

TRAVAIL À TEMPS PARTAGÉ...

LES COMPÉTENCES À LA CARTE !

Efficace et pratique mais encore assez méconnu, le concept de travail à temps partagé est particulièrement bien adapté aux besoins des PME-TPE. Séduisante pour les cadres qui l'adoptent, cette solution est tout à fait dans l'air du temps et peut s'avérer très utile. Notamment dans cette période de crise...

Vous ne vous en doutez peut-être pas, mais le temps partagé est un mode de travail très ancien... Ainsi, au

XIX^e siècle, les journalistes agricoles d'une région passaient de ferme en ferme, deux jours ici, deux jours là, selon les besoins et les saisons. Bien plus près de nous, dans les années 80, apparaît le terme « temps partagé » avec l'arrivée de l'informatique, l'utilisation de gros ordinateurs étant alors partagée entre plusieurs entreprises, avec un planning appelé « time sharing ». La loi du 25 juillet 1985 et le décret du 13 mars 1986 intègrent dans le Code du travail la possibilité de regroupement de petites entreprises afin de favoriser l'embauche et, au début des années 90, une poignée de cadres crée en Rhône-Alpes l'association « Compétences à temps partagé » (CTP). Trente ans plus tard, où en est-on, alors que 430 000 cadres (dont la plupart ont plus de 45-50 ans, même si la génération Y commence à faire quelques incursions) ont opté pour cette façon de travailler ? Réponse de Corinne

Laniesz, vice-présidente et créatrice en 2017 de CTP 13*, association située à Aix-en-Provence qui assure la promotion du concept (voir encadré page 14). « Il me paraissait indispensable dans une région au tissu économique composé à 97% de PME-PMI et de TPE de faire connaître le temps



partagé. Depuis sa création, l'association a accueilli 240 adhérents (à raison d'une soixantaine par an) qui l'aiment activement, eux-mêmes cadres dans plusieurs entreprises. Attention, il ne faut pas confondre le temps partiel, c'est-à-dire un salarié qui travaille souvent pour un seul employeur suivant un horaire réduit, et le temps partagé qui signifie qu'un professionnel partage son temps entre plusieurs entreprises suivant des compétences clairement définies. Ce mode de travail se pratique soit via un groupement d'employeurs,

« Prestataire de services, je suis autonome, je travaille 6 jours par mois pour une entreprise, 3 jours par mois pour l'autre et, de façon ponctuelle à la demande pour la 3^e »

Stéphanie Guilmeau, directrice administrative financière

une entreprise de travail à temps partagé (ETTP), en multi-salariat ou en tant que prestataire de services». En pratique, l'association propose aux entreprises des compétences éclectiques : ressources humaines, commercial, marketing, finance et gestion, communication, informatique, etc. Résultat, ces dernières peuvent disposer des mêmes savoir-faire et potentiels humains que de grandes sociétés, le tout dans une grande flexibilité et maîtrise des coûts. Bien évidemment, la confidentialité est de rigueur et les experts n'interviennent pas dans des entreprises concurrentes.

ENTREPRISES COMME CADRES PEUVENT Y TROUVER LEUR COMPTE

Après 10 ans passés dans deux multinationales de groupes américains et 10 ans dans une startup aixoise, Stéphanie Guilmeau,

directrice administrative financière, s'est rendue compte qu'elle n'aimait pas la routine et qu'au contraire, elle appréciait de « toujours apprendre ». Du coup, en 2018, elle a contacté CTP 13 dont la démarche l'intéressait. Deux ans plus tard, elle intervient comme DAF dans trois start-up, -biotech, e-santé, cosmétique-, réparties entre Marseille et Pertuis. « Prestataire de services, je suis autonome, je travaille 6 jours par mois pour l'une, 3 jours par mois pour l'autre et, de façon ponctuelle à la demande pour la 3^e ». Installée à la couveuse PCE (Aix-en-Provence), elle vante son mode de vie : diversité des missions, enrichissement, liberté, pas de dépendance parfois risquée à une seule entreprise. De là à se sentir intégrée chez ses différents employeurs ? Réponse positive : « Je suis en copie de tous les mails, j'interviens au comité de direction, etc. Mon problème



PHOTO PHIERE

est plutôt de trouver des missions sur du long terme, je dois penser à prospecter ! ». Un souci que n'a pas l'équipe de responsables des ressources humaines de Expert Inside, cette entreprise de travail à temps partagé (ETTP) créée par l'Upe 13 au printemps 2012, qui s'est spécialisée dans les ressources humaines. « Les PME/TPE ont un vrai besoin de conseil, sans forcément avoir l'utilité ou la possibilité de se payer un DRH à l'année. Donc, nous mettons à leur disposition un professionnel expérimenté pour un temps et un budget

optimisés. Ces experts confirmés sont nos salariés dont nous assurons le recrutement, la formation et la coordination (voir encadré page 12) », détaille Virginie Forest, DRH de l'institution patronale. Là encore, coût au juste prix (facturation trimestrielle et réajustement en fin d'année : possibilité d'avoir, de remboursement...), souplesse (contrat annuel, cadres polyvalents) sont les grands avantages du système. Sans compter l'intérêt d'être adossé à une telle structure qui comprend notamment un service juridique. « Dans le contexte économique actuel sans grande visibilité, il est compliqué pour une entreprise de signer des

CDI, la masse salariale étant une grosse charge. Avec ce système, elle en est dégagée. De plus, avec la crise du Covid, les réglementations changent : télétravail, chômage partiel, précautions sanitaires... Les dirigeants ne les connaissent pas et ont besoin d'être accompagnés, ne serait-ce qu'un jour de temps à autre. Dès qu'ils ont lu la convention collective de la société dans laquelle ils interviennent, nos DRH sont immédiatement opérationnels ».

* Corinne Laniesz est également administrateur de la Fnattp et ambassadeur pour le Portail du Temps Partagé.



PHOTO MOH

« Les PME/TPE ont un vrai besoin de conseil, sans forcément avoir l'utilité ou la possibilité de se payer un DRH à l'année. Donc, nous mettons à leur disposition un professionnel expérimenté pour un temps et un budget optimisés »

Virginie Forest, DRH de l'Upe 13

UN PEU D'HISTOIRE...

LA FÉDÉRATION NATIONALE DES ASSOCIATIONS DU TRAVAIL EN TEMPS PARTAGÉ

En raison de la montée rapide du chômage des cadres entre 1991 et 1994, le concept du travail à temps partagé se développe et la première convention sur le sujet est signée en Provence-Alpes-Côte d'Azur avec 30 organismes (CCI, Andcp, CJD, APEC, etc.). 1993 : quelques cadres supérieurs, demandeurs d'emploi, se concertent pour suivre l'exemple initié en PACA et Rhône-Alpes sous l'impulsion des Jeunes chambres économiques et créent une première association : CDM-E. Dans la foulée, huit associations, dont sept de province : les Compétences en temps partagé (CTP), se regroupent avec CDM-E... La Fédération nationale des associations du travail en temps partagé (Fnattp) est née. Mais l'accueil des chefs d'entreprise est réservé car, aussi séduisante que soit l'idée, elle paraît difficile à mettre en œuvre, vu les contraintes administratives et légales de l'époque. En 1997 et 2000, la fédération remet deux livres blancs au ministère du Travail et en juin 2004, de nombreuses organisations (ANPE, APEC, Medef, syndicats, etc.) participent à son 10^e anniversaire. 2005 : proposition de loi sur le travail en temps partagé avec une seule avancée : la possibilité de créer les Entreprises de travail à temps partagé (ETTP), le reste restant assez flou. Dix ans plus tard, signature d'une convention avec Pôle Emploi, puis avec l'APEC et la Fédération nationale des groupements d'entreprises (FNGE). Création dans notre région de CTP 13 en 2017. Devenue d'intérêt général, aujourd'hui la Fnattp regroupe 24 associations en région, ce qui représente 900 adhérents (55% d'hommes, 45% de femmes). En 25 ans, elle a accompagné plus de 30 000 cadres. 7 000 entreprises ont été sensibilisées en 2019 sur le sujet, dont 25% se sont montrées intéressées. À noter : la fédération est partenaire du Portail du Temps Partagé, plate-forme d'information qui fait la promotion du concept, avec lequel elle œuvre étroitement.

Ils ont choisi les RH en temps partagé

Depuis quatre ans, le Word Trade Center Marseille utilise le savoir-faire d'une responsable des ressources humaines mise à disposition par Expert Inside. Témoignage croisé de Benoit Vincent, directeur du WTC et Hamasat Bonnardel, RRH.

« **A**U DÉPART NOUS ÉTIIONS six au WTC, puis peu à peu, nous sommes arrivés à quinze salariés. Sans avoir forcément les moyens d'avoir une direction des ressources humaines à temps complet, nous avions besoin d'être accompagnés dans notre plan de développement. La formule proposée par Expert Inside était

« La flexibilité est un grand atout, on paye au juste prix »

Benoit Vincent, directeur du WTC

idéale. Après une première expérience dès 2016 au rythme d'une fois par mois, aujourd'hui, nous bénéficions des compétences de Hamasat Bonnardel, une fois par semaine. Elle nous apporte un regard extérieur objectif, elle a le recul nécessaire, c'est essentiel. La flexibilité est aussi un grand atout, on paye au juste prix et, si besoin de plus d'interventions, on réajuste. Si ça ne fonctionne pas, on peut annuler le contrat», détaille Benoit Vincent, directeur du WTC. De son côté, Hamasat Bonnardel, titulaire d'une licence RH et d'un Master de gestion d'administration des entreprises qui a d'abord travaillé pour de grands groupes (notam-



Benoit Vincent, directeur du WTC Marseille

PHOTO WTC

ment à Dubaï), a eu envie, à son retour en France en 2013, d'un autre type d'expérience professionnelle. « J'ai commencé en auto-entrepreneur avec le bouche-à-oreille sur de petites missions RH, cela marchait bien, vu la demande de la part des TPE/PME. Mais il fallait quand même prospecter sans relâche ! En 2016, on m'a parlé d'Expert Inside et en 2017, j'en suis devenue salariée. J'y vois beaucoup d'avantages : un apprentissage accéléré, une variété des secteurs, une ouverture et un enrichissement. J'ai réalisé en trois ans ce que je n'avais pas pu accom-

plir en vingt ». Hormis le WTC, également employée un jour par semaine dans deux autres entreprises, l'une dans le secteur de la parfumerie, l'autre dans le BTP, Hamasat pointe les rares faiblesses, à ses yeux, du système. « Une certaine frustration quand il se passe quelque chose dans l'entreprise où l'on ne se trouve pas ce jour-là. Mais, en cas d'urgence, je ne laisse pas mon client en plan, il m'envoie un texto ou un mail et je résous le problème à distance. Autrement, lorsque je suis sur place, j'anticipe autant que faire se peut. Mais quelle liberté, quelle diver-

sité, quelle autonomie ! ». Cerise sur le gâteau, le dirigeant du WTC tout comme la RRH soulignent sa bonne intégration dans l'équipe. Et l'assimilation, parfois délicate à acquérir, de la culture d'entreprise.

UNE ETTP... EXPERT INSIDE

Petit rappel juridique : la loi du 2 août 2005 autorise la création d'Entreprise de travail à temps partagé (ETTP) dans le but exclusif de mettre du personnel qualifié à disposition de sociétés clientes qu'elles ne peuvent recruter elles-mêmes en raison de leur taille et/ou de leurs moyens. La mission du salarié peut être à temps plein ou partiel, un contrat étant signé pour chaque mise à disposition entre l'ETTP et l'entreprise cliente. Par ailleurs, un contrat de travail est également signé entre le salarié et l'ETTP. Créée en 2012 par l'Upe 13 avec le soutien de plusieurs partenaires, Expert Inside s'est spécialisée sur le créneau des ressources humaines. A ce jour, six RRH travaillent pour douze entreprises dans les Bouches-du-Rhône. Polyvalents, ils interviennent sur tous les domaines d'activités. Formée en continu par Expert Inside, « cette équipe soudée » se réunit une fois par mois pour échanger, partager ses expériences et pratiques en entreprise, s'enrichissant mutuellement du vécu et du ressenti des uns et des autres.



Hamasat Bonnardel, Expert Inside

PHOTO CLÉMENT MARION ET RAPHAËL RANAUD

« Un apprentissage accéléré, une variété des secteurs, une ouverture et un enrichissement. J'ai réalisé en trois ans ce que je n'avais pas pu accomplir en vingt »

Pour eux aussi, c'est du gagnant-gagnant

Le Syndicat professionnel des pilotes des ports de Marseille-Fos a adopté la formule d'un RH en temps partagé dès la création de Expert Inside en 2012. Depuis 2016, Antonio Dos Santos, RRH y intervient deux fois par semaine.

« **A**PRÈS AVOIR TRAVAILLÉ quinze ans dans les ressources humaines chez Arcelor et chez Coca-Cola, Antonio Dos Santos s'est ensuite tourné vers les PME. Arrivé dans le Sud de la France en 2013, sans connaître le marché de l'emploi local, il entend parler du temps partagé. L'envie de se sentir utile, de construire ses propres stratégies, d'être autonome le titille. C'est ainsi qu'il arrive chez Expert Inside dont il comprend très vite les « plus » : un poste de salarié en CDI adossé à l'Upe 13 et la possibilité de partager son temps et son expérience entre des entreprises de domaines d'activité très différents. Résultat, il fonce. « On a la chance d'être une équipe de six responsables des ressources humaines à partager nos problématiques et nos vécus professionnels.

De plus, on s'appuie sur une structure solide qui, le cas échéant, nous conseille efficacement et apporte des solutions. Je suis deux jours par mois chez Isoferm, menuiserie (La Fare-les-Oliviers). Auparavant j'y étais trois fois/semaine, ce qui m'a permis de mettre en place toutes les RH. Je suis aussi deux jours par semaine, les mercredis et jeudis (en cas d'urgence, - accident, inspection du travail, etc.), il est possible de changer de jour), chez les pilotes des Ports de Marseille-Fos... C'est donc très varié et j'ai plusieurs expériences en une. J'assiste aux comités d'entreprise, si besoin les syndicats m'appellent, je suis parfaitement intégré ». Fervent adepte de cette formule depuis le lancement d'Expert Inside, Jean-Philippe Salducci, président du Syndicat professionnel des pilotes des ports de Marseille-Fos (50 pilotes et 50 sala-



Antonio Dos Santos

PHOTO CLÉMENT MARION ET RAPHAËL RANAUD

avantages ? La souplesse du procédé qui fait que si ça ne convenait pas, je peux arrêter et changer, mais aussi le côté très productif avec la formation constante du RRH au sein d'Expert Inside. Le fait de traiter plusieurs problématiques diversifiées le rend plus performant que s'il était sur une seule. L'inconvénient ? Qu'il puisse un jour accepter une offre ailleurs, voilà le risque ».

LA DÉMARCHE DE CTP 13

riés) souligne : « Avec une population spécifique, car la moitié du personnel est composée de marins relevant du droit du travail international, l'autre moitié étant sédentaire, il nous fallait quelqu'un de réactif avec une double casquette. Antonio étant curieux de tout et creusant à fond le droit du travail, cela fonctionne parfaitement. Les

Depuis 2017, Compétences en temps partagé 13, association à vocation sociale assure la promotion du concept en France, à l'instar des 23 autres CTP affiliées au réseau national de la Fnattp.

La vocation est triple : se faire connaître des institutions des Bouches-du-Rhône et développer des partenariats locaux, offrir aux cadres un retour à l'emploi « autrement » et sous toutes ses formes, éveiller l'intérêt des dirigeants des PME-TPE en les informant sur les avantages du système. Pour ce faire, les cadres de l'association ont la mission de porter la bonne parole dans les entreprises. Résultat, ils vont sur le terrain en binôme, faire du porte-à-porte afin de présenter les atouts du temps partagé aux dirigeants. Tous les 15 jours, une réunion des cadres adhérents est organisée, doublée d'une réunion plus restreinte de présentation de l'association à de nouveaux membres potentiels.

« Le fait de traiter plusieurs problématiques diversifiées rend le RRH plus performant que s'il était sur une seule. L'inconvénient ? Qu'il puisse un jour accepter une offre ailleurs, voilà le risque »

Jean-Philippe Salducci, président du Syndicat professionnel des pilotes des ports de Marseille-Fos



PHOTO UMF

TEMOIGNAGE

Cécile Potier

EXPERTE MARKETING-COMMUNICATION

Comme beaucoup de cadres qui se sont tournés vers le travail en temps partagé, Cécile Potier a longtemps exercé son métier dans de grands groupes en région parisienne. Arrivée dans le Sud en 2014, après 30 ans à temps complet comme directrice communication-marketing opérationnel, cette diplômée de l'École supérieure de publicité de Paris (ESP) a découvert le monde des PME-TPE.

A PRÈS UNE PREMIÈRE expérience de deux ans en CDI fort peu convaincante, elle décide de se former sur un secteur bien spécifique. « J'avais la compétence pour manager mais je ne savais pas créer, ce qui m'empêchait de proposer une offre globale aux entreprises avec, par exemple la création de logos, flyers, etc. Donc, j'ai suivi une formation de 15 mois qui m'a tout appris et m'a permis de vérifier si mes recommandations étaient pointues », raconte-t-elle. En 2018, dotée d'un diplôme

en web design et infographie multi-média, devenue experte en stratégie marketing print et digitale, elle se met en recherche d'un poste. Après avoir analysé la situation, notamment avec l'APEC, se rendant compte que le CDI est une denrée rarissime, elle lance sa propre structure : Cecil Team. Et fait la connaissance de l'association CTP 13. Deux ans plus tard, Cécile Potier intervient, en prestataire free lance, dans trois entreprises au profil bien différent : un jour par semaine chez Atec (Port-de-Bouc), spécialiste du

« Gymnastique intellectuelle et ouverture d'esprit »



PHOTO DR

gros outillage de serrage, deux jours hebdomadaires chez Mobilis (Aix-en-Provence), équipementier maritime et fluvial dans le monde entier, et un jour par semaine chez allovitres.com (Meyreuil), qui réalise de la vente en ligne de vitres et verres sur mesure. « Mes missions sont très variées : je travaille pour les managers et commerciaux chez Atec, sur l'élaboration et la valorisation de la documentation pour Mobilis, sur la promotion et l'augmentation des ventes et de la clientèle chez allovitres.com. La gymnastique intellectuelle et l'enrichissement de l'esprit sont extraordinaires car je ne connaissais pas ces secteurs d'activité ni les équipes. Avec ces dernières, il n'y a jamais d'enjeu de concurrence, je suis là pour répondre à un besoin.

Au début, c'est un peu compliqué de s'organiser, j'ai d'ailleurs trois mallettes de couleur différente selon les sociétés ! Bien sûr, il m'arrive d'en faire plus quand des commerciaux m'appellent en dehors de leurs journées dédiées, je ne peux pas les laisser attendre une semaine. Et il me faut trois entreprises pour que je trouve mon compte ». En clair, le droit à la déconnexion apparaît un peu plus aléatoire. Quant au nombre de clients, au-dessus de trois, là aussi, l'affaire peut se corser...

LE PORTAIL DU TEMPS PARTAGÉ... UN RELAIS AUPRÈS DE TOUS

Créé en 2013 par David Bibard, d'abord sous forme d'un blog, le Portail du Temps Partagé a pour objectif de promouvoir le concept sous toutes ses formes : multi salariat, prestation de service, groupement d'employeurs... Accompagné par plusieurs acteurs emblématiques du secteur dont la Fnattp, ce portail fait de l'animation sur les réseaux sociaux, organise des réunions de présentation du concept auprès des entreprises, professionnels et institutionnels. Il publie également un baromètre annuel du temps partagé ainsi qu'un livre blanc auquel participe la fédération (le premier a été réalisé en 2019, le deuxième est en cours). Il organise aussi des trophées qui récompensent les initiatives originales et pertinentes en la matière (CTP 13 a gagné le trophée 2019). Ses « ambassadeurs » complètent son action dans leurs régions respectives, via des événements locaux, publications ou autres afin de contribuer à l'essor de cette forme de travail.

Matthieu Simiand

DIRIGEANT DE STEELÉO (MARSEILLE)

L'AVIS



« La mission est prise à bras-le-corps »

C RÉATEUR EN 2016 DE Steeléo (15 salariés) sur la zone Artisanord, spécialiste des fermetures dans le domaine de la promotion immobilière (portes de garages, portails, coupe-feux, garde-corps...), Matthieu Simiand, lauréat en février 2017 de Réseau Entreprendre, a ressenti une problématique en matière de contrats, obligations légales et patronales, etc. « Je suis passé par CTP 13, quatre ou cinq experts RH m'ont contacté et je me suis engagé avec l'un d'entre eux pour un jour par mois, plus des interventions ponctuelles par téléphone qu'il s'agisse d'une aide à la recherche d'un apprenti, d'une subvention, etc. Je paye donc au juste prix l'intervention d'une prestataire très compétente qui prend sa mission à bras le corps et qui a passé du temps dans l'entreprise au niveau humain. N'ayant pas besoin, vu la taille de la société de quelqu'un à temps plein, je trouve cette option très pratique. D'autant qu'aujourd'hui, dans le contexte que nous connaissons, il est difficile d'embaucher avec une rentabilité pure. Peut-être qu'un jour, je pourrais recourir au temps partagé pour une fonction de directeur administratif financier, ou autre... »

RÉUSSIR, C'EST S'ASSURER DE BIEN TRANSMETTRE, EN TOUTES CIRCONSTANCES.



PRÉVOYANCE PRO + :

C'est pourquoi nous accompagnons des professionnels comme Gabriel, avec des garanties prévoyance indispensables en cas d'arrêt d'activité et de perte de revenus, afin de protéger ce qu'il a de plus cher : sa famille et sa passion.*

BANQUE POPULAIRE MÉDITERRANÉE



la réussite est en vous

Communication à caractère publicitaire.

*Selon les limites, exclusions et engagements contractuels en vigueur. Adhésion soumise à des formalités médicales.

Prévoyance Pro + est un contrat de prévoyance assuré par BPCE Vie et BPCE Prévoyance, entreprises régies par le Code des assurances.

BPCE Vie, Société anonyme au capital social de 161 469 776 euros. Entreprise régie par le code des assurances - 349 004 341 RCS Paris. Siège social : 30, avenue Pierre-Mendès France - 75013 Paris.

BPCE Prévoyance, Société anonyme au capital de 13 042 257,50 euros. Entreprise régie par le code des assurances - 352 259 717 RCS Paris. 30, avenue Pierre-Mendès France - 75013 Paris.

Banque Populaire Méditerranée, société anonyme coopérative de Banque Populaire à capital variable (articles L 512-2 et suivants du code monétaire et financier et l'ensemble des textes relatifs aux banques populaires et aux établissements de crédit), 058 801 481 RCS Nice, N° d'immatriculation auprès de l'organisme pour le registre des intermédiaires en assurances (ORIAS) : 07 005 622.

Siège social : 457 Promenade des Anglais - BP 241 - 06292 NICE CEDEX 03 - www.bpmmed.fr - Téléphone : 04.93.21.52.00 (appel non surtaxé, coût selon opérateur) Crédit photo : Gettyimages