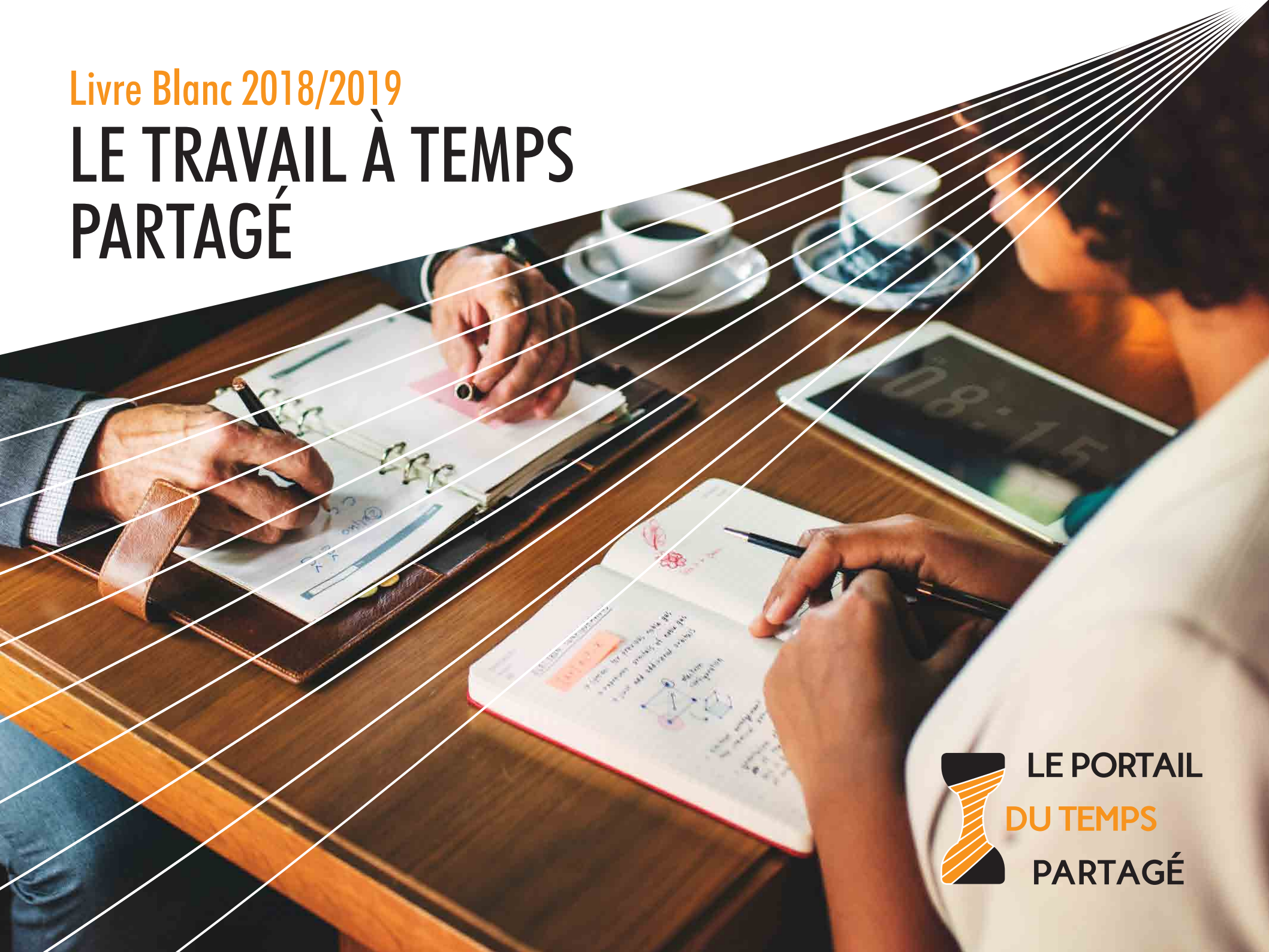


Livre Blanc 2018/2019

# LE TRAVAIL À TEMPS PARTAGÉ



LE PORTAIL  
DU TEMPS  
PARTAGÉ

# TABLE DES MATIÈRES

Depuis sa création, le Portail du Temps Partagé et l'ensemble de ses partenaires s'attachent à promouvoir toutes les formes de travail à temps partagé. Après le Baromètre du temps partagé, dont la 3ème édition est parue en février 2018, le Portail se propose de dresser l'état des lieux de cette nouvelle façon d'envisager l'emploi.

PRÉAMBULE

I - ÉTATS DES LIEUX

II - ENJEUX ET ET INNOVATION SOCIALE

ET DEMAIN ?

ANNEXES

PARTENAIRES

# PRÉAMBULE

**Bernard ANGLEZI**

Responsable presse FNATTP  
et membre de Cap Compétence

**Dorothée ARNOULD**

Directrice Communication à temps  
partagé du Groupe Finaxim

**Stéphane ASTRUC**

Directeur du réseau  
du Groupe Finaxim

**David BIBARD**

Fondateur du Portail  
du temps partagé  
et Directeur d'Essentiel Gestion.

**Murielle BOUVROT**

Trésorière de la CDME  
et consultante Ressources  
Humaines

**Thibault CORNUDET**

Président du Groupe Référence

**Nicolas FONTAINE**

Directeur Executif chez Wennev

**Benoît FREY**

Fondateur et Président  
DC Pilot France

**Caroline GIORDANA**

Responsable marketing  
du Groupe Référence

**Chantal JACOPIN**

Paris Brest Conseil - Directeur de la  
Communication à temps partagé

**Hélène MERIAUX**

Président FNATTP et Auditeur ISO  
26000 / Consultant RH

**Emmanuel de PREMONT**

Président du Groupe Finaxim

**Marie-Victoire VERGNAUD**

Business rédactrice

Dès que la notion de travail comme nécessité de développement s'est imposée, que les hommes commencent à s'organiser pour tirer avantage des ressources de la nature, la pertinence de partager les forces vives pour pallier aux contraintes de saisonnalité était convention.

Ce fut d'ailleurs un usage généralisé jusqu'à ce que la croissance économique de la période des Trente Glorieuses conduise à une certaine unification des standards de travail, avec l'édification progressive du CDI à temps plein comme norme d'emploi.

Si le partage du travail est une pratique ancienne donc, le travail à temps partagé s'impose lui, comme un concept moderne.

À partir des années 1980, un processus de diversification toujours à l'œuvre actuellement a débuté avec l'émergence de nouvelles formes d'emploi.

Adaptation à la demande (dans une économie qui s'organise davantage autour du client), recherche de réduction des coûts, prise en compte des évolutions technologiques, aspirations des travailleurs à accéder à plus d'autonomie sont autant de facteurs qui ont contribué à conférer au temps partagé sa légitimité parmi les dispositifs d'avenir.

Finance, Informatique, Achats, RH, Marketing, Communication... le modèle infuse tous les métiers, preuve qu'il est désormais proposé à chaque entreprise de disposer d'une solution efficace, d'une réponse adéquate, sans entraver la stratégie budgétaire des décideurs.

L'individualisation du temps de travail comme levier de croissance productive autant que gage d'épanouissement professionnel ?

En quarante ans, se sont créés un peu partout en France des groupe-

ments d'employeurs, des associations, des réseaux ou clubs d'indépendants qui plaident en faveur d'une organisation du temps de travail collaborative. Pour autant et quoiqu'avérée, la pertinence de cette mutualisation des besoins et des compétences mérite que les acteurs du temps partagé poursuivent leurs efforts pour continuer à se structurer.

C'est dans cet esprit que les partenaires du Portail ont conjugué leur expérience et leurs connaissances pour vous proposer cet ouvrage inédit qui nous l'espérons permettra d'appréhender l'ampleur du travail à temps partagé, la pluralité des formes qu'il revêt et les raisons de son attractivité.



# I - ÉTATS DES LIEUX

## I - ÉTATS DES LIEUX

### Définition

**Le Travail à temps partagé 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.**

Les besoins de flexibilité et d'optimisation des coûts orientent de plus en plus les entreprises vers le recrutement à temps partagé de leurs collaborateurs, que ce soit sous la forme :

- Du multi-salariat,
- En prestation de service,
- Ou par l'intermédiaire d'un groupement d'employeurs.

C'est une formidable opportunité pour de nombreux professionnels qui gagnent en autonomie et diversifient leur expérience.

# I - ÉTATS DES LIEUX

## Marché : les entreprises

### UNE RÉPONSE À L'ÉVOLUTION DES BESOINS DES ENTREPRISES

Internationalisation des échanges de biens et services, transformations de la demande, émergence des nouvelles technologies qui altèrent les modes de production : les évolutions du contexte économique à l'œuvre depuis les années 1980, ont entraîné une modification du comportement des employeurs vis-à-vis de l'emploi.

Les nouvelles exigences de performance qui pèsent sur les entreprises auxquelles s'ajoutent les contraintes d'une logique de réduction des coûts se traduisent progressivement par un recours accru à de nouvelles formes d'emploi. Le cycle de vie de l'entreprise peut également influencer ses besoins en ressources. Des périodes de croissance, décroissance ou restructuration nécessiteront par exemple d'avoir recours à des compétences bien spécifiques pour accompagner ces évolutions.

La flexibilité d'une ressource à temps partagé répond aujourd'hui à l'impérieuse nécessité qu'ont les PME/ETI de s'adapter dans des temps courts à leur marché.

96,5% des entreprises françaises comptent moins de 20 salariés \*

*« Dans ces petites structures il n'est pas rare que le dirigeant soit le seul cadre. Un peu tout le monde, partout, tout le temps ; à lui revient de gérer, encadrer, recruter, produire, réfléchir, communiquer, acheter, anticiper... Sur son expertise et son savoir-faire repose le développement de l'entreprise. Recourir au temps partagé permet de pallier les carences de compétences et de s'allouer un regard neuf sans porter la prise de risque d'une embauche à plein temps ».*

**Bruno Doron, Fondateur du réseau de franchises Bras droit des dirigeants**

\* Source : Ministère de l'économie

# I - ÉTATS DES LIEUX

Marché : les entreprises

## ENJEU DE DEVELOPPEMENT TRANSPOSABLE DU MARCHÉ DE LA PME AU SERVICE PUBLIC

Mode de travail qui se caractérise par sa souplesse, la vocation du temps partagé n'est autre que de s'adapter aux exigences du marché tel qu'il se dessine ; sur tous les territoires, dans tous les secteurs, le temps partagé prouve son efficacité.

Issu des usages saisonniers du monde agricole, l'emploi partagé s'est étendu aux autres secteurs d'activité. Les fonctions supports se prêtent notamment bien à ce partage. Cette pratique permet aux PME d'accueillir des compétences complémentaires dont la présence dans l'entreprise à temps complet ne se révélerait pas opportune dans les domaines des RH, de l'informatique, des achats, de la qualité et bien d'autres encore...

### **L'exemple MCE-5 plus grand bureau d'innovation automobile français**

La PME lyonnaise de 42 chercheurs ingénieurs et techniciens avec plus de 300 brevets déposés dans 14 pays est leader dans la R&D des moteurs pour l'industrie automobile. « Une petite société avec des problématiques de grande. En faisant appel à un DAF et un DRH à temps partagé pour accompagner la croissance de l'entreprise, le laboratoire peut se focaliser sur son cœur de métier la recherche et l'innovation ».

**Henri Trintignac,  
Directeur Général**

### **Suivi de près par le service public : à l'hôpital aussi on pense au temps partagé**

La mutualisation comme outil de rationalisation des RH en milieu hospitalier est à l'étude dans plusieurs établissements publics de santé. Repérer le potentiel des agents et leurs motivations, encourager et favoriser la polyvalence par l'acquisition et l'évolution de compétences en adéquation avec les besoins des entités mutualisées, tels sont les enjeux de la recherche de cohérence du modèle économique de l'hôpital initiés par les pouvoirs publics.

# I - ÉTATS DES LIEUX

Marché : les entreprises

## L'ENTREPRISE EN MODE COLLABORATIF POUR UNE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DURABLE DE L'EMPLOI

L'entreprise de demain est agile, protéiforme,... Elle diversifie ses ressources selon ses projets et fait appel au cas par cas à des experts indépendants (de plus en plus nombreux) en privilégiant les compétences à la hiérarchie.

Les compétences attendues en 2020 sont celles que les machines ne possèdent pas :

- Sens critique et créativité pour une capacité à penser « out of the box » et résoudre des problèmes complexes.
- La dimension relationnelle au cœur d'un nouveau management d'humain à humain, la confiance plutôt que la hiérarchie pour libérer les potentiels et favoriser des qualités interpersonnelles en faveur de la coopération et du développement.

(ref : «The Future of Jobs», World Economic Forum)



# I - ÉTATS DES LIEUX

## Marché : les acteurs du travail à temps partagé

### LES 3 FORMES DE RELATION

### ENTRE L'ENTREPRISE ET LE PROFESSIONNEL

Via un contrat de travail	Via un contrat de prestations de services	Via une structure tierce
<ul style="list-style-type: none"><li>- CDI</li><li>- CDD</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Entreprise de travail à temps partagé (ETTP)</li><li>- Réseau d'indépendants</li><li>- Indépendants en EURL, SARL, SASU, en portage salarial ou en Autoentrepreneurs</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Groupement d'employeurs</li><li>- GEIQ*</li><li>- CUMA**</li><li>- Coopératives</li></ul>
Le cas de la pluriactivité : un professionnel peut être salarié à temps partiel dans une entreprise A et intervenir en tant que consultant dans une entreprise B.		

### TYPES DE METIER / FONCTIONS

#### Fonctions support tel que :

Directeur des Ressources Humaines, Directeur Administratif et Financier, Directeur Système d'Information, Directeur Marketing, Directeur Achats et Supply Chain, Directeur Commercial, Directeur de communication, Directeur juridique, Directeur Qualité.

Contrôleur de gestion, Responsable Administratif et Financier, Responsable comptable, Secrétaire de Direction, Community Manager, Webmaster, Office manager et secrétariat, Téléprospecteur.

#### Fonctions spécifiques à un secteur ou à une activité :

Agricole : agent arboricole, agent d'élevage, ...

Médical : Infirmiers, secrétaire médicale, ...

Logistique et industries : agents logistiques, caristes, ...

\*GEIQ : Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification

\*\*CUMA: Coopérative d'utilisation de matériel agricole



# I - ÉTATS DES LIEUX

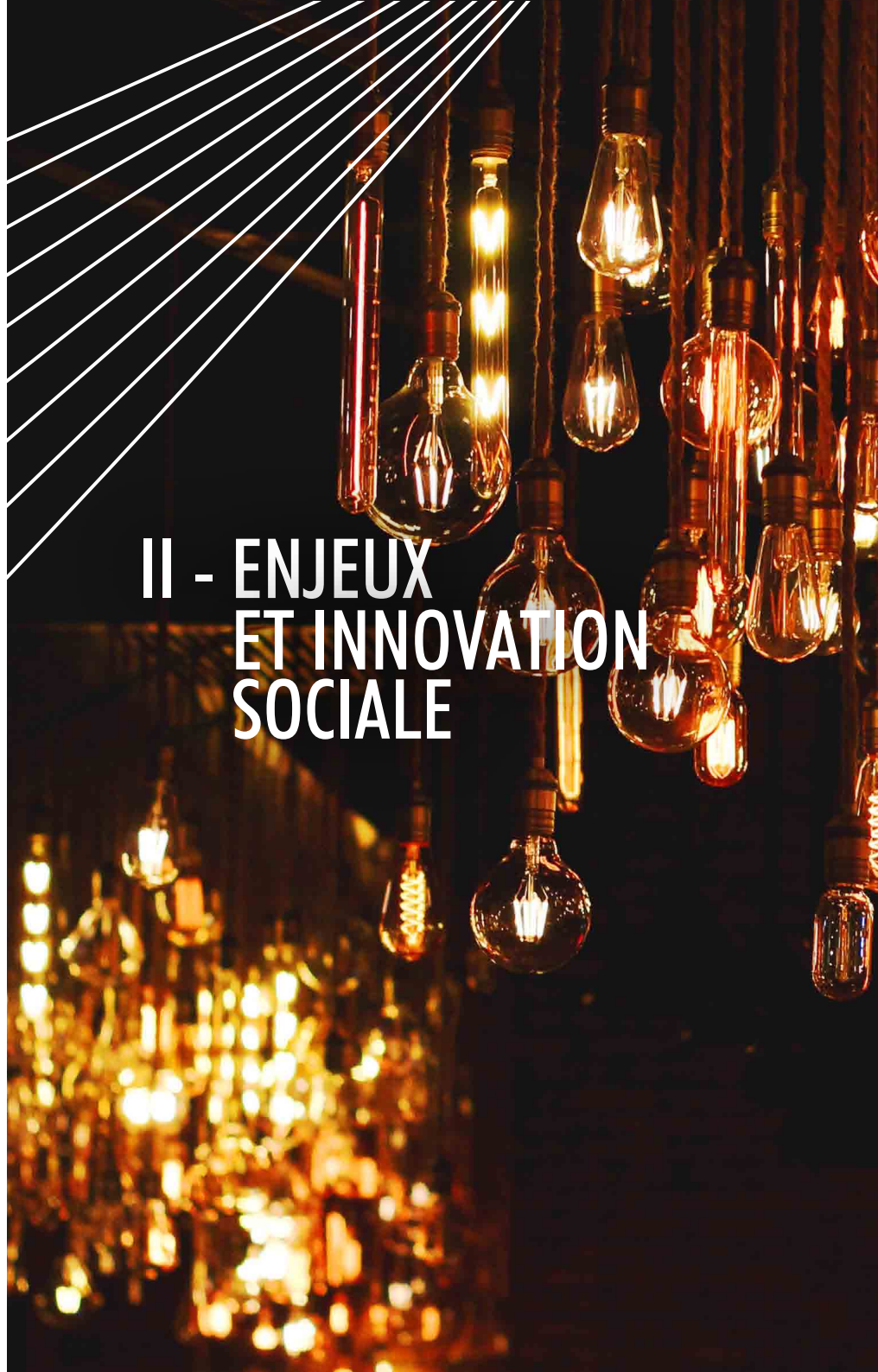
Marché : les acteurs du travail à temps partagé

## EVALUATION DU NOMBRE DE PROFESSIONNELS À TEMPS PARTAGE EN FRANCE

Plus de 430 000 professionnels en France.

Statut du professionnel	Nombre
Salariés à temps partiel choisi en multi-employeurs ou pluriactivité (hors service aux particuliers)	330 761
Salariés des Groupements d'Employeurs (GE) agricoles	71 900
Salariés des Groupements d'Employeurs (GE) non agricoles	15 515
Salariés des Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ)	3 495
Salariés des Coopératives d'Utilisations de Matériel Agricole (CUMA)	4 556
Salariés des entreprises de travail à temps partagé (ETTP)	NC
Experts indépendants à temps partagé	5 087
<b>Total</b>	<b>431 314</b>

*Cf. détails et sources en annexe*



## II - ENJEUX ET INNOVATION SOCIALE

## II - ENJEUX ET ET INNOVATION SOCIALE

### Nouvelle forme de travail nouvelle relation professionnelle

Le travail à temps partagé, c'est l'opportunité de repenser la collaboration professionnelle comme une forme d'**alliance**, où **employeurs et employés investissent mutuellement** et consciemment dans leurs développements respectifs.

## II - ENJEUX ET INNOVATION SOCIALE

Nouvelle forme de travail : nouvelle relation professionnelle

### Point de vue du Professionnel

#### Régularité mais pas exclusivité

Le temps partagé, qui peut être régulier et de longue durée, ne sera pas pour autant exclusif. En partageant son temps de travail entre plusieurs entreprises ou organismes, le professionnel diversifie ses donneurs d'ordres, ses missions et éventuellement les secteurs d'activités dans lesquels il exerce.

#### Agilité

Conscient des enjeux liés à la stratégie de l'entreprise, le professionnel à temps partagé est à même de proposer un axe de développement objectif grâce à la multiplicité des situations rencontrées.

La diversité des interventions favorise polyvalence et adaptabilité, la crédibilité est renforcée et la possibilité de mobilité augmentée.

#### Autonomie, liberté

La multiplicité des donneurs d'ordre réduit la dépendance économique ou d'autorité. Les contextes d'intervention à temps partagé permettent généralement une forte autonomie. Il y a de la liberté dans le temps partagé !

### Point de vue de l'entreprise utilisatrice

#### Souplesse

En disposant de compétences sur mesure, l'entreprise peut conduire des changements, porter une innovation et franchir des seuils de performance à un coût maîtrisé.

#### Sécurité

Les organisations maillées autour du travail à temps partagé (association de cadres à temps partagé, groupe-ment d'employeurs, réseaux d'intervenants à temps partagé, entreprises de travail à temps partagé...) sécurisent le recours à cette forme d'emploi.

#### Développement d'une culture projet

L'accueil d'une fonction à temps partagé nécessite de s'organiser, de définir les priorités, de séquencer les interventions. Clairement formulé, l'objectif à atteindre s'inscrit dans un projet assumé.

« 96% des entrants sur le marché de l'emploi s'attendent à avoir le choix quant à leur lieu de travail et 83% quant au moment où ils travaillent».\*

Les pratiques professionnelles de demain promettent de voir disparaître les lieux de travail fixes et nécessiteront de faire sauter les "verrous" hiérarchiques traditionnels pour passer à un management davantage horizontal que vertical articulé autour de la confiance et l'efficacité.

*\*(Étude réalisée en 2012 pour Deloitte France, portant sur plus de 1 000 étudiants de milieux divers).*

## II - ENJEUX ET INNOVATION SOCIALE

### Renforcement et attachement à son territoire

« Recourir au temps partagé permet de consolider l'attractivité d'un territoire en maillant des emplois pour renforcer le potentiel de croissance des entreprises locales grâce au partage de salariés qualifiés et formés »

#### Temps partagé : le couteau suisse des PME/ETI

- ▶ La France enregistre la meilleure performance européenne en matière de création d'entreprise. Les nouvelles entreprises sont essentiellement des petites structures.
- ▶ Les startups se développent plus rapidement ici qu'au Royaume-Uni ou encore qu'en Allemagne et leur croissance est très forte.
- ▶ Si Paris et ses abords tirent logiquement leur épingle du jeu par rapport à la moyenne nationale, les régions s'illustrent elles-aussi par leur dynamisme avec des marques à fort ancrage qui font écho aux savoir faire traditionnels associés au pays.

96,5% des entreprises françaises comptent moins de 20 salariés. Mettre à leur disposition des ressources qualifiées pour accompagner leur évolution basé sur le juste temps au juste coût, peut constituer un réel marche pied qui contribue au rebond économique des territoires.

#### Pour des bassins d'emploi attractifs

Parmi les motivations exprimées par les professionnels à temps partagé, la quête de sens et le retour aux valeurs que sont la famille et l'attachement au territoire sont sans doute prédominants :

*« Envie d'entreprendre, de sentir les effets de son travail, de découvrir de nouveaux secteurs d'activités quitte à intervenir dans des structures plus petites mais avec un impact concret, préserver une qualité de vie épanouissante dans un environnement agréable... »*, tous témoignent avoir enrichi leur expérience et sécurisé leur parcours en intervenant dans différentes entités, une grande partie explique avoir choisi ce mode de fonctionnement pour appuyer un projet de déménagement et par là s'investir dans une localité...

La mobilité comme « fabrique à compétences » pour lutter contre l'exode des salariés ?



## II - ENJEUX ET INNOVATION SOCIALE

### Accélérateur de compétences : employabilité, formation, ...

#### Le temps partagé comme accélérateur de compétences

Travailler en temps partagé requiert un changement de posture face à l'emploi notamment induit par la nécessité récurrente de mettre en valeur ses compétences opérationnelles.

Renvoyé à sa propre gestion du temps, le cadre à temps partagé structure son intervention dans une proposition formulée en valeur d'efficacité plutôt qu'en présence symbolisée comme succession d'actes programmés.

Les professionnels qui ont fait le choix de l'emploi flexible ont prouvé leur capacité à combiner des blocs de compétences cohérents et des qualités humaines pour répondre aux objectifs de mobilité et d'évolution qu'ils se sont fixés.

Développement des connaissances, optimisation des méthodes, ouverture d'esprit : le temps partagé pour propulser son employabilité.

Danielle Urfer,

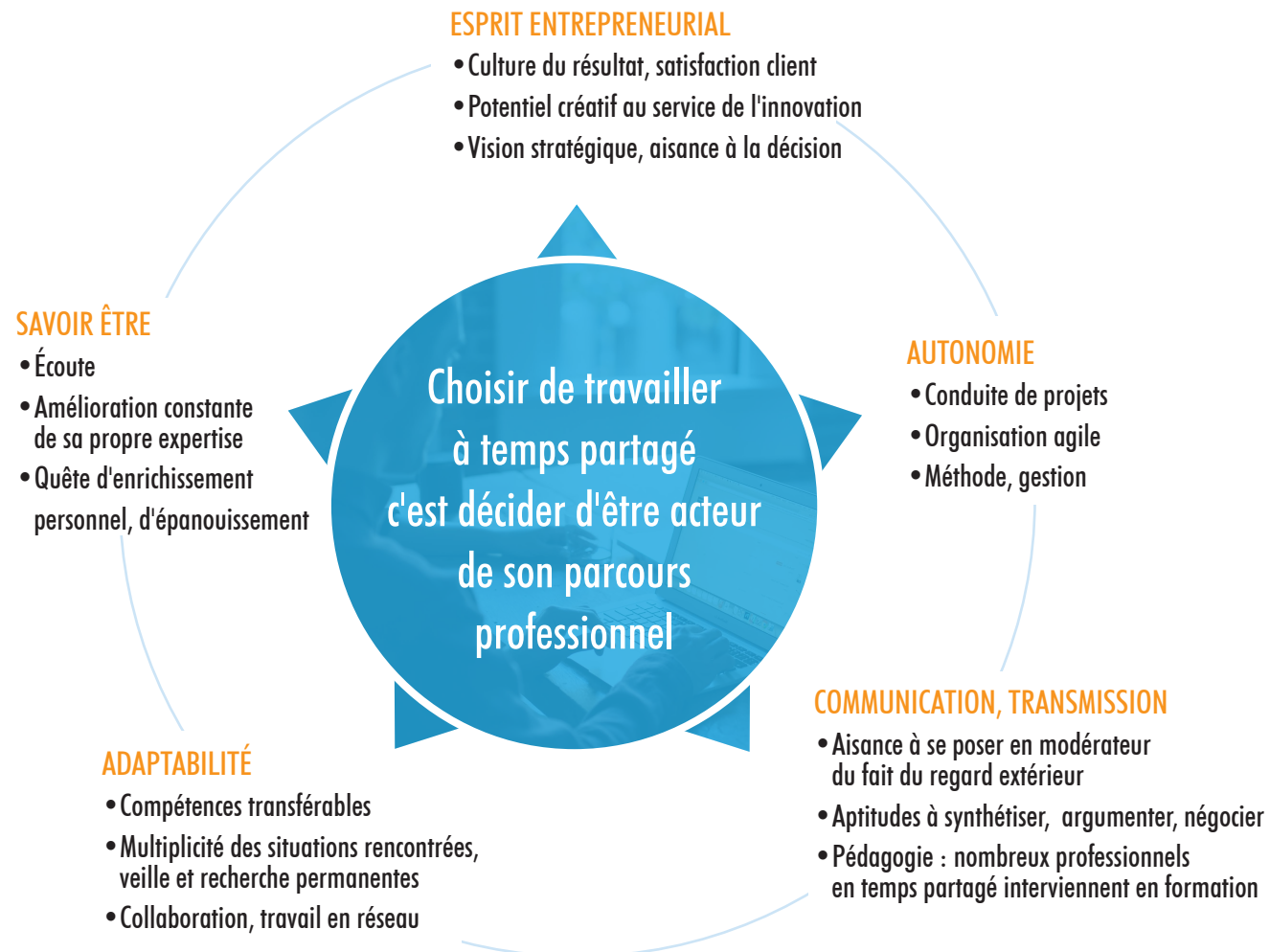
DAF expert à temps partagé (Groupe Finaxim) :

*« Il y a une notion de service dans le temps partagé qui nécessite une remise en question permanente pour que la réponse apportée corresponde aux attentes des dirigeants. Cette exigence de résultat, en plus d'augmenter la qualité de la relation professionnelle, est une formidable opportunité d'optimiser ses ressources, de régénérer ses connaissances, voire de détecter des potentiels...*

*Adopter une vision transversale en intervenant dans des domaines d'activité variés, m'a permis de développer une compétence spécifique supplémentaire : la levée de fonds au profit d'entreprises innovantes ou de start-up à forte croissance ».*

## II - ENJEUX ET INNOVATION SOCIALE

Accélérateur de compétences : employabilité, formation, ...



## II - ENJEUX ET INNOVATION SOCIALE

Accélérateur de compétences : employabilité, formation, ...

Les avantages pour le professionnel...



33%  
Diversité des missions



25%  
Autonomie



23%  
Equilibre  
vie professionnelle  
vie personnelle



11%  
Mutualisation  
des risques  
sur plusieurs  
entreprises



6,2%  
Revenus récurrents



1,4%  
Autres

Source : Baromètre 2018 du Temps partagé

Et pour les entreprises

26%

Une solution flexible

24%

Une expertise plus pointue

21%

Une meilleure maîtrise des coûts

16%

Déléguer le pilotage de projets

13%

Une implication  
dans la durée



# ET DEMAIN ?

« Une forme d'emploi qui repose sur un équilibre d'intérêts dans une relation maîtrisée : le temps partagé repousse les murs et crée une bouffée d'oxygène ».

**Emmanuel de Prémont. Groupe Finaxim**

« Plusieurs instituts d'études américains prévoient que plus d'un actif sur deux sera un travailleur indépendant dans dix ans. Intervenir dans différents écosystèmes permet de penser out of the box, d'être force de proposition et finalement maître de son parcours : une voie d'avenir ».

**Benoît Frey. DC Pilot**

« Les Milléniums veulent donner du sens au mot travail. Le temps partagé facilite l'accès à la richesse intellectuelle attendue ».

**Chantal Jacopin. Paris-Brest Conseil**

« De la main d'œuvre aux cadres, toutes les gammes de salariés sont représentées dans le temps partagé. L'enjeu ? Produire de la ressource humaine au delà du concept de hiérarchie ! ».

**Thierry Chevallereau. SNGE**

« S'approprier un projet plutôt que de tracer une carrière en entreprise... Tous les ingrédients sont réunis pour que le temps partagé se professionnalise et induise une montée en compétences de ses acteurs ».

**Thibault Cornudet. Groupe Référence**



# ET DEMAIN ?

## Conclusion

On le voit, on le sent, la mutation sociétale à laquelle on assiste, aussi bien dans nos modèles familiaux, culturels ou économiques nous impose d'oser bouleverser nos raisonnements pour concilier progrès technologiques et progrès humains.

La société de l'information, la fluidité des échanges, la vitesse de circulation des idées et la mobilité des hommes qui en résultent réforment les usages traditionnels et met en évidence de nouvelles nécessités de gestion qu'il nous faut apprendre à décliner collectivement.

En 1967 déjà, Martin Luther King nous engageait à « *passer d'une société orientée vers les choses à une société orientée vers les personnes* ». Depuis les années 1990, le sociologue et philosophe français Edgar Morin appelle lui, à une prise de conscience planétaire et alerte sur l'importance d'adopter une politique de civilisation qui vise à remettre l'homme au centre de l'économie pour promouvoir le bien-être (« *l'économie doit être au service de la vie et non l'inverse* »).

### **Brasseurs d'idées**

La mutualisation et l'interconnexion des savoirs prévalent désormais.

Au cœur des tendances qui tracent le "chemin de fer" d'un nouveau chapitre de notre histoire, tout indique que le travail à temps partagé agira comme le catalyseur d'une époque pour basculer de l'ère industrielle à celle de la connaissance, privilégiera la souplesse des structures et leur adaptabilité.

L'entreprise comme "projet de vie" plutôt qu'institution rigide soumise aux hiérarchies pyramidales conventionnelles gagne du terrain.

Chacun aspire aujourd'hui, non plus seulement à être « employé », mais à apporter de la valeur, à personnaliser les relations pour se différencier dans un temps qui doit se mesurer en qualité, le rôle des réseaux au premier plan, permettant l'accès à une intelligence d'équipe.

Sans doute convient-il encore d'orchestrer les contours légaux, juridiques et sociaux de cette agilité professionnelle plébiscitée.

Ce livre blanc porte l'ambition commune d'en conforter l'élan.

# ANNEXES

## Evaluation du nombre de professionnels à temps partagé en France

Maj du 06/12/2016

Statut du professionnel	Nombre	Sources
Salariés à temps partiel choisi en multi-employeurs ou pluriactivité (hors service aux particuliers)	330 761	Selon l'étude DARES de juin 2013, 7,56 %* des salariés à temps partiel l'ont choisi et sont en multi-employeur ou en pluriactivité. Ce taux a été appliqué au nombre de salariés à temps partiel en 2015 (4 375 147)
Salariés des Groupements d'Employeurs (GE) agricoles	71 900	Selon l'étude de la MSA de février 2016 (page 9)
Salariés des Groupements d'Employeurs (GE) non agricoles	15 515	Selon l'étude GESTE d'avril 2016 (page 17)
Salariés des Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ)	3 495	Selon l'étude GESTE d'avril 2016 (page 17). Faute de précision, ce sont les ETP qui ont été reportés
Salariés des Coopératives d'Utilisations de Matériel Agricole (CUMA)	4 556	Selon l'étude GESTE d'avril 2016 (page 17)
Salariés des entreprises de travail à temps partagé (ETTP)	NC	Pas de statistique officielle.
Experts indépendants à temps partagé	5 087	Pas de statistique officielle. Recherche LinkedIn du 06/12/2016 avec les mots clés "temps partagé" et "part time" sur la France.
<b>TOTAL</b>	<b>431 314</b>	

\* Calcul du 7,56 % :

L'étude DARES de juin 2013 porte sur les chiffres de 2011

68,3% des salariés à temps partiel l'ont choisi (cf. tableau 2.2 "Les raisons principales du temps partiel déclarées par les salariés", page 10)

13,7 % des salariés qui ont choisi le temps partiel sont en multi-employeurs ou en multi-métiers (cf. tableau 7.2 "La multiactivité chez les salariés à temps partiel", page 25)

Nous excluons les 19,2 % de temps partiel "hors service aux particuliers" (cf. tableau 3.3 "Le temps partiel selon le type d'employeur, la taille de l'entreprise et la catégorie socioprofessionnelle", page 14)

$68,3\% \times 13,7\% \times (1 - 19,2\%) = 7,56\%$

# PARTENAIRES



# Livre Blanc 2018

# LE TRAVAIL À TEMPS PARTAGÉ

Inscrivez vous à la newsletter du temps partagé

[www.le-portail-du-temps-partage.fr](http://www.le-portail-du-temps-partage.fr)

Suivez-nous



Crédit photo, Unsplash  
anh-duy ; bench-accounting ; christian-fregnan ;  
martin ; malcolm-lightbody ; rawpixel