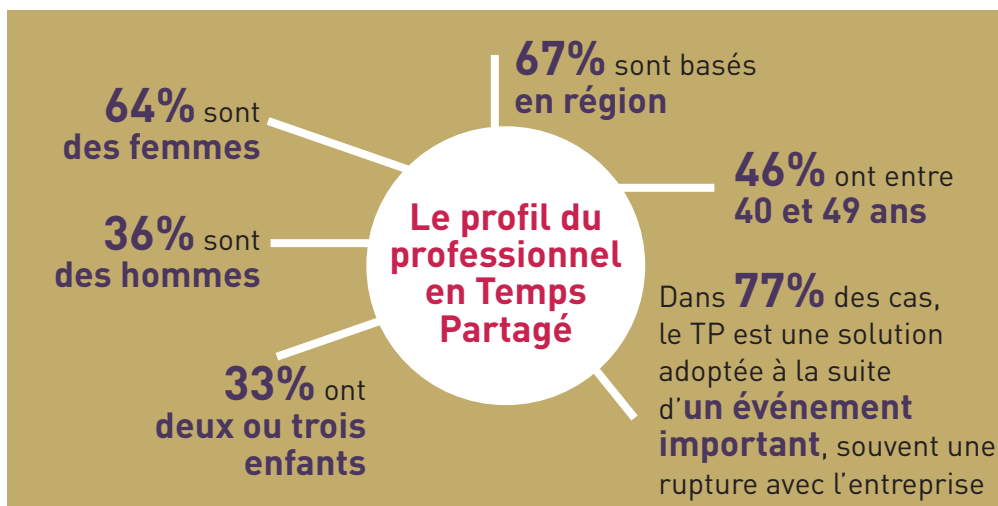
Méthodologie

Un entretien en face à face d'une durée de 45 minutes a été réalisé auprès d'un échantillon de 25 professionnels du Temps Partagé. Les personnes interrogées étaient âgées de 24 à 64 ans. Nous avons veillé à un équilibre entre les hommes et les femmes et entre franciliens et professionnels travaillant en région. L'ensemble des fonctions était représenté. Ces entretiens ont permis de recueillir, d'analyser et de comprendre les vécus et le positionnement des professionnels face aux différentes formes de travail en TP.

Cette démarche qualitative a permis de poser des hypothèses sur lesquelles les deux questionnaires ont été élaborés :

- Un questionnaire à destination des professionnels travaillant ou non en TP
- Un questionnaire à destination des employeurs.

Nous avons recueilli 763 réponses au premier questionnaire mis en ligne et 161 réponses au second questionnaire.



Pourquoi choisir de travailler en Temps Partagé ?

Le TP est souvent l'occasion de faire de sa passion un métier. Contrairement aux idées reçues, ce n'est pas une forme de travail réservée aux femmes qui cherchent un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Dans un contexte de chômage important, les hommes y ont de plus en plus recours. Les professionnels du TP mettent en avant une satisfaction et un épanouissement qu'ils ne trouvaient pas (ou plus) dans un poste classique. Travailler en Temps Partagé permet une forme de flexibilité et de liberté qui répond autant aux besoins des entreprises qu'à ceux des travailleurs.

44% des entreprises ont recours au Temps Partagé sur des postes de cadre.

Les premiers bénéfices qu'elles en retiennent :

- L'apport de compétences
- Une solution adaptée aux fluctuations d'activité
- La possibilité de travailler avec des professionnels qu'on ne peut pas recruter

Les difficultés qu'elles rencontrent :

- Trouver la perle rare
- La lourdeur administrative
- La confidentialité des données

Ce qu'il faut savoir avant de se lancer dans une activité en Temps Partagé

Temps Partagé ne rime pas avec allègement du travail ; il faut avoir des qualités d'organisation de façon à pouvoir gérer la dimension commerciale et les fluctuations d'activité. Cela donne beaucoup de liberté et d'autonomie qui peuvent conduire à un sentiment d'isolement. C'est une forme de travail qui n'est pas encore bien prise en considération par tous. Le TP permet d'acquérir des compétences différentes de celles dont disposent ceux qui travaillent en permanence au sein de la même entreprise. Ce doit être un choix personnel.

B/ Les différentes formes de travail à Temps Partagé

1/ Définition du Temps Partagé par les professionnels qui le pratiquent

Le Travail en TP se définit comme la possibilité pour un professionnel, un salarié ou un indépendant de travailler à temps partiel simultanément au service de plusieurs entreprises pour constituer un plein temps, ou pas. Le TP se distingue de l'Intérim par le fait qu'il s'inscrit dans la durée et ne se limite pas à une mission ponctuelle. Il peut se pratiquer sous un statut de salarié ou d'indépendant.

Le TP vient aujourd'hui répondre à un besoin de flexibilité économique et sociale exprimé tant par les professionnels que par l'entreprise. Il répond aussi au besoin de souplesse exprimé par les entreprises pour répondre à la pression économique toujours plus forte.

Cette forme de travail séduit de plus en plus de professionnels qui, au travers d'une expérience diversifiée, acquièrent une expertise aujourd'hui recherchée par les entreprises. Elle se développe depuis une quinzaine d'années sur des fonctions à responsabilité. Elle concernait au départ des postes de DAF, DRH ou DSI mais, aujourd'hui, de nouvelles disciplines s'exercent au TP (Community Manager, Directeur Commercial, ...), qui se développe aussi bien dans le secteur privé que dans le secteur public, les collectivités locales et les associations.

Le TP est un mode de travail très ancien. Au 19^e siècle, c'était le mode de travail des journaliers agricoles qui allaient de ferme en ferme au rythme des saisons. Plus récemment, les professionnels du TP sont intervenus dans les TPE et PME, jeunes ou plus matures, tous secteurs confondus. Aujourd'hui, le TP intéresse toutes les entreprises, petites et grandes.



2/ Les différentes formes de Travail à Temps Partagé

À L'INITIATIVE DES PROFESSIONNELS

Certains professionnels cumulent plusieurs activités ou métiers à temps partiel. Dans cette situation, ce sont les travailleurs professionnels qui sont acteurs de la recherche de leurs clients. Cette situation professionnelle peut avoir été choisie ou subie par les professionnels. Elle fait souvent suite à la perte d'un emploi à temps plein en CDI.

Aujourd'hui, des solutions de portage salarial permettent à des personnes indépendantes de « transformer » leurs honoraires en salaire. Le portage répond, entre autres, à des besoins de sécurité et est souvent utilisé comme un premier pas vers une activité indépendante.

La pluriactivité

La **pluriactivité** décrit des professionnels qui cumulent des relations de subordination avec un ou plusieurs employeurs et des activités exercées à titre indépendant. Elle couvre donc un cumul d'activités salariées et non salariées. La pluriactivité se pratique depuis longtemps. Elle s'est d'abord développée dans les zones de montagne et dans les secteurs économiques saisonniers (agriculture, tourisme...). Aujourd'hui, elle se propage en particulier dans les activités de conseil (enseignant et consultant par exemple).

Le multi-salariat

Dans le cadre du **multi-salariat**, le professionnel s'inscrit dans une relation de subordination avec plusieurs employeurs ; on parle de « salarié à employeurs multiples ». Il est titulaire de plusieurs contrats de travail à temps partiel qui s'exercent simultanément. Ces contrats peuvent être des contrats à durée déterminée et/ou indéterminée.

Hormis certaines spécificités, le salarié bénéficie des droits reconnus aux salariés à temps complet (ancienneté, formation, avantages sociaux, etc.).

On estime aujourd'hui entre 30 000 et 50 000 le nombre de personnes qui travaillent dans ce cadre, apparu en France dans les années 80.

Le portage salarial (article L.1251-64 du code du travail)

Le **portage salarial** est un concept qui met en relation trois partenaires et trois contrats : le consultant, la société cliente et la société de portage qui est l'intermédiaire. Le consultant signe avec la société de portage un contrat d'adhésion qui lui permet de faire partie du réseau de compétences de celle-ci.

Le consultant se charge lui-même de prospecter et de trouver des missions au sein d'entreprises. Il est également responsable de la négociation de tous les aspects de la mission : durée, contenu, montant, etc.

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

Cette forme de Travail en TP a récemment fait l'objet d'une réglementation (Ordonnance du 2 avril 2015)



La FNATTP regroupe une trentaine d'associations qui assurent la promotion du Travail en TP auprès des entreprises et accompagnent les professionnels qui souhaitent faire du multi-salariat dans leur recherche d'emploi.

Les réseaux d'indépendants

Les **indépendants** travaillent de facto en TP puisqu'ils dépendent totalement des missions que leur confient leurs clients.

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.

De plus en plus d'indépendants se regroupent en réseau. Les réseaux d'indépendants en TP ont commencé à se développer à la fin des années 90. Au départ, il s'agissait de regroupements d'experts, qui exerçaient pour la plupart en libéral dans le même domaine (DRH, DAF, DSI Contrôle de Gestion, Responsable Qualité, Responsable Web,...). 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.

Les Entreprises de Travail en Temps Partagé (Loi n° 2005-882 du 2 août 2005)

Des ETPP peuvent désormais être créées dans le but exclusif de mettre à disposition d'entreprises clientes du personnel qualifié qu'elles ne peuvent recruter elles-mêmes en raison de leur taille ou de leurs moyens. La mission du salarié ainsi mis à disposition peut s'effectuer à temps plein ou à temps partiel. Un contrat doit être signé, pour chaque mise à disposition, entre l'entreprise de travail en TP et l'entreprise cliente, un contrat de travail étant par ailleurs signé entre le salarié mis à disposition et l'ETTP (Les Entreprises de Travail Temporaire peuvent également exercer cette activité). Le détachement à l'intérieur d'un groupe s'apparente au dispositif du GE.

À L'INITIATIVE DES ENTREPRISES

Dans un certain nombre de cas, les entreprises sont à l'origine de la mise en place d'un TP pour les professionnels qu'elles emploient afin de répondre à leurs exigences économiques. Dans ces situations, le travailleur professionnel n'a pas à faire la démarche de prospection de clientèle. Certaines formes sont déjà reconnues et règlementées en France, en particulier pour les TPE et PME : ce sont les groupements d'employeurs (GE) et les Entreprises de Travail en Temps Partagé (ETTP). D'autres ont vu le jour au sein des groupes plus importants.

L'UGEF (Union des Groupements d'Employeurs de France) regroupe 300 Groupements d'Employeurs (hors agriculture). Ces GE emploient 12 000 salariés qui interviennent auprès des 10 000 entreprises adhérentes.



Le groupement d'employeurs

Le **Groupement d'Employeurs** (GE) est un dispositif de mutualisation des Ressources Humaines. Il a été institué par la loi du 25 janvier 1985 pour permettre aux micro-entreprises (<10 salariés) de se regrouper afin de pouvoir recruter un ou plusieurs salariés et le(s) mettre à disposition de ses membres en fonction de leurs besoins. Constitué sous forme d'association ou de société coopérative, le GE ne peut effectuer que des opérations à but non lucratif. L'essor des GE a commencé autour du secteur agroalimentaire, dont l'activité connaît de fortes saisonnalités, et pour des besoins en personnel dans les fonctions de la logistique et de la production. Progressivement, des GE ont été développés dans d'autres secteurs indus-

triels ou de services, principalement autour de besoins saisonniers, pour des emplois relativement peu qualifiés, puis dans tous les autres secteurs d'activité : commerce, artisanat, santé, professions libérales, secteur associatif... Aujourd'hui toute entreprise peut être membre d'un GE, quel que soit son effectif.

Autres formes de travail pouvant se pratiquer en Temps Partagé

C'est le cas du Manager de Transition ou de l'auto-entrepreneur dès lors que la personne travaille pour deux entreprises de façon simultanée. Ces formes de travail répondent à des besoins ponctuels et urgents pour les entreprises.

C/Quelques données chiffrées (cf l'Expansion de Novembre 2015)

Indépendants, auto-entrepreneurs, consultants, travailleurs détachés ou en portage salarial, jobbers qui arrondissent leurs fins de mois sur des plateformes collaboratives, multiactifs qui cumulent plusieurs activités... Les formes d'emploi à la périphérie du salariat traditionnel (en CDI ou CDD) se sont multipliées ces dernières années. Certes la France compte encore 24 millions de salariés, mais **le nombre de non-salariés a bondi de près de 26 % entre 2006 et 2011**, si l'on en croit les dernières statistiques disponibles compilées par l'Insee. Ainsi, **depuis fin 2011, 2,8 millions de français exerçaient une activité non salariée soit 11,2 % de l'emploi total.**

→ Indépendants

- moyenne d'âge 45 ans
- 2,8 millions
- salaire moyen mensuel : 2600 € net/mois

→ Auto-entrepreneurs

- moyenne d'âge 41 ans
- 1,2 millions
- 460 € net/mois

→ Salariés détachés

- 210 000
- Salariés multi actifs
- 3,4% (2,7% en 2000)

→ Selon l'OIT, **14% des travailleurs européens seraient des indépendants**

→ Outre-manche, **40% des emplois créés le sont sous statut d'indépendants**

Des pans entiers de l'entreprise sont maintenant externalisés : Marketing, comptabilité, Services Généraux... Cette forme de travail donne naissance à de nouveaux lieux de travail ou co-working, et à un Observatoire : <http://www.uberisation.org/>



chapitre 2



Les canaux de communication

A/ La communication du temps partagé

L'art d'illustrer tous les bénéfices de ce nouveau mode de travail à travers ses acteurs

Le travail en TP a eu 30 ans en France en 2015 et a été porté pendant plus de 25 ans par des acteurs pionniers. Depuis peu, le mouvement se développe et s'amplifie. L'histoire des acteurs du Temps Partagé nous permet d'illustrer cette tendance de fond.

1) Des acteurs pionniers

Le TP a officiellement posé sa première pierre en 1985, avec la légalisation par le Parlement de la création des GE, venant ainsi officialiser un mode de travail né des contraintes de saisonnalité spécifiques au secteur de l'agriculture.

En trente ans, les GE dits « agricoles » ont prouvé que la mutualisation des entreprises pour le partage d'un salarié était un modèle économiquement fiable.

Les GE ont connu ensuite une expansion à travers tous les secteurs comme l'illustre la création en 2005 d'Alliance Emploi dans le Nord, premier GE français. Alliance Emploi regroupe en effet plus de 400 entreprises adhérentes et compte 1 000 salariés (tous niveaux de qualification, tous métiers), dont près de 80 % sont en CDI.

La FNATTP facilite ainsi le retour à l'emploi des cadres et assimilés, notamment les seniors et les jeunes diplômés, par la promotion du Travail en Temps Partagé auprès des acteurs économiques et des institutionnels nationaux. Enfin, dès les années 2000, des

En 1993, deux événements

Création de l'Observatoire du Temps Partagé par l'ANDRH sous la responsabilité de Max Valencourt

Création de la Fédération Nationale des Associations de Travail en Temps Partagé.
À cette occasion, le TP s'étend vers le multi-salariat et la pluriactivité

Le multi-salariat concerne les personnes salariées simultanément chez plusieurs employeurs

La pluriactivité concerne les personnes travaillant avec des statuts différents, salariés et non-salariés, sur une même période.



groupes d'intervenants se spécialisent dans les fonctions supports (DRH, DAF et DSI). Ils regroupent des dizaines d'experts en TP, offrant ainsi aux TPE et PME une réponse sur mesure à leurs besoins.

2/Une émulation récente

Depuis quelques années, le contexte économique et sociétal est devenu extrêmement favorable à une accélération du développement du travail en TP avec :

- des professionnels qui affichent clairement leur volonté de s'épanouir dans des structures à taille humaine,
- des TPE et PME qui recherchent souplesse et expertise,
- la digitalisation de notre société qui amplifie les tendances.

Les années 2013 et 2014 marquent sans doute un premier tournant

→ En effet, depuis 2013, l'Institut du Management de Bretagne Sud propose à Vannes, pour la première fois en France, un master RH en TP. Université et entreprises travaillent ensemble main dans la main : le TP est désormais un mode de travail plébiscité par les jeunes.

→ Cette même année a connu le lancement du Portail du Temps Partagé. Dans un premier temps sous la forme d'un blog, il a pris son envol en 2014 avec la création du site www.le-portail-du-temps-partagé.fr. Accompagné dès les premiers jours par des partenaires emblématiques, l'équipe du Portail du Temps Partagé concrétise de nombreux projets :

- La Lettre du Temps Partagé : newsletter mensuelle,
- L'édition de nombreux articles : témoignages d'acteurs notamment,

- La communication auprès de la presse : France Info, France Inter, Le Figaro, etc.,
- La participation aux études,
- L'animation sur les réseaux sociaux.

→ L'Association Nationale des DRH (ANDRH) a constitué une nouvelle Commission du Temps Partagé en 2014 et a publié en 2015 la première Étude Nationale sur le TP.

→ Les GE s'activent à être plus efficaces collectivement et se structurent peu à peu afin de peser sur le débat public.

→ Fondée en 2014, la Fédération Nationale des Groupements d'Employeurs (FNGE) poursuit ses objectifs de structurer, sécuriser, représenter et développer les GE en soutenant de nombreuses actions :

- Job GE : outil collaboratif permettant de promouvoir les GE, d'annoncer les compétences disponibles et d'effectuer des recrutements sur toute la France.
- Diplôme d'Université Manager de groupements d'employeurs : permettant de faciliter le développement stratégique du GE au service de l'emploi grâce à la professionnalisation des acteurs des GE.

81 GE, 4 365 adhérents utilisateurs et 2 397 ETP salariés participent à cette belle aventure.

→ En 2015, le Syndicat National des Groupements d'Employeurs (SNGE) a été créé par 22 GE représentant 3 000 emplois et 6 000 entreprises adhérentes.



3/Des premières prises de conscience des Pouvoirs Publics

Résultats de longues concertations menées en amont par les instances représentatives des GE auprès du Ministère du Travail et du Ministère de l'Économie Sociale et Solidaire, l'annonce de la mesure n°12 en particulier permet aux GE de franchir un grand pas.

Intervenu quelques jours à peine après l'annonce des nouveaux chiffres catastrophiques du chômage, le thème du « Small Business Act » présenté par Manuel Valls en conférence de presse début juin 2015 était clair : « Mobiliser toutes les énergies pour libérer toutes les créations d'emploi dans les PME ».

Dans ce programme, qui comporte 18 mesures, l'une d'entre-elles, dédiée aux GE, prévoit de les rendre plus attractifs fiscalement, de simplifier

les démarches de création et surtout de mieux faire connaître leur potentiel. Ses engagements sont d'ores et déjà intégrés au Projet de Loi de Finances (PLF) 2016 et préfigurent d'un renouveau pour les groupements qui mutualisent en France 40 000 emplois en TP.

4/Et demain ?

Le train est désormais lancé ! Les initiatives se multiplient et l'audience autour du TP ne cesse d'augmenter, même s'il reste encore un marché de niche et d'opportunités. Finalement, l'article du Figaro du 03/08/2015, « L'essor discret du travail à Temps Partagé », résume assez fidèlement la situation.

Pour franchir un nouveau cap, il serait nécessaire qu'un acteur important du marché du travail s'approprie le sujet et communique avec les acteurs actuels. Nous pensons bien sûr à l'APEC ou Pôle Emploi mais également à d'importantes sociétés privées du marché du travail.

B/L'observatoire du Temps Partagé de l'ANDRH de 1993 à 2010 par Max Valencourt

SES MISSIONS

En créant l'OTP, l'ANDCP (Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel, devenu l'ANDRH) poursuivait un double objectif :

- Se situer dans la mouvance du TP
- Offrir un nouveau service aux adhérents de l'Association, à la fois pour ceux qui envisageraient d'adopter cette forme d'emploi et pour ceux qui, en tant que DRH, « pourraient avoir à gérer du personnel en multi salariat »

Les missions fixées dès le départ à l'OTP ont été la recherche, l'étude, l'information, le conseil et la promotion de tout ce qui concerne les nouvelles formes d'emploi et plus spécialement le multi-salariat. Les membres du Conseil insistèrent pour que l'OTP ne soit pas une simple commission d'étude mais s'investisse au maximum dans des actions pratiques et de terrain.

L'OTP a été créé le 12 juin 1993 sur décision du Conseil d'Administration de l'ANDCP réuni à Tours, Jean Claude MERLIN étant alors Président National de l'Association et Patrick BEZIER son Délégué Général



LES ÉTAPES

Septembre 1993

Deux membres de l'OTP tiennent une permanence hebdomadaire au cours de laquelle ils reçoivent des cadres demandeurs d'emploi ou en activité, des chefs d'entreprise et des institutionnels à la recherche d'informations sur le TP. Parmi les cadres reçus, seulement 25 % appartiennent à la fonction RH.

* Un Livret Pratique est rédigé sur le Temps Partagé en multi-salariat, après validation par une commission technique composée de représentants de tous les organismes et administrations concernés.

1995

Le premier carrefour National du Temps Partagé est organisé au CNAM avec la collaboration de plusieurs autres associations œuvrant en faveur du TP. Cette manifestation se déroule sur une journée avec ateliers, tables rondes et interventions diverses et remporte un vif succès, réunissant 250 personnes.

2004

L'OTP et la FNATTP organisent le Forum du Temps Partagé avec trois tables rondes et de brillants intervenants (120 participants).

L'OTP et l'ANDRH ont présenté le TP lors de colloques, tables rondes et conférences, organisés en diverses régions de France par des institutionnels (souvent des CCI), des associations de cadres, voire des groupes locaux de l'ANDRH. Le maximum de manifestations auxquelles l'OTP a participé en une année a été de 33.

Avec le sénateur André JOURDAIN et à sa demande, une proposition de loi a été élaborée sur le multi-salariat et votée par le Sénat en 1999. Il ne fut pas possible de la faire inscrire à l'ordre du jour de l'Assemblée Nationale en raison du contexte politique de l'époque. Cette proposition de loi a été reprise depuis par un député du Rhône, Philippe COCHET.

Des contacts réguliers sont entretenus avec la mouvance du TP et tout ce qui s'y rattache, c'est à dire les associations, organismes et administrations concernées : Fédération Nationale des Associations de Travail à Temps Partagé (FNATTP), Union des Groupement d'Employeurs de France (UGEF), DFCG, Jeunes Chambres Économiques, CJD, Pôle Emploi, APEC, Chambres de Commerce, Ministère du Travail, Ministère du Commerce, Directions et Départementales du Travail, etc.

De nombreuses interviews sur le TP sont données dans la presse écrite et télévisée, spécialisée ou généraliste. Une collaboration active à la rédaction d'un livre sur les nouvelles formes d'emploi est mise en place (Le Guide du Travailleur Nomade, de Gérard Ducret).

C/La CGPME

La CGPME a pleinement conscience de l'importance de ce sujet qui est, trop longtemps, resté à l'état d'étude et d'analyse sans une réelle implication des parties prenantes dont elle est un élément important. Le TP répond avant tout à un besoin réel et concret des TPE et PME françaises, en termes de flexibilité et de souplesse.

1) Flexibilité

Dans le cadre de leur développement et de leurs prises de parts de marché, les PME sont confrontées à des seuils de rentabilité en inadéquation avec leurs besoins en RH. En effet, un directeur financier, un contrôleur de gestion, un responsable RH, un directeur expert, un informaticien, un webmaster, un préparateur de commandes, etc. ne peuvent, la plupart du temps, être embauchés, non seulement de par le coût mais aussi de par le besoin en volumétrie de temps consacré à ces missions.

2) Souplesse

Le TP apporte aux TPE et PME cette souplesse qu'elles recherchent tant et qui peut leur permettre d'optimiser leurs ressources tout en s'assurant un développement plus qualitatif de leurs activités et projets.

Ainsi, pour répondre à notre Premier Ministre, Manuel Valls, quant aux « énergies à libérer » pour des créations d'emplois, la CGPME s'associe à cette démarche pro-active sur le TP, afin qu'elle puisse trouver, rapidement, une concrétisation dans les faits et ainsi accompagner ses milliers d'adhérents.

C/L'APEC

Si la majorité des cadres du secteur privé occupe un emploi salarié en CDI et à temps plein, de plus en plus de cadres sont attirés par les autres formes d'emploi, particulièrement des cadres plus expérimentés, et parmi eux, ceux à la recherche d'un emploi.

Acteur du marché de l'emploi des cadres, l'Apec accompagne et conseille les cadres tout au long de leur parcours professionnel pour anticiper et préparer leur évolution, ainsi que les jeunes issus de l'enseignement supérieur pour préparer la recherche de leur premier emploi. L'Apec propose aussi aux entreprises des services pour optimiser leurs recrutements et la gestion des compétences internes, et diffuse également les offres d'emploi cadre que les entreprises lui confient. Enfin, observatoire du marché de l'emploi des cadres, l'Apec

apporte analyses et repères sur les tendances du marché et les évolutions des métiers cadres.

Dans le cadre de ses différentes activités de services dédiés aux jeunes, aux cadres et aux entreprises, l'Apec intègre les évolutions du marché de l'emploi et notamment les problématiques liées au Temps Partagé. L'Apec diffuse des offres d'emploi cadre en salariat multi-employeurs ou TP, en contrat de mission ou en portage salarial. Avec son département études et recherche, l'Apec décrypte et analyse



les évolutions des nouvelles formes d'emploi. À titre indicatif, la dernière enquête de l'Apec, « Conjoncture et stratégie professionnelle des cadres », a interrogé les cadres en poste sur les formes d'emploi qu'ils pourraient exercer s'ils recherchaient aujourd'hui une nouvelle

activité. Aussi, l'Apec a inscrit dans son programme annuel d'études un projet d'étude sur les nouvelles formes d'emploi au regard de la digitalisation, pour les cadres et en particulier les jeunes diplômés. Cette étude est à paraître fin 2016.

Les contributions de l'Apec à la démarche sur le TP portée par l'ANDRH peuvent être diverses et complémentaires :

Faire connaître, via son site Internet, l'étude réalisée par l'ANDRH en 2015 sur le temps partagé et plus généralement les évolutions concernant les nouvelles formes d'emploi.

Participer avec les autres partenaires au comité de pilotage du baromètre sur le temps partagé dans le cadre du projet d'observatoire du temps partagé de l'ANDRH, et à l'étude des enrichissements éventuels.

Participer avec les autres partenaires à des événementiels concernant le temps partagé.

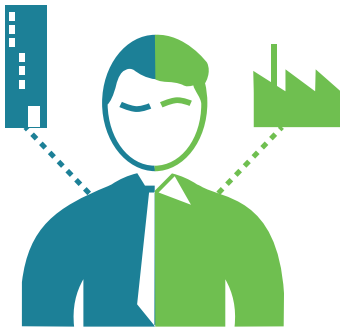
Ce qu'il faut retenir

→ Depuis 30 ans, des acteurs se mobilisent pour le développement et la promotion du TP.

→ Ce phénomène s'intensifie depuis quelques années, notamment avec la digitalisation de l'économie.

→ Les acteurs principaux dans ce domaine sont : l'ANDRH, les Groupements d'employeurs (GE), la CGPME, l'APEC et le portail du Temps Partagé.

chapitre 3



Émergence d'un marché d'opportunité

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. Et pourtant il n'y pense pas de lui-même car, aujourd'hui, cette démarche est peu connue des employeurs. Le MEDEF et

la CGPME, les principaux représentants d'employeurs en parlent peu et n'en font pas la promotion. Pourquoi ? Notre objectif est de mettre en relation les entreprises intéressées et les personnes concernées par ce thème. En effet, ceux qui veulent s'engager dans cette voie ne savent pas où se renseigner.

Constat employeurs

Le TP s'exerce davantage en dehors de l'Île-de-France. C'est également en province que l'on trouve les GE les plus importants. La FNATTP (Fédération Nationale des Associations du Travail en Temps Partagé) et les ETPP sont présentes et se développent plutôt dans les grandes agglomérations.

Il existe aussi des initiatives novatrices pour mettre en relation les employeurs et les personnes intéressées. Le portail du Temps Partagé est de celles-là.

Quelques sociétés dans différentes professions ont organisé leur activité autour de ce concept :

- sociétés ou structures de management de transition, réseaux de sociétés de travail à temps partagé.
- « DAF à Temps Partagé » par l'Association Nationale des Directeurs financiers et du Contrôle de gestion (DFCG)
- quelques chasseurs de tête (généralement des petits cabinets, ou des indépendants)

Constat salariés

Des salariés qui veulent travailler en TP sont confrontés au parcours du combattant pour réaliser leur projet.

En effet, soit les employeurs ne connaissent pas le TP, ont des réticences ou des appréhensions sur la confidentialité des informations utilisées ou la gestion de ces personnes, soit les cabinets d'Outplacement ne connaissent pas bien le marché pour accompagner les personnes qui pourraient à l'occasion d'un repositionnement expérimenter le temps partagé.

De plus, le marché n'est pas encore réceptif à cette démarche. L'enquête montre que les DRH ne sont pas bien au fait de cette pratique mais il en est de même des DAF et de la plupart des métiers.



PISTES DE RÉFLEXION ET D'ACTION

Fort de ce constat il est urgent de trouver un moyen de faire se rencontrer ceux qui cherchent un expert et ceux qui cherchent un travail en TP. Quelques pistes :



Ce qu'il faut retenir

→ Le système du TP est encore trop méconnu, que ce soit par les employeurs ou par les travailleurs.

→ Pourtant ceux qui y ont recours en sont généralement satisfaits.

→ Il faut développer la communication, l'information, les initiatives et la coopération sur le sujet et éventuellement créer une organisation nationale facilitant le démarrage d'une activité en TP.





Panorama juridique

Réalisé par Bruno Denkiewicz, Cabinet Barthélémy

On peut constater :

- Une abondance de statuts
- L'absence de reconnaissance, au sens juridique, du travail en TP
- Les freins et les risques liés au cumul de statuts (différents régimes de sécurité sociale et de retraite)
- Les risques pour l'employeur : délit de marchandage, prêt de main d'œuvre, ...

Le TP est multiforme pour plusieurs raisons, parmi lesquelles :

- L'absence de définition législative ou réglementaire,
- L'absence de couverture conventionnelle spécifique aux salariés travaillant en TP,
- La coexistence de systèmes différents de protection sociale : salariat et non salariat,
- L'absence de représentation collective unifiée susceptible de relayer les initiatives individuelles.

Cette diversité de situations s'accompagne d'une abondance de statuts juridiques d'ordre social et/ou fiscal, relatif à la protection sociale complémentaire notamment.

Aussi bien sur le terrain des relations individuelles de travail que sur le plan des relations collectives, l'état des lieux permet de définir les limites auxquelles sont confrontés les professionnels et les utilisateurs.

A/ Les relations individuelles de travail

Selon les formes de la collaboration, il peut y avoir :

- Salariat
- Non salariat
- Intervention d'une personne physique ou d'une personne morale

1/ Le caractère d'ordre public du contrat de travail ne permet pas de choisir librement le statut. Dès lors qu'il y a exécution d'une prestation sous la subordination d'une autre personne, il y a contrat de travail. Si cette qualification n'est pas spontanément reconnue, il y a potentiellement risque de redressement par l'URSSAF pour défaut de paiement des cotisations sociales au régime général de la Sécurité Sociale.

2/ Le choix du contrat de travail est limité par le statut de droit commun accordé au contrat de travail à durée indéterminée à temps plein : les contrats à durée déterminée et ceux à temps partiel sont dérogoires et le non-respect de telle ou telle modalité entraîne la requalification en CDI à temps complet avec pénalités (rappel de rémunération, amendes...).

S'agissant du CDD, l'existence d'un motif (type surcroît de travail ou remplacement de salarié absent) est difficilement compatible avec les besoins des utilisateurs.

S'agissant du temps partiel, l'obligation légale de prévoir contractuellement la répartition de la durée hebdomadaire ou mensuelle de travail et la limitation des heures complémentaires se concilient difficilement avec l'autonomie des salariés en TP

3/ L'intermittence des missions susceptibles d'être accomplies pose des difficultés à la régularité du contrat de travail. En effet, sauf temps partiel aménagé sur l'année ou portage salarial, quel statut pour le salarié entre deux missions ?

Sauf à concevoir une situation de chômage entre deux CDD, peut-on éviter l'obligation de l'employeur de fournir du travail ?

B/ Les relations collectives de travail

Les questions peuvent être diverses. Elles peuvent concerner la représentation des salariés ou plus généralement des personnes travaillant en TP: la représentation élue et/ou syndicale des personnes travaillant seules à l'extérieur de l'entreprise employeur nécessite quelques adaptations.

Les salariés en TP ne remplissent généralement pas non plus une condition de durée leur permettant de faire entendre leurs spécificités. Elles sont pourtant substantielles :

- tous les salariés ne bénéficient pas d'une couverture conventionnelle (salariés portés, managers de transition, salariés d'une ETP) ;
- même si certaines catégories de salariés peuvent se prévaloir de dispositions législatives, réglementaires ou conventionnelles

prévoyant une égalité de traitement en matière de rémunération (GE, portage salarial, ETP...), n'y a-t-il pas des écarts non justifiés par des considérations objectives et permanentes ?

Dans ce cas, le délit, appelé délit de marchandage, qui consiste à éluder l'application de dispositions législatives et réglementaires ou de stipulations conventionnelles n'est pas loin.

On peut encore ajouter le délit de prêt de main d'œuvre à but lucratif pour des mises à disposition de personnel qui n'apporte pas de savoir-faire spécifique.

Dans ces situations non sécurisées de recours à des compétences extérieures, la contestation peut aussi porter sur l'existence d'une situation de co-emploi : même si on distingue la dépendance hiérarchique par rapport à l'employeur de celle sur les conditions d'exécution de la mission, par rapport à l'utilisateur, il peut y avoir des situations de co-responsabilité d'employeur dans l'exécution d'un même contrat de travail. Ce n'est évidemment pas ce que recherche l'utilisateur !

Une autre situation est problématique : il s'agit de la coexistence de plusieurs contrats de travail avec des employeurs différents, appliquant des conventions collectives différentes, avec un décompte du temps de travail différent, des répartitions du temps de travail qui peuvent être modifiées unilatéralement par l'employeur.

Cette coexistence de contrats de travail nécessite que le multi salarié puisse négocier dans un rapport de forces qui ne lui est pas a priori favorable.

C/Quelques perspectives ?

Même avec un état des lieux incomplet, le TP offre une grande diversité de situations auxquelles une seule préconisation ne peut répondre. L'objectif n'est pas non plus de remettre en cause telle ou telle réglementation, qu'il s'agisse par exemple de celle liée aux GE, à l'intérim ou encore au portage salarial, pas plus qu'il n'est question d'entraver le fonctionnement des structures créées dans ce cadre.

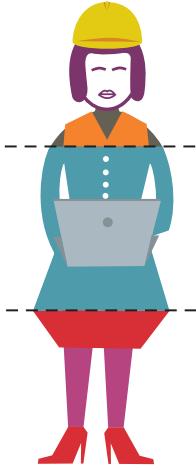
Plus globalement, les GE, les agences d'intérim, les auto-entrepreneurs, le portage salarial ont leur propre réglementation liée à des spécificités qu'il ne nous appartient pas de réviser. Sur le terrain de l'emploi, l'enquête réalisée a montré un besoin : comment y répondre en facilitant la tâche des opérateurs, qu'ils soient entreprises ou personnes physiques ?

Ce qu'il faut retenir

→ Face à une grande diversité de situations, de statuts, de contrats, etc., il va falloir trouver des solutions qui simplifient ce mode de travail à la fois pour les employeurs et pour les personnes travaillant en temps partagé pour qu'il puisse réellement se développer et pour que les acteurs puissent profiter de tous les avantages qu'il présente.



chapitre 5



Qualités et compétences du travailleur en TP

L'expertise que développe le professionnel est associée...

- à ses capacités à gérer plusieurs situations en même temps ou sa maturité professionnelle dans son métier
- à assurer une veille commerciale permanente (donc à exercer une activité de consultant)
- à gérer la confidentialité.

Il faut également mesurer le risque d'épuisement sur ce type d'activité.

A/Maturité professionnelle

La personne en TP va exercer seule de son espèce sa fonction dans l'entreprise où elle travaille. Elle doit donc apporter son savoir et son savoir-faire rapidement et en toute autonomie, proposer des solutions à des problèmes ou questions diverses et faire appel à son réseau de compétences complémentaires pour les sujets qu'elle ne maîtrise pas en totalité.

Elle doit aussi être capable de mesurer à la fois ce qu'elle sait, ce qu'elle peut faire et ses limites. L'autonomie est nécessaire pour gérer son temps de travail, prioriser les actions et les clients, tout en conservant le temps de se ressourcer (se former, s'informer) afin d'apporter des réponses pertinentes de façon durable. Elle doit travailler seule dans l'entreprise, et en réseau avec l'extérieur.

B/Compétence complémentaire

Les compétences liées au rôle de consultant sont :

- **La démarche réseau** : réussir ses entretiens commerciaux, être capable de faire une proposition commerciale, être capable de la négocier, gérer son entreprise (même petite).
- **Les compétences relationnelles** : elles sont utiles aussi pour maintenir de bonnes relations avec les clients, les contacts externes, les salariés.
- **La gestion de la confidentialité**, afin que ses clients, parfois de mêmes milieux professionnels, ne soient pas pénalisés.

On y trouvera des avantages comme l'autonomie, le choix des horaires ou la polyvalence qui sont des demandes fréquentes des travailleurs expérimentés. Ces avantages peuvent être contrebalancés par les difficultés à maintenir un équilibre vie privée-vie professionnelle, avec un risque d'épuisement, qui est le revers du succès du travailleur en TP (nombreuses missions, diversifiées.)

Le risque d'épuisement peut être potentialisé par l'incertitude financière liée à ce statut et les difficultés administratives ou financières auxquelles le travailleur en TP est confronté (liées à la gestion de son entreprise).



Néanmoins, les personnes rencontrées ne souhaitent pas revenir en arrière, en dépit des difficultés, car elles trouvent une richesse dans la polyvalence que leur donne l'exercice de leur métier en TP. Le travailleur en TP est donc un mélange d'expertise dans son ou ses métier(s) et de qualités commerciales.

Certaines formations se mettent en place pour accompagner les experts dans l'acquisition des compétences commerciales. Il existe aussi des réseaux de travailleurs en TP, permettant un échange de bonnes pratiques, une coopération commerciale, et une démultiplication des réseaux de contacts.

Ce qu'il faut retenir

→ Le travailleur en TP doit posséder de nombreuses compétences spécifiques à cette forme de travail, notamment la maturité professionnelle, l'indépendance, la polyvalence et des qualités de consultant.

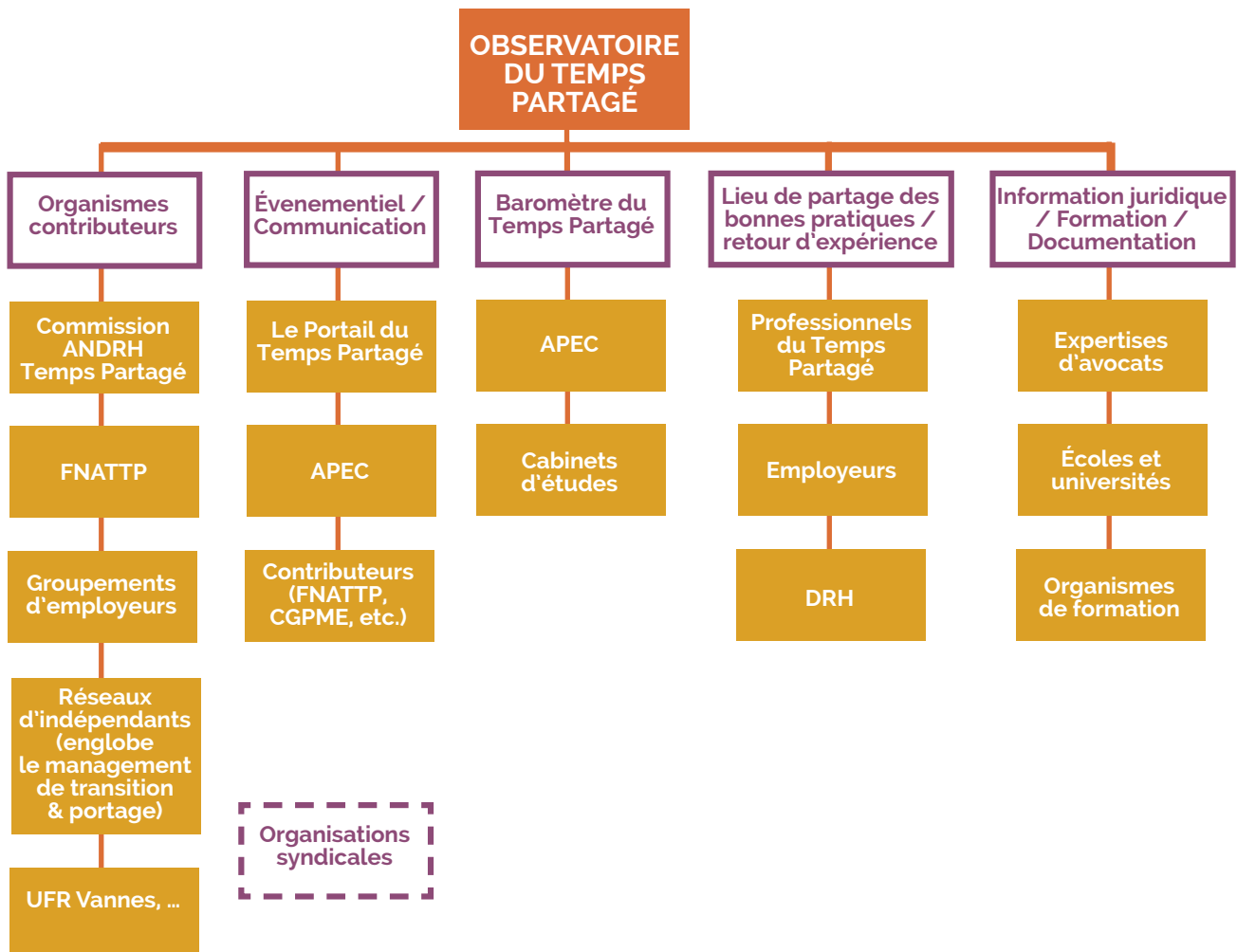


chapitre 6



Préconisations

A/Mettre en place un réseau de relations
« Observatoire du Temps Partagé »



Missions & objectifs de l'observatoire :

Promouvoir le temps partagé :

- Expliquer et faire circuler le concept
- Définir les moyens nécessaires à cette promotion
- En faire un lieu d'information officiel pour donner du poids à cette forme d'emploi
- Accueillir les organismes contributeurs (ANDRH, APEC, Portail du Temps partagé, FNATTP, Pôle Emploi, Groupement, CGPME, IGS, etc.)
- Statistiques sur le Temps Partagé (APEC / cabinet d'étude/etc.)
- Promouvoir le concept en l'inscrivant dans les thèmes à aborder dans le cadre des négociations collectives de branche mais aussi dans une des négociations nationales interprofessionnelles afin de faciliter la coexistence d'activités en TP

Faire se rencontrer la population active et les acteurs des entreprises

- Créer un espace de rencontre
- Favoriser la coexistence d'activités à temps réduit en cessant de faire du temps complet le droit commun
- Disposer d'un lieu de partage des bonnes pratiques/retours d'expérience
- Mettre en relation les employeurs et salariés en TP

Organiser des événements pour promouvoir le TP :

- Communiquer sur ce creuset d'emploi dans les TPE/PME
- Organiser des colloques / congrès/ trophées
- Organiser les relations de l'entreprise cliente avec le recours au travail en TP

- Informer et échanger avec les institutions représentatives du personnel
- Écarter le TP des délits de prêt de main d'œuvre et de marchandage

Développer des relations avec les institutionnels :

- Nouer des relations avec les institutionnels (politique/ syndicats/etc.) pour le développement d'événements et de la communication
- Accompagner le TP en utilisant le Conseil en Évolution Professionnelle
- Sécuriser le recours au TP en créant le contrat de travail à durée déterminée en Temps Partagé (le CDDTP)
- Développer des éléments de négociation collective avec les ministères.

Mettre en place des conseils d'ordre juridique et des formations pour les personnes concernées par le TP

- Donner des informations juridiques et mettre en place des formations sur le TP
- Préciser la façon dont on peut harmoniser les différents statuts et sécuriser les travailleurs en TP dans leurs fonctions (par exemple par rapport aux banques et aux bailleurs)
- Lutter contre la précarisation : permettre au travail en TP d'être doté d'une assurance perte d'activité permettant le versement d'un revenu de substitution pour faire face aux périodes d'intermission
- Harmoniser les statuts sociaux par la création d'une passerelle type Caisse Nationale de Compensation entre le régime général des salariés et celui des non-salariés. Faire de même en ce qui concerne les retraites et la couverture des frais de santé et des risques lourds (décès, invalidité...)

B/Faire des propositions de négociation collective

On peut envisager de...

- Travailler l'alternance des statuts dans le cadre d'une rotation des activités professionnelles
- Travailler le passage de l'état de salarié à l'état de non-salarié
- Proposer un régime de protection dans le cadre du compte ETP
- Relier les régimes de protection et les raccrocher à des organismes existants (coopérative, gestion de transition, portage salarial...)

Ce qu'il faut retenir

- L'érosion du CDI entraîne une mutation des règles du jeu dans le monde du travail. Ceci est accentué par la fin des frontières entre la vie personnelle et professionnelle. Les emplois non-salariés vont se développer; leur encadrement et leur sécurisation sont un enjeu fort.



Contributions

→ **La nuit des RH : IGS /ANDRH :**

<http://www.le-portail-du-temps-partage.fr/wp-content/uploads/2015/05/Livret-Temps-Partag%C3%A9-IGS-RH-ANDRH-2015.pdf>

→ **Le baromètre 2015 du Travail à Temps Partagé par le portail du Temps Partagé :**

<http://www.le-portail-du-temps-partage.fr/etudes/le-barometre-du-travail-a-temps-partage/>

→ **Le Portail du Temps Partagé :**

<http://www.le-portail-du-temps-partage.fr>

→ **Article de l'APEC,**

« Conjoncture et stratégies professionnelles des cadres » :

<https://cadres.apec.fr/Emploi/Marche-Emploi/Les-Etudes-Apec/Les-etudes-Apec-par-annee/Les-archives-des-etudes-Apec/Conjoncture-et-strategies-professionnelles-des-cadres>

Partenaires

ANDRH

APEC

CGPME

PORTAIL du TEMPS PARTAGE



ASSOCIATION NATIONALE
DES DIRECTEURS DES RESSOURCES HUMAINES
TÉL. : 01 56 88 18 28

www.andrh.fr



@andrh_Officiel et #Revuepersonnel