HAL
open science

# Le Travail à temps partagé, entre forme particulière de transformation du travail et outil d'introduction de la GRH dans les PME

Marc-André Vilette

## To cite this version:

Marc-André Vilette. Le Travail à temps partagé, entre forme particulière de transformation du travail et outil d'introduction de la GRH dans les PME. Economies et finances. Université d'Auvergne - Clermont-Ferrand I, 2010. Français. NNT : 2010CLF10326 . tel-00719589

**HAL Id: tel-00719589**

**https://theses.hal.science/tel-00719589**

Submitted on 20 Jul 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITÉ D'AUVERGNE

École Doctorale de Sciences Economiques, Juridiques et de Gestion n°245

# THÈSE POUR L'OBTENTION DU DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION

*Conforme au nouveau régime défini par l'arrêté du 30 mars 1992*

# Le Travail à Temps Partagé, entre forme particulière de transformation du travail et outil d'introduction de la GRH dans les PME

Présentée et soutenue publiquement le 29 septembre 2010 par

**Marc-André VILETTE**

**MEMBRES DU JURY :**

| | |
|---|---|
| **Directeur de recherche** | **Monsieur Philippe TROUVE** |
| | Professeur HDR au Groupe ESC Clermont |
| **Rapporteurs** | **Madame Martine BRASSEUR** |
| | Professeur des universités à l'Université Paris Descartes |
| | **Monsieur Jean-Yves DUYCK** |
| | Professeur des universités à l'Université de La Rochelle |
| **Suffragants** | **Monsieur Christian DEFELIX** |
| | Professeur des universités à l'IAE de Grenoble |
| | **Monsieur Pierre LOUART** |
| | Professeur des universités à l'IAE de Lille |
| | **Monsieur Henri MAHE de BOISLANDELLE** |
| | Professeur émérite à l'Université Montpellier 1 |
| | **Monsieur Olivier BACHELARD** |
| | Directeur HDR de la Formation Continue à l'EN3S |

*L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.*

# REMERCIEMENTS

Si les remerciements sont souvent l'occasion, soit d'adopter des formulations standardisées empruntées à ses prédécesseurs (en particulier chez nos étudiants pour leur mémoire), soit au contraire de rivaliser de tournures dithyrambiques, nous leur préfèrerons plus sobrement les raisons de leur présence ici, car les intéressé(e)s savent combien nous les apprécions.

Il est de mise de remercier d'abord le directeur de thèse. Mais c'est avec un grand plaisir que nous le faisons, à l'image de celui éprouvé à son contact, dans une collaboration initiée en 2003, à l'occasion d'un atelier mixte « Innovation RH dans les PME-PMI » (Bonnet et Vilette, 2004) lors du Congrès AGRH-ANDCP de Grenoble, évidemment plus dense cette année, et qui devrait encore s'intensifier dans l'avenir, à plusieurs titres.

Pour les membres du jury, qui ont amicalement accepté ma sollicitation, plutôt que se référer à leur statut universitaire ou dans ledit jury (rapporteurs, suffragants, président – naturellement non désigné à ce jour –), nous avons choisi de manière un peu iconoclaste « l'ordre d'apparition à l'écran » de notre parcours, exprimant ainsi notre reconnaissance pour le rôle qu'ils y ont joué.

Comment constituer un jury de thèse sur la GRH en PME sans Henri MAHE de BOISLANDELLE ? Nous avons utilisé son ouvrage de référence *La Gestion des Ressources Humaines dans les PME* (1988) comme étudiant, puis en tant qu'enseignant débutant, et même lors de la préparation de l'atelier précité du Congrès 2003, auquel il a participé. Enfin, nous lui avons demandé la préface de *La GRH dans les PME* (Louart et Vilette, 2010b).

Si c'est lors de ce même Congrès que nous avons croisé Christian DEFELIX, celui-ci a ensuite contribué à notre évolution professionnelle de plusieurs manières : relecture d'un article avant soumission à revue, exercice avant notre audition par le groupe restreint des sections 05 et 06 du Conseil National des Universités, propositions pour mener des entretiens d'admission, animer des cours et encadrer des mémoires de master à l'IAE de Grenoble.

C'est fin 2004, dans un contexte de collaboration entre enseignants-chercheurs et praticiens initiée par le même Congrès 2003 (cf. § 1.3. ci-après) que nous avons décidé de lancer un appel à communication pour l'ouvrage *La GRH dans les PME* (Louart et Vilette, 2010b) avec Pierre LOUART, alors président de l'AGRH, tandis que nous étions membre du bureau national de l'ANDCP[1].

En mai 2006, nous avons rencontré Jean-Yves DUYCK lors de notre 2ème journée de recherche à Poitiers, à l'issue de laquelle a été lancée l'idée d'en faire deux livres, l'un sur les âges (Duyck et Bellini, 2009), l'autre sur les temps. Après des échanges dans d'autres

[1] Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel, que nous avons contribué, en tant que membre du bureau national, à faire changer d'appellation pour ANDRH (Association Nationale des Directeurs de Ressources Humaines) le 31 mai 2007.

occasions, c'est ce dernier, relancé en 2009 et intitulé *Temps du travail et GRH* (Duyck et Vilette, 2010), qui nous a permis de collaborer avec sérieux et humour.

Quelques semaines après Poitiers, à la veille de la journée de recherche qu'elle organisait à Puyricard, Martine BRASSEUR nous a fait l'heureuse surprise de nous annoncer notre première publication : notre papier était retenu pour un numéro spécial de la revue *Humanisme et Entreprise* (Vilette, 2006d). Elle a plus récemment retenu notre chapitre dans *Entrepreneuriat et insertion*, ouvrage qu'elle a coordonné (Brasseur, 2009).

Si Olivier BACHELARD est celui que nous connaissons depuis le plus longtemps (il a fait le même DEA que nous, un an après), il a surtout été décisif dans notre évolution professionnelle, en rendant possible notre collaboration avec l'ESC Saint-Etienne, et un premier projet de thèse suite à sa HDR.

Au-delà de ce jury déjà nombreux, nous souhaitons citer ici d'autres collègues :

- Henri SAVALL, dont la lecture de *Maîtriser les coûts et les performances cachés* (Savall et Zardet, 1987) nous a conduit à poursuivre nos études à Lyon, où nous l'avons apprécié comme enseignant, interlocuteur de président de Bureau Des Elèves et employeur à l'ISEOR[2], puis 10 ans après, comme intervenant dans l'atelier 2003 ;

- Marc BONNET, comme enseignant également, collègue à l'ISEOR, directeur patient d'un laborieux mémoire de DEA (Vilette, 1992), co-organisateur de l'atelier 2003, et le premier à nous suggérer la voie de la thèse sur travaux ;

- Frank BOURNOIS, que nous avons connu dans un contexte extra-universitaire, puis comme enseignant en DEA, qui nous a convaincu ensuite d'une inscription en thèse sous sa direction (avec déjà des PMI comme terrain à l'époque) mais non aboutie, et plus récemment conseillé pour cette thèse sur travaux ;

- Michel PARLIER, avec lequel nous avons découvert l'exercice de la coordination de dossier pour la revue Personnel (Parlier et Vilette, 2004 et 2006), puis (ré)animé le Groupe de Recherche Thématique AGRH « GRH dans les PME » ;

- Agnès PARADAS, première thésarde d'Henri Mahé de Boislandelle, PMIste avertie, avec laquelle nous animons ledit GRT et collaborons sur de nombreux projets (symposia, tables rondes, journées de recherche, dossier spécial de revue, livre…).

Enfin, je m'autorise un court instant à parler à la première personne, pour remercier mon épouse Gaëlle et nos enfants, d'avoir eu la patience d'accepter les cinq années de transition professionnelle, dont cette thèse est sinon l'aboutissement, du moins une étape majeure.

[2] Institut Socio-Economique des Organisations, laboratoire de recherche rattaché à l'université Lumière-Lyon II à l'époque, à l'université Jean Moulin-Lyon III depuis quelques années.

**SOMMAIRE**

Remerciements…… 2

Sommaire……4

Introduction…….....5

**Partie 1 : Contexte de la PME et Travail à Temps Partagé……..8**

- Chapitre 1 : PME, dirigeant et GRH en PME……..9
- Chapitre 2 : le Travail à Temps Partagé……25

**Partie 2 : Travail à Temps Partagé, facettes de la GRH en PME et autres pistes d'exploration…….52**

- Chapitre 3 : TTP et recrutement en PME……..53
- Chapitre 4 : TTP et gestion des compétences en PME……..63
- Chapitre 5 : TTP et carrière en PME……70
- Chapitre 6 : TTP et TIC en PME……...80
- Chapitre 7 : TTP et relations interpersonnelles, gouvernance en PME, entrepreneuriat……...88

Conclusion……95

Bibliographie……99

Liste exhaustive des publications……119

Travaux personnels mobilisés en annexe……126

Résumé……300

# INTRODUCTION

« Comment commencer l'introduction d'un premier livre publié dans une collection recherche, quand on est un marginal-sécant (Crozier et Friedberg, 1977), partagé entre praticien, enseignant et chercheur, mais dont les années d'expérience font davantage pencher la balance du côté de l'entreprise ou de la pédagogie ? » C'est la question qui débutait la première version de l'introduction de *La GRH dans les PME* (Louart et Vilette, 2010a) adressée à Pierre LOUART, pour notre premier exercice personnel de co-écriture académique. Non que nous n'en ayons eu l'envie ou la proposition par plusieurs collègues, mais plus par ignorance de la manière concrète de procéder et par crainte de ne pas être à la hauteur du co-auteur, malgré de nombreuses publications à titre individuel.

En dépit d'autres expériences accumulées depuis, nous avons aujourd'hui le sentiment d'être dans la même situation pour écrire ce prologue, à quelques détails près : en poursuivant l'analogie cycliste, l'épreuve est disputée cette fois non en tandem mais en individuel, comme les étapes que constituent les chapitres qui suivent, mais que nous avons préalablement rédigés.

« Ce qui nous a conduit à vouloir travailler sur les PME est la dimension « humaine » du terrain de recherche. » (Jaouen, 2007, p. 74) Nous mentionnons ci cette deuxième citation pour plusieurs raisons :

- à l'instar de la plupart des praticiens de la fonction RH, des étudiants qui s'y destinent (cf. § 7.1.3. ci-après), ainsi que des collègues PMIstes que nous connaissons, quelle que soit leur discipline (la stratégie pour l'auteur précité, par exemple), c'est cette dimension humaine qui nous a conduit à exercer le métier de Responsable Ressources Humaines dans cinq PME, puis naturellement à reprendre nos activités de recherche près de 15 ans après notre DEA, dans le champ de la GRH en PME ;

- cette citation est extraite, non pas d'un article de revue, d'une communication en colloque ou d'un chapitre d'ouvrage académique, mais du témoignage d'une collègue sur son parcours de jeune docteur, exercice d'humilité peu communément publié, qui nous a éclairé sur notre propre démarche, même si la sienne a conduit à soutenir une thèse « classique » ;

- nous opérons avec cette collègue de Montpellier, haut-lieu français de la recherche en PME, une sorte de fertilisation croisée : nous répondons à sa « commande » du chapitre « Savoir recruter ses collaborateurs » de *Gestion de la Très Petite Entreprise*, prochain ouvrage qu'elle co-coordonne (Gundolf et Jaouen, 2011) ; elle nous propose un chapitre pour *Avec les Gestionnaires de Ressources Humaines en PME* (Vilette, 2011), titre provisoire de notre prochain livre, dans lequel nous insistons sur une contribution réelle et significative d'un praticien au sein de chaque chapitre.

Cette autre forme de fertilisation croisée entre chercheurs et praticiens, déjà recherchée dans *La GRH dans les PME* (Louart et Vilette, 2010b, p. 13-14) reflète sans doute le statut précité de marginal-sécant que nous a attribué un des membres du jury[3]. D'ailleurs, peut-être est-il utile ici de rappeler le cheminement qui nous a conduit à la thèse. D'une certaine manière, nous tentons ainsi de suivre les pas de notre directeur de thèse, dans l'introduction de son document de synthèse pour l'Habilitation à Diriger des Recherches (Trouvé, 2001, p. 6-11), mais en l'exposant de manière plus rapide et moins richement analysée : la thèse est un redoutable exercice de modestie…

Sans doute faut-il remonter vingt ans en arrière, lorsque nous avons choisi un DEA certes, mais très orienté vers le terrain (d'autant que nous avons alors travaillé comme assistant de recherche à l'ISEOR de 1990 à 1993). Après une première tentative de thèse avortée (cf. remerciements p. 2) alors que nous étions consultant indépendant, c'est vers la formation initiale que nous nous sommes tourné en 1995, afin de compléter notre temps de travail. Ayant pris notre premier poste de Responsable RH de PME en 1998, nous pensions alors voir notre activité pédagogique s'éteindre peu à peu. Il n'en a rien été, avec toujours au moins 200 heures d'enseignement par an, dans différents établissements d'enseignement supérieur.

En 2004, nous avons donc voulu valoriser cette expérience (et la stabiliser statutairement dans un seul établissement universitaire) par une première candidature sur la liste d'aptitude à la qualification aux fonctions de maître de conférences, au titre de l'expérience professionnelle. Le retour de la section 06 du Conseil National des Universités ayant acté une très bonne expérience pédagogique et d'entreprise, mais l'absence d'activité de recherche depuis 1992 (le DEA), nous avons donc décidé de mettre à profit une période de transition professionnelle entre deux postes de RRH, pour reprendre ladite activité, en essayant de répondre à des appels à communication en colloque.

Mais sur quel thème allions-nous travailler, quand notre expérience de RRH en PME était généraliste, alors que la recherche académique conduit au contraire à se spécialiser à outrance ? Plutôt que d'opérer sur l'une des facettes de la GRH (recrutement, formation, rémunération, évaluation…), nous avons préféré emprunter une voie plus originale, en traitant de notre pratique depuis déjà plus de 15 ans à l'époque : le Travail à Temps Partagé. Nous ne mesurions pas alors combien ce choix allait nous exposer à une grande difficulté pour les « figures imposées » que représente la revue de littérature, celle-ci étant particulièrement pauvre sur le sujet, du moins dans le monde francophone.

Etant parvenu à surmonter ladite difficulté en mobilisant d'autres aspects en lien avec le Travail à Temps Partagé (nouvelles formes d'organisations, temps partiel, GRH en PME…), nous avons sans doute bénéficié de l'originalité de notre objet puisque, dès la

[3] Nous faisant ainsi redécouvrir *L'acteur et le système,* dont les 700 pages nous avaient rebuté en tant qu'étudiant.

première année, 7 de nos 8 communications proposées ont été acceptées. L'une d'elles a même été publiée dans une revue à comité de lecture (Vilette, 2006b). C'est également dès 2006 que notre ancien directeur de mémoire de DEA puis un autre membre du jury nous ont suggéré la voie de la thèse sur travaux. Cependant, en l'espace de trois ans, il aura fallu une 2ème tentative pour la qualification MCF (vous faites de la recherche mais pas de publication en revue), un recours en groupe restreint mixte aux sections 05 et 06 (vous publiez, mais pas dans les bonnes revues), une 3ème tentative pour la qualification (« Equivalence de thèse refusée »… ce qui ne répondait pas à la question posée), un projet de thèse classique non abouti (dossier d'inscription égaré par l'école doctorale) et l'avis favorable de cinq autres Professeurs des universités (dont deux autres membres du jury) quant à la thèse sur travaux, pour que nous « passions à l'acte ». Un acte hybride pour un profil qui l'est aussi (le marginal-sécant). En effet :

- une thèse sur travaux n'est certes pas une thèse classique : « établir un « état de l'art », cela durant généralement toute une année, sur les recherches passées et actuelles […] Lors de la deuxième année de thèse, une difficulté nouvelle est apparue : suis-je prête pour « aller sur le terrain » ? » (Jaouen, ibid, p. 75) « S'est posée ensuite la question de l'accès au terrain » (ibid, p. 76) « la solitude de la fin de thèse […] Puis, un matin, un déclic. » (ibid, p. 77) ;

- s'il s'agit bien « d'embrocher » (sic) un certain nombre de nos publications, une thèse sur travaux n'est pas non plus une Habilitation à diriger des Recherches, même si plusieurs collègues l'ont assimilé à une « mini-HDR ». D'ailleurs, l'extrême rareté des thèses sur travaux en France (alors qu'elle est plus largement reconnue et pratiquée dans le monde anglo-saxon), surtout en sciences de gestion (alors qu'elle existe depuis longtemps : nous en avons trouvé une de 1971… en histoire), nous a conduit à lire plutôt des HDR, particulièrement de collègues PMIstes (Trouvé, ibid ; Torrès, 2004 ; Paradas, 2009).

Ainsi, à l'image de la PME, le document qui suit est :

- de plus petite taille (ce qui n'est pas sans avantage pour le lecteur plutôt habitué à un opus de 300 pages),

- moins formalisé (moins régi par des règles académiques qu'une thèse classique),

- de court terme (puisque soutenu à la fin de notre première – et dernière – année d'inscription doctorale, ce qui fait des envieux chez les jeunes doctorants. En réalité, il s'appuie sur près de cinq ans de recherche, une quarantaine de publications académiques, mais aussi vingt ans d'expérience professionnelle d'entreprise).

Nous espérons cependant qu'il saura retenir votre attention, susciter votre intérêt et obtenir votre bienveillance.

# PARTIE I

# CONTEXTE DE LA PME ET TRAVAIL A TEMPS PARTAGE

# CHAPITRE 1

# PME, DIRIGEANT ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

## 1.1. Vers une définition de la PME

Si le terme PME est communément admis et couramment utilisé, la réalité qu'il recouvre est très hétérogène. C'est ce qui explique sans doute que la communauté des chercheurs qui s'intéressent à la PME (pourtant elle-même restreinte, la majorité préférant travailler sur les grandes structures) ne s'accorde pas sur une définition de celle-ci. Les uns, plus nombreux, font appel à des critères quantitatifs (apparaîtraient-ils plus scientifiques en matière de recherche ?). Les autres préfèrent recourir aux aspects plus qualitatifs.

### *1.1.1. Les critères quantitatifs*

La taille de la PME peut se mesurer de nombreuses manières : le capital, la valeur ajoutée, la masse salariale, la superficie des locaux… Cependant, les deux principaux indicateurs utilisés sont le chiffre d'affaires et l'effectif.

#### *1.1.1.1. Le chiffre d'affaires*

Nombre d'auteurs estiment en effet que le C.A. d'une PME devrait être faible. Ceci nécessite donc de définir un seuil. Mais comment fixer un seuil maximal, au regard des différences considérables entre deux PME de même effectif, mais de secteurs différents (d'Amboise et Muldowney, 1988). Ces différences peuvent d'ailleurs être reprises dans la définition de certains seuils : ainsi, pour garder le statut d'auto-entrepreneur (cadre juridique possible d'exercice du Travail à Temps Partagé, sur lequel nous reviendrons plus loin), le créateur d'activité doit réaliser un chiffre d'affaires annuel inférieur à 32 100 € s'il fournit une prestation de services, alors que la limite est de 80 300 € pour une activité de négoce.

Plutôt qu'un plafond ch1ffré, d'autres auteurs proposent que la PME n'occupe pas une position dominante sur leur marché (Stanworth et Vurran, 1976 ; Garand et Fabi, 1991). Mais de quel marché s'agit-il (local, régional, national) ? De plus, des PME performantes sont leaders sur un marché de niche.

#### *1.1.1.2. L'effectif*

Plus souvent encore, c'est l'effectif qui est avancé. Mais est-il raisonnable de rassembler sous un même vocable, au prétexte de leur effectif, des entités d'un « univers [aussi] complexe et diversifié » (Parlier, 2004) ? D'ailleurs, si le seuil de 500 salariés semble consensuel (du moins, en France), il n'en est pas de même pour les classifications: par exemple, Mahé de Boislandelle (1998) propose celle-ci :

- TPE (Très Petites Entreprises) : 1-9 salariés ;
- PE (Petites Entreprises) : 10-49 salariés ;

- ME (Moyennes Entreprises) : 50-199 salariés ;
- MGE (Moyennes-Grandes Entreprises) : 200-499 salariés.

Tandis que l'INSEE utilise la suivante :

- Micro-entreprises : 1-9 salariés ;
- TPE : 10-19 salariés ;
- PE : 20-49 salariés ;
- ME : 50-499 salariés.

A cet égard, la communauté académique a pris le sujet « par les deux bouts » : en effet, depuis deux décennies, tant en matière de recherche que d'enseignement, les universitaires se sont focalisés sur les ME (plus de 50) et l'entrepreneuriat (dans la plupart des cas, le créateur est seul, voire entouré de quelques collaborateurs), ce qui laisse la majorité des PME encore insuffisamment explorées (Marchesnay, 2003).

En tout cas, le critère quantitatif unique ne faisant pas l'unanimité, la Commission Européenne (2003) a recommandé des critères combinés :

**Tableau 1**

**Classification CE des PME**

| **Appellation** | **Nombre d'emplois équivalent temps plein** | **Chiffre d'affaires** | **Bilan** |
|---|---|---|---|
| La micro-entreprise | 1-9 | < 2M€ | < 2M€ |
| La petite entreprise | 10-49 | < 10M€ | < 10M€ |
| La moyenne entreprise | 50-249 | < 50M€ | < 43M€ |

Elle y ajoute l'indépendance financière (détention à 25% maximum par une ou plusieurs autres entreprises), critère déjà introduit dès 1953, par le fameux « Small Business Act » américain.

Si cette classification semble plus intéressante, elle présente néanmoins des limites :

- La classification permet, certes, d'obtenir une hétérogénéité intra-classe réduite. Mais elle se combine à une pluralité de classes. Ceci appuie l'idée de considérer non pas la PME, mais les PME (Torrès, 1997) ;

- Les particularités précitées du secteur d'activité demeurent ici : un même effectif fera d'une entreprise une ME dans un secteur et une PE dans un autre ;

- Subsistent des différences de seuil au niveau international : selon la structure industrielle du pays, si les PME y tiennent une place plus importante, le seuil sera moins élevé. Ainsi, la classification de la Commission Européenne ne prend pas en compte la diversité des situations nationales. De même, les principaux pays industrialisés hors de la zone euro adoptent des seuils de classes différents.

**Tableau 2**

**Classification des entreprises selon l'effectif dans quelques pays industrialisés**

| Pays | Petites Entreprises | Moyennes Entreprises | Grandes Entreprises |
|---|---|---|---|
| Etats-Unis | 1 à 250 | 251 à 500 | > 501 |
| Japon | 1 à 49 | 50 à 500 | > 501 |
| Grande-Bretagne | 1 à 50 | 51 à 200 | > 201 |

- Nous pourrions même s'interroger sur le type d'employés à comptabiliser : permanents/saisonniers/intérimaires (même si ces derniers ne sont pas directement salariés par l'entreprise), temps plein/temps partiel, pour ceux-ci prorata temporis/numeris…

Boissonade (2003) étudie d'ailleurs les corrélations entre les différents critères de tailles d'entreprises. Il en souligne alors les discordances : par exemple, en industrie, « plus du quart des entreprises […] est classé en TPE car elles ont un chiffre d'affaires relativement faible (<7,5 M€), mais sont considérés comme « medium » en raison du poids important des leurs effectifs (de 50 à 250 salariés). » (ibid, p. 7)

Nombre d'auteurs (Schumacher, 1974 ; Gervais, 1978 ; Marchesnay, 1982) indiquent, selon différentes formulations, que la PME n'est pas une grande entreprise en miniature. Ils soulignent ainsi, à leur tour, que les critères quantitatifs apparaissent insuffisants.

### *1.1.2. Les critères qualitatifs*

Le rapport Bolton (1971) décrit ainsi la petite entreprise : « *Firstly, in economic terms, a small firm is one that has a relatively small share of the market. Secondly, an essential characteristic of a small firm is that is managed by its owners or part owners in a personalised way, and not through the medium of a formalised management structure.*

*Thirdly, it is also independent in the sense that it does not form part of a larger enterprise so that the owner-managers should be free from outside control in taking their principal decisions*".

Les appellations vont alors varier : "organisation-PME" (Gervais, 1978), modèle d'hypofirme (Marchesnay, 1982), « concept-PME » (Julien, 1994).

Commencent à apparaître les typologies, selon différents critères :

- Le type de propriété : PME oligarchique/patricienne/monocratique (Deeks, 1973) ou familiale/personnelle (Gélinier et Gaultier, 1974). Il est à remarquer que ces typologies peuvent également s'appliquer aux grandes entreprises ;

- Le stade de développement : créativité/direction/délégation/coordination/collaboration que sépare une crise différente (Greiner, 1972) ou existence/survie/succès/envol/grande entreprise (Churchill et Lewis, 1983). Il est à noter que la plupart des TPE et PE restent petites, et le plus souvent de manière volontaire ;

- Le potentiel : PME artisanale/entrepreneuriale classique/managériale (Stanworth et Curran, 1976) ou entrepreneuriale/conservatrice (Miller et Friesen, 1982) ;

- Les opportunités de marché : PME passive / traditionnelle / dominée / imitative / technologique de base/de pointe (Rizzoni, 1988)

### *1.1.3. Les courants*

Torrès (1998) analyse chronologiquement les premières décennies de la recherche en PME selon plusieurs courants :

- Les prémices correspondent aux courants de l'effet-taille (cf. 1.1.1) et des modèles de croissance (présents dans plusieurs typologies ci-dessus ;

- Les fondements reposent sur les courants de la spécificité (idée partagée par l'ensemble de la communauté scientifique en PME) et de la diversité (qui reflète l'hétérogénéité des PME) ;

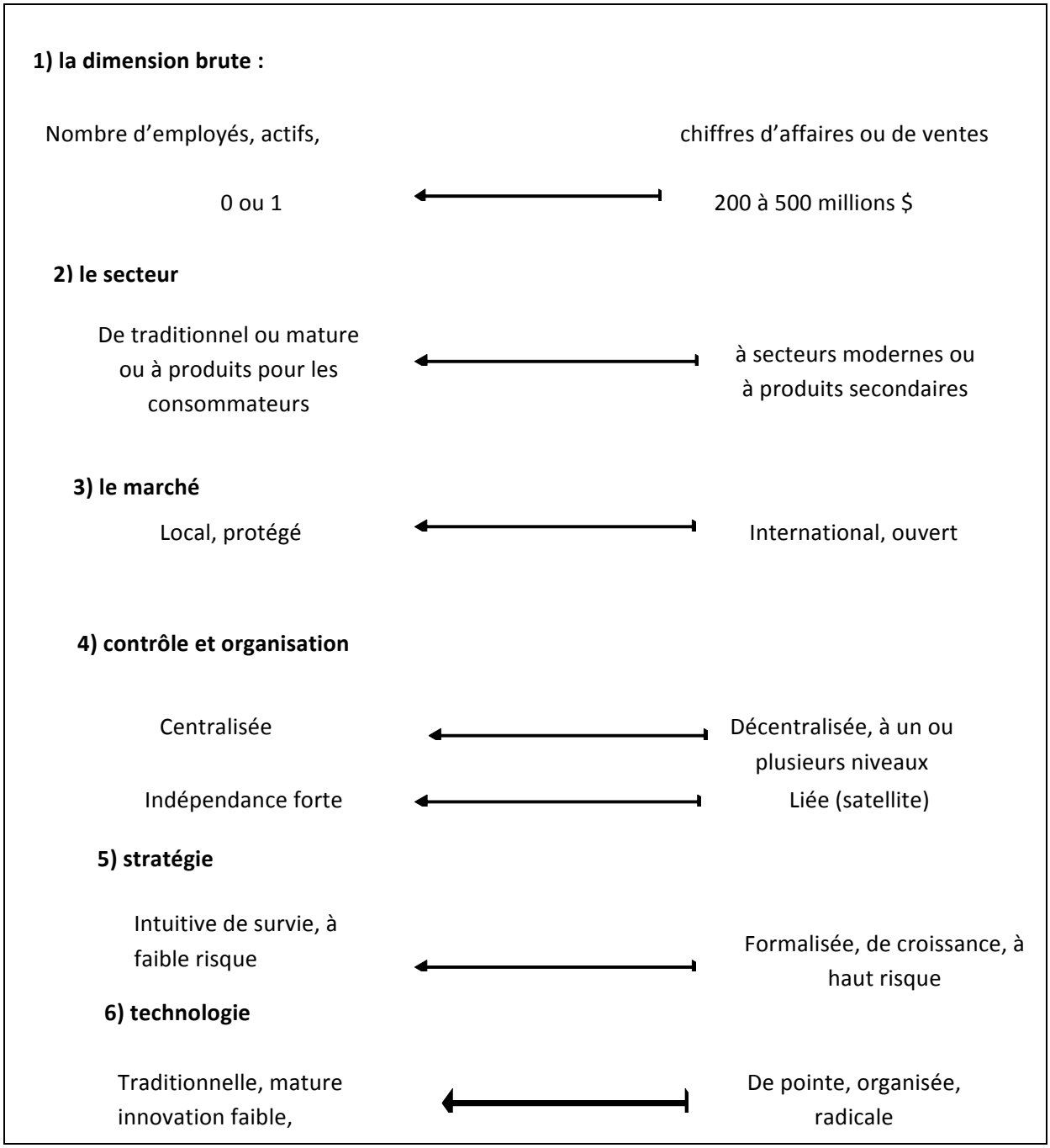
- Les prolongements avec les courants de la synthèse et de la dénaturation.

Le courant de la synthèse veut intégrer la diversité aux travaux concernant la spécificité, ce qui signifie que les PME sont plus ou moins spécifiques. La meilleure illustration de ce courant est sans doute fournie par Julien (1994), qui propose une typologie sur continuum (cf. figure 1). Dans ce schéma, les caractéristiques des petites entreprises sont plutôt à gauche, celles des grandes plutôt à droite (ce qui traduit un effet-taille). On retrouve l'ensemble des PME dans ce cadre, même si certaines d'entre elles peuvent être davantage positionnées vers la droite sur telle ou telle dimension.

Le courant de la dénaturation repose sur l'idée que la PME est spécifique, certes, mais peut ne pas correspondre pleinement à la conception décrite par la littérature, tout en demeurant de petite taille. A cet effet, Torrès (1997) avance le concept d'anti-PME, comme antithèse de la PME sans pour autant être une Grande Entreprise (cf. tableau 3).

Il relativise ainsi la spécificité avant de la reformuler, grâce à la proximité (cf. tableau 4) comme principe de hiérarchisation des choix du dirigeant de PME (Torrès, 2000).

**Figure 1 : typologie sur continuum**




Source : Julien (1994)

**Tableau 3**

**Le concept de PME et son antithèse, l'anti-PME**

| LE CONCEPT DE PME<br><br>(d'après synthèse de littérature GREPME) | L'ANTI-PME |
|---|---|
| Petite taille | Petite taille |
| Centralisation de la gestion | Décentralisation de la gestion |
| Faible spécialisation | Forte spécialisation |
| Systèmes d'information informels et simples | SI formels et complexes |
| Stratégie implicite et à court terme | Stratégie explicite et à long terme |
| Marché proche<br>(géographiquement ou psychologiquement) | Marché mondial |

**Tableau 4**

**D'une gestion spécifique des PME à une gestion de proximité**

| D'UNE SPECIFICITE DE GESTION<br>(d'après Julien, 1994)… | … A UNE GESTION DE PROXIMITE |
|---|---|
| Petite taille | Proximité spatiale interne |
| Centralisation de la gestion | Proximité hiérarchique |
| Faible spécialisation | Proximité fonctionnelle |
| Systèmes d'information informels et simples | SI de proximité |
| Stratégie implicite et à court terme | Proximité temporelle |
| Marché proche<br>(géographiquement ou psychologiquement) | Proximité spatiale externe |

### *1.1.4. Les configurations de Petite Entreprise*

Parmi ces courants contradictoires, un modèle de la PE a émergé. Il s'inscrit plutôt dans une approche de synthèse. Initialement construit par Bentabet E., Michun S., Trouvé P. (1999), il est amélioré et testé empiriquement (Trouvé, 2001 ; Trouvé, 2003 ; Letowski et Trouvé, 2004). Bentabet et alii (1999) mettent donc en évidence trois configurations « pures » de PE : la PE « indépendante traditionnelle », la PE « managériale », la PE « entrepreneuriale ». Trouvé (2003) complète ce travail par la détermination d'une quatrième configuration (avec deux modalités) : la PE « professionnelle libérale ou flexible ». Chaque configuration de PE est caractérisée par plusieurs types de variables, ce qui en fait la richesse et l'originalité :

- La PE traditionnelle s'inscrit dans la continuité. Elle est centrée sur le produit ou service plus que sur les processus. Elle exploite sa localisation et ses effets d'expérience. Elle recherche la compétitivité prix. Sa diversification est timide et concentrique. Elle n'investit pas dans l'immatériel, mais s'appuie sur ses réseaux de proximité à signaux forts (famille, amis, clients particuliers et non marché) ;

- Dans la PE entrepreneuriale, projet et trajectoire du dirigeant sont avant tout d'ordre économique (risque financier élevé et positionnement intuitif ou réfléchi dans un marché concurrentiel accepté). Son positionnement stratégique suppose la mise en valeur de savoir-faire spécifiques. Elle étend son marché à une clientèle d'entreprises et d'administrations, et se développe tant en matière de CA que d'emploi. Ses comportements managériaux évoluent ;

- La PE managériale est soit insérée dès le début dans un (micro-) groupe ou un réseau sous forme de filiales, de succursales ou d'unités franchisées, soit « modernisée » de façon endogène. Elle développe le commercial et les outils de gestion. Sa stratégie est planifiée, processuelle, sa gestion de la main-d'œuvre formalisée, standardisée (contrat, convention collective, intéressement…) ;

- La PE professionnelle ressort des professions libérales et fermées (55% de professions médicales). Elle est dirigée par un employeurs ou travailleur indépendant, et ne comporte de salarié que dans un cas sur quatre. Elle peut être proche de la configuration patrimoniale traditionnelle (transmission intergénérationnelle dans les professions juridiques, médicales, assurances…, réticence à la notion d'entreprise et aux démarches commerciales ; mais haut niveau des recrutements -marchés professionnels versus marchés du travail concurrentiels-) ou de la configuration entrepreneuriale ou flexible.

- La PE flexible s'insère dans les secteurs à haute intensité intellectuelle (« *Knowledge-intensive business Services* ») tels que concepteurs TIC ou services intellectuels aux entreprises. Elle a une capacité à imposer ses produits ou services indépendamment de leur prix. Sa stratégie est adaptée à une demande diversifiée et complexe, centrée sur la qualité, sur les services associés ou les délais de livraison. Elle est proche de la configuration entrepreneuriale par la nécessité d'innover, par les conditions de travail

(intensité des horaires non imposée), par le « mix » de formation (externe / sur le tas), par les relations sociales instables. Elle réclame des modes d'organisation plus souples, des investissements immatériels plus conséquents (formation, commercialisation, recherche-développement…) et des formes rénovées de mobilisation de la main-d'œuvre.

## 1.2. Le dirigeant de PME

Tous les travaux sur les PME insistent sur le rôle particulier que joue le dirigeant dans leur fonctionnement.

### *1.2.1 La terminologie*

Le vocabulaire est abondant pour désigner celui (ou celle, mais…) qui dirige la PME. On peut citer « chef d'entreprise », « patron », « entrepreneur », « gérant » et « manager », sans que cette liste soit évidemment exhaustive. Or, ces différentes appellations soulignent certains aspects de son rôle :

- Le chef d'entreprise est celui qui est à la tête, au sommet de la hiérarchie et détient des pouvoirs ;
- Patron (du latin *patronus* « protecteur », de *pater* « père ») met en exergue l'aspect bienveillant. Il connaît cependant des excès, tant dans le paternalisme (plutôt négativement connoté) que dans le poujadisme (revendication catégorielle) ;
- Entrepreneur souligne, à l'instar de son apparition dans la bourgeoisie autrefois, le goût d'entreprendre, de développer des affaires, de prendre des risques ;
- Le gérant est celui qui assure la gestion, c'est-à-dire « l'utilisation optimale, à un moment et dans une structure donnés, des ressources (humaines, techniques, financières) pour atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixés » (Bournois, 1991). Mais cette appellation désigne également le responsable d'un type particulier de société, à savoir la SARL, statut sans doute le plus fréquemment adopté par les PME ;
- Si « management » est la traduction anglo-saxonne de « gestion », le terme « manager » est passé dans le langage d'entreprise pour désigner plutôt les responsables d'une équipe (même si le dirigeant anime également ses collaborateurs directs).

### *1.2.2. Quelques typologies*

Au-delà des appellations, même si, selon Beaucourt et Louart (1995), « ce qui importe, ce n'est pas de classer les dirigeants dans des typologies d'acteurs ou de styles de gestion, mais d'élucider avec eux les processus par lesquels ils agissent et prennent des décisions », la

communauté académique a cherché, comme pour les PME, à constituer des typologies de leurs dirigeants, selon certaines de leurs caractéristiques.

Ainsi, Boswell (1971) et Laufer (1975) ont mis en évidence leurs logiques entrepreneuriales. Pour le premier, il existe quatre catégories de dirigeants de PME :

- L'entrepreneur sans autre objectif que la survie de l'entreprise ;
- L'entrepreneur conservateur qui vise le statu quo ;
- L'entrepreneur rationnel ;
- L'entrepreneur expansionniste.

Il en est de même pour la seconde :

- L'entrepreneur manager et innovateur,
- L'entrepreneur propriétaire,
- L'entrepreneur technicien,
- L'entrepreneur artisan.

D'autre part, contrairement aux dirigeants de GE, ceux de PME sont beaucoup plus en prise directe avec les événements quotidiens et sont reconnus pour être résolument tournés vers les résultats (Gasse, 1982). Cependant, Bauer (1993) dépasse la primauté de la rationalité économique du dirigeant, estimant qu'il est au croisement de trois logiques économique, politique et familial. Celui-ci est donc à la fois :

- Un homo economicus intéressé par les résultats économiques et financiers de son entreprise ;
- Un homo politicus qui cherche à conserver, voire consolider son pouvoir dans l'entreprise ;
- Un pater familias, partagé entre la prégnance d'un rêve dynastique (transmettre le « nom », même au détriment de la compétence) et l'exigence d'égalité entre ses enfants (dans le partage du patrimoine de l'entreprise).

Enfin, Marchesnay (1988) identifie trois grands types d'aspirations :

- La Pérennité : l'entreprise est créée pour survivre à son créateur, ce qui est fondamental quand elle est détenue par la famille ;
- L'Indépendance/Autonomie : le dirigeant ne veut « rien devoir à personne » ;
- La Croissance : elle est associée à la prise de risque et au goût du pouvoir.

Ainsi, Marchesnay distingue deux types de dirigeants, selon leurs priorités : le PIC et le CAP.

### *1.2.3. Les principales spécificités du dirigeant par rapport à la PME*

#### *1.2.3.1 Une place centrale*

Le dirigeant joue un rôle prédominant dans la PME (Charan et alii, 1980 ; Bizaguet, 1991 ; Mahé de Boislandelle, 1998). Qualifié de « plaque tournante » (Bayad et alii, 1995), de « passage obligé » (Duchéneaut, 1995), il fait preuve d' « omniprésence » (Amboise et Garand, 1995). L'emprise de sa personnalité sur la configuration de la firme y est plus importante qu'ailleurs (Gervais, 1978). « Il est maître absolu chez lui » (Amiot, 1991). Il veut tout voir et tout contrôler (Duchéneaut, 1996). Il est présent au niveau de chaque décision (Fallery, 1983).

Plusieurs auteurs affirment même qu'il tend à se confondre avec la PME ; on parle alors de personnalisation de la PME (Stanworth et Curran, 1976 ; Gervais, 1978 ; Julien et Marchesnay, 1988 ; Mahé de Boislandelle, 1998), qui est d'autant plus pertinente que la taille de l'entreprise est réduite (Julien, 1994). Cette personnalisation est liée à la confusion entre propriété du capital et pouvoir de gestion (Fallery, 1983 ; Van Loye, 1991). Elle constitue un des attributs du dirigeant (Marchesnay, 1982). Les objectifs de la PME sont en fait ceux de ce dernier (Van Loye, 1991). Le devenir de l'une est donc étroitement lié à celui de l'autre (Marchesnay, 1982).

#### *1.2.3.2. L'homme-orchestre*

L'omniprésence du dirigeant le conduit à prendre en charge une grande partie de la gestion opérationnelle de la PME, ce qui va morceler ses activités (Brown et Longenecker, 1979 ; Fallery, 1983). Il consacre ainsi l'essentiel de son temps à des tâches de moins de dix minutes (Fallery, 1983). Pour reprendre les appellations de Mintzberg (1984), il joue alternativement tous les rôles du manager, en particulier ceux du leader, de diffuseur d'informations, de symbole, d'entrepreneur et de répartiteur de ressources (Paolillo, 1984).

Cependant, quand un dirigeant de GE travaille seul pendant 22% de sa journée (Mintzberg, 1984), celui de PME est plus solitaire (35% selon Fallery, 1983). De plus, ce dernier peut également assurer le remplacement d'un de ses salariés (Brown et Longenecker, 1979), auquel il consacre 6% de son temps (Fallery, 1983).

#### *1.2.3.3. La centralisation de la gestion*

Le dirigeant a une forte influence sur la gestion de la PME (Lefebvre, 1991 ; Julien, 1994, Paradas, 1995). « L'influence du dirigeant sur la structure organisationnelle de son entreprise

est bien reconnue dans la littérature, surtout lorsqu'il s'agit de petite entreprise » (Mahé de Boislandelle et Nebenhaus, 1995). Il est possible d'identifier des relations entre la personnalité du dirigeant et certaines configurations organisationnelles (Lorrain et Dussault, 1988 ; Lefebvre, 1991). Le dirigeant crée une structure selon son expérience, son profil et ses aspirations (Paradas, 1995). Kalika et Merdji (1995) proposent 3 profils-types de PME (artisanale/traditionnelle/innovante) qui peuvent être associés à des profils de dirigeants. Quant à la décision, « le dirigeant devra donc à la fois la concevoir et la mettre en œuvre » (Mahé de Boislandelle, 1998). Souvent, elle se prend dans l'urgence et dans la logique d'un processus itératif où les événements peuvent modifier la vision et donc les actions postérieures (Bayad et Paradas, 1998).

#### *1.2.3.4. Le manque de formalisation*

Le dirigeant est peu convaincu de l'intérêt de la formalisation (d'Amboise et Garand, 1995). Ainsi, il préfère les informations orales (Fallery, 1983). D'ailleurs, si nous nous centrons sur les systèmes d'information, « les petites entreprises fonctionnent par dialogue ou par contact direct » (Julien, 1994). « La préférence des chefs d'entreprise pour la communication orale se traduit par le recours à des processus mentaux de mémorisation et de traitement des informations de développement » (Philippe, 1990). « Le vecteur d'obtention de l'information est un ensemble de relations interpersonnelles informelles, non institutionnalisées et non structurées. » (Planque, 1988). « La proximité des acteurs facilite la communication directe et verbale. La formalisation et l'écriture ne sont pas indispensables. Cela explique la correspondance, maintes fois observée, entre proximité et politique minimaliste de gestion de l'information. » (Torres, 2000)

Pourtant, ce manque de formalisation aboutit à des besoins mal définis et des décisions trop rapides (Bayad et Herrmann, 1991), souvent synonymes d'échecs (Neiswander et alii, 1990). Par ailleurs, il explique en partie le manque de planification (Van Auken, 1982 ; d'Amboise et Bakanibona, 1990).

#### *1.2.3.5. L'effet de grossissement*

Mahé de Boislandelle (1996) décrit trois composantes de l'effet de grossissement, caractéristique dans les PME : l'effet de proportion (plus l'effectif est réduit, plus la place d'un élément est élevée), l'effet de nombre (plus le nombre de relations diminue, plus la connaissance individualisée de chacun par le dirigeant sera approfondie) et l'effet de microcosme (le dirigeant focalise son attention sur l'immédiat dans le temps et l'espace). Torrès (2003) y ajoute un quatrième effet : celui d'égotrophie (le grossissement du Moi du dirigeant).

### 1.3. La Gestion des Ressources Humaines dans les PME

« Les dirigeants sont un chemin obligé pour l'action, de par leur pouvoir décisionnel et les limites qu'ils mettent ou non à l'évolution de la GRH au sein de leur entreprise. Or, de nombreuses études soulignent l'impact positif de la GRH sur les performances de l'entreprise, auxquelles son dirigeant est très sensible : « Les résultats émanant d'une analyse longitudinale sur un panel de 962 établissements français soutiennent la durabilité des associations simultanées identifiées entre la GRH et les performances de ces établissements en termes de rentabilité, d'innovation et de productivité. » (Aït Razouk et Bayad, 2007, p. 1) Les entreprises de 20 à 199 salariés représentent 58% de ce panel, contre 42 pour les plus grandes. « Les résultats obtenus à partir d'un échantillon de 233 PME manufacturières permettent d'affirmer qu'il existe une relation positive entre le développement des pratiques de GRH et la performance des PME. » (Lacoursière et alii, 2005, p. 44) « The result shows both productivity and profitability enhancing effects as well as a cost increasing impact of HRM intensity » (Sels et alii, 2006, p. 83).

Pourtant, « l'intérêt manifesté par les dirigeants de PME à l'égard des RH est le plus souvent limité » (Mahé de Boislandelle, 1998a). Il a une vision faible et réductrice de la GRH (Amboise et Garand, 1995).

Mahé de Boislandelle (1998a) distingue 3 niveaux dans les activités de GRH :

- L'administration du personnel : le minimum à réaliser, relevant d'une gestion par les coûts et les réglements ;
- Les politiques de personnel : qui portent sur les 4 composantes du mix social que sont l'emploi, la rémunération, la valorisation et la participation ;
- Le management global des RH : qui intègre tous les choix managériaux du dirigeant et de la hiérarchie.

Pour différentes raisons (idéologie, valeurs, formation), le dirigeant de PME va limiter la GRH au 1er niveau et intégrer les deux autres dans la fonction de direction générale. Cette GRH s'apparente au modèle arbitraire (Pichault et Nizet, 2000)

Ainsi, les problèmes principaux des PME en la matière sont:

- faible formalisation des politiques, procédures et pratiques de GRH ;
- limites des ressources financières, matérielles et humaines ;
- manque global d'expertise dans les méthodes et techniques de GRH ;
- forte centralisation autour du propriétaire-dirigeant et difficultés de délégation ;
- attitudes négatives et résistances aux changements de la part du personnel et du dirigeant ;
- inadéquation des démarches socio-économiques et politiques (Amboise et Garand, 1995).

Soulignons que plusieurs de ces références renvoient aux années 90, car celles-ci ont vu paraître une grande partie de la littérature (au moins francophone) sur la GRH des PME, sans doute stimulée par la publication en 1988 de la première édition du livre précité de Henri

Mahé de Boislandelle, *La Gestion des Ressources Humaines dans les PME.* Cette production semble d'ailleurs avoir culminé en 1998 avec, outre la deuxième édition dudit livre, le dossier spécial de la Revue Internationale PME (coordonné par le même auteur) et le plus grand nombre (13) de communications dans un CIFEPME (Congrès International Francophone sur l'Entrepreneuriat et la PME). Elle a ensuite connu un déclin, qui vient en particulier du fait que « se voulant plus « scientifique », soucieuse de quantifier, la recherche en gestion s'est organisée autour de problématiques d'ensemble et de grands échantillons. Elle s'est davantage intéressée aux généralisations qu'aux aspects contingents. On a même cru, un temps, que les spécificités de la PME n'allaient pas résister aux vagues de rationalisation issues d'un « modèle renouvelé » (en fait très structuré) de la GRH. Mais certains auteurs se sont installés dans la résistance pragmatique » (Louart et Vilette, 2010a, p. 11). Nous avons souhaité être de ceux-ci en contribuant à mobiliser enseignants-chercheurs et praticiens : atelier mixte au Congrès AGRH-ANDCP en 2003 (Bonnet et Vilette, 2004), dossiers spéciaux dans la revue *Personnel* (Parlier et Vilette, 2004 et 2006), symposia aux Congrès de l'AGRH 2007, 2009 et 2010, tables rondes aux CIFEPME 2008 et 2010, dossier spécial dans la revue Education Permanente en 2010 (Bentabet, 2010). 2010 a également vu la publication de l'ouvrage *La GRH dans les PME* (Louart et Vilette, 2010b). Soulignant que « la GRH en PME est une réalité originale » (Louart et Vilette, 2010a, p. 9), celui-ci porte un regard actualisé sur de nombreuses facettes de cette dernière. Ainsi, par exemple :

- « sous certaines conditions, les PE/PME n'en sont pas moins capables de se construire des ressources collectives pour résoudre les problèmes qu'elles rencontrent individuellement dans le domaine de la GRH » (Trouvé et alii, 2010, p. 20) ;

- « à l'image de l'ensemble des entreprises, celles qu'on appelle PME rencontrent des difficultés dans leur gestion des ressources humaines. Elles sont amenées à innover en termes d'organisation et d'emploi, à l'image du travail à temps partagé. » (Vilette, 2010a, p. 55) ;
- « De nombreux travaux de recherche en matière d'analyse des PME montrent qu'en GRH on ne peut intervenir qu'en comprenant ce qui se passe vraiment, c'est-à-dire en étudiant les acteurs influents, leurs stratégies de pouvoir, leurs objectifs ainsi que l'ensemble des pratiques qui en résultent » (Plane, 2010, p. 75)

- « leurs pratiques de gestion des ressources humaines sont très sensibles aux incidences que les technologies de l'information et de la communication peuvent engendrer par leur utilisation » (Carpentier, 2010, p. 99) ;

- « Trop souvent, le dirigeant de PME fonctionne de manière empirique, tenant peu compte du risque [social] » (Bachelard et Burléa Schiopoiu, 2010, p. 123) ;

- « la gestion est encadrée par le droit du travail qui lui impose des contraintes, même s'il évolue, s'intègre à un système juridique d'ensemble, et s'adapte au contexte spécifique de certaines entreprises (les PME en particulier) » (Dervaux, 2010, p. 127) ;

- « Dans une PME en situation de changement de dirigeant, on se retrouve face à un cédant qui a des difficultés à « lâcher prise », un repreneur qui fantasme sur son nouveau statut, et des salariés traumatisés qui subissent l'opération » (Boussaguet, 2010, p. 146) ;

- « Développer une meilleure gestion de la formation dans les TPE oblige à sortir des modèles réducteurs en ouvrant l'observation et l'analyse aux expérimentations des dirigeants » (Beaucourt et Schoenaers, 2010, p. 162) ;

- « Parmi les dispositifs dont elles peuvent se saisir pour optimiser leurs démarches de formation, le tutorat apparaît comme un outil particulièrement adapté à leurs modalités et à leurs contraintes de fonctionnement ; il apparaît également bien en phase avec leurs particularités culturelles » (Frédy-Planchot, 2010, p. 264) ;

- « la gestion des compétences est bel et bien une réalité aussi dans les petites et moyennes entreprises, et […] toute gestion des compétences n'y est pas condamnée à l'informel et à l'expédient » (Defélix et Retour, 2010, p. 170) ;

- « peu de spécificités de la GC dans les PME, tant pour ce qui est de ses objectifs (connaissance, voire reconnaissance des compétences ; responsabilisation collective et individuelle) qu'au regard de ses contenus (référentiels, évaluation). Toutefois, elle marque le rôle prééminent du chef d'entreprise et de son équipe dirigeante dans la réussite d'un tel projet » (Parlier, 2010, p. 196) ;

- « La situation a peu changé en dix ans. En effet, dans leur contribution, Bayad et Paradas (1998) faisaient déjà le constat de difficultés de recrutement, dont les déterminants pouvaient être d'origine interne ou externe à la PME. Le recrutement était déjà reconnu comme un problème prioritaire en GRH et dans la petite entreprise » (Paradas, 2010a, p. 233) ;

- « La gestion des cadres des PME en quête d'internationalisation, par un repérage des compétences attendues et des obstacles internes, permet d'envisager pour le dirigeant une réflexion en termes de GRH organisant un arbitrage entre privilégier la valorisation sociale des cadres par un enrichissement de la fonction d'encadrement et mettre en exergue leur rémunération » (Valax, 2010, p. 252) ;

- « la complexité apparente des dispositifs et la lourdeur administrative du système dans sa mise en œuvre et son fonctionnement, les contraintes économiques et financières et surtout le manque de connaissance et de maîtrise des enjeux de l'épargne salariale expliquent que les choix faits par les PME ne sont pas toujours les plus efficaces, notamment pour accroître la motivation et l'implication des salariés au travail » (Stévenot-Guéry, 2010, p. 307) ;

- « la part accordée à la GRH reste modeste, tout en montrant que les normes [Iso 9000] peuvent enclencher une dynamique de changement et de reproduction en PME » (Messeghem et Pierson, 2010, p. 331) ;

- « les PME ont notamment besoin de développer leur communication interne car, sans la participation du personnel, il deviendra de plus en plus difficile d'obtenir durablement des résultats satisfaisants dans une économie désormais mondialisée pour de nombreux secteurs », Régnault, 2010, p. 340) ;

- Le recours à un tiers « présente des avantages non négligeables pour les dirigeants de PME : rétablissement des relations, développement d'un dialogue social constructif, amélioration du climat social » (Voynnet-Fourboul, 2010, p. 357) ;

- « Au-delà du document unique, de la mise en place d'une politique de prévention, le développement d'une véritable gestion de la SST au travail dans les PME est un véritable atout pour la pérennité de l'entreprise » (Abord de Chatillon et Bachelard, 2010, p. 373) ;

- « la plupart des PE, en matière de RSE, recèlent des avantages certains : les liens personnels nombreux au sein de l'entreprise et à l'extérieur, l'implication dans son milieu qui engage à la pérennisation, à la manière d'un « chef de famille », et par cet objectif de pérennisation la nécessité de cultiver le respect des autres et la confiance » (Paradas, 2010b, p. 385).

Cette sorte de « portrait pointilliste », plutôt encourageant par certains aspects, ne saurait masquer les lacunes que connaît souvent la GRH dans les PME, ou plus exactement « l'écart constaté par rapport à des standards de gestion qui, pour de telles entreprises, ne sont pas vraiment appropriés» (Louart et Vilette, 2010, p. 9), « par rapport aux normes traditionnelles de gestion, par rapport à des modèles stabilisés ou aux habitudes de pensée apprises dans les écoles de management » (ibid). « Le risque est grand de confondre la modernisation de cette fonction avec un alignement pur et simple du fonctionnement souhaitable des PME sur le modèle de la grande entreprise. » (Trouvé, 2004, p. 28)

Un exemple significatif nous est fourni par la gestion des compétences. Si celle-ci a fait couler beaucoup d'encre universitaire en France depuis 20 ans et l'accord ACAP 2000 à Sollac-Dunkerque, rappelons tout d'abord qu'« au maximum, 7,7% des établissements pratiquent la gestion des compétences » (Colin et Grasser, 2006, p. 216). La plupart de ceux-ci relèvent de grandes entreprises. Or, bien que l'efficacité de celle-ci dans ces dernières n'ait jamais été formellement établie, il y a une volonté forte (pouvoirs publics, institutionnels, organisations patronales…) de la déployer dans les PME, où elle se heurte à plusieurs caractéristiques de celles-ci : manque de ressources, de temps, d'expertise, réticence au formalisme, utilité non perçue par l'encadrement (de proximité, en particulier) …

En effet, « les PE ne peuvent pas être traitées comme de grandes entreprises » (Paradas, ibid). « En revanche, la PME n'étant pas un modèle réduit de la grande entreprise, certains outils sont à concevoir et à mettre à la disposition du dirigeant en raison de particularités dont la prise en considération est essentielle » (Mahé de Boislandelle, 1998b, p. 29). « Faire de la GRH en PME, c'est s'inscrire dans l'originalité des PME, en adaptant ses hypothèses ou ses problématiques d'observation. Les perspectives habituelles sont réductrices. Elles privent

d’une compréhension plus profonde et limitent les possibilités d'action » (Louart et Vilette, ibid). « En dépit de leur situation globalement défavorable, notamment quant à leurs conditions d’emploi et de travail, certaines PME sont capables d’innover dans le domaine de la gestion des ressources humaines. » (Trouvé, ibid) Le type de configuration de la petite entreprise (cf. § I.1.4.) va conditionner le potentiel d’innovation en GRH (Trouvé, 2008).

« Plus encore, l’efficacité n’est pas toujours du côté de la grande entreprise. C’est ainsi que certaines pratiques et procédures utilisées ou expérimentées en PME sont susceptibles d’être transférées avec bonheur en grande entreprise. » (Mahé de Boislandelle, ibid) « De plus en plus, en sciences de gestion, le processus habituel s’inverse, et la PE se met à servir de modèle à la plus grande. » (Paradas, ibid)

# CHAPITRE 2

# LE TRAVAIL A TEMPS PARTAGE

## 2.1. Flexibilité et emploi en PME : vers le Travail à Temps Partagé

L'attrait suscité par les PME […] exprime aussi une tendance profonde d'évolution de la société française vers le rejet du gigantisme, une aspîration à la décentralisation et à l'abandon des systèmes taylorisants » (Torrès, 2007, p. 25)

« La démarche de PMIsation adoptée par de nombreuses grandes entreprises lors d'opérations de réorganisation est là pour le confirmer. Cette dernière est souvent considérée et vécue comme une transformation organisationnelle génératrice d'une plus grande efficacité. » (Mahé de Boislandelle, ibid)

Mais, « si les « rapports de travail et d'emploi » sont régis en dernière analyse par des *règles* […], il est certes maintenant établi que celles qui fonctionnent dans les PME sont globalement plus instables, plus informelles et individualisées que dans les grandes entreprises. » (Trouvé et Courault, 2000, p. LXVI)

« Si la production académique sur la place des PME dans la transformation actuelle des systèmes productifs s'avère particulièrement abondante, l'étude de son impact sur le volume , la structure et le contenu des emploisen est à ses balbutiements (Courault, Trouvé, 1999) » (Trouvé, 1999, p. 20).

« Les travaux de l'INSEE […] constatent l'augmentation de la part des PME (en nombre et en poids économique) dans le système productif français, en même temps qu'une diminution de la taille moyenne des unités productives. » (Trouvé, 2000, p. 396) Ce dernier phénomène se confirme encore aujourd'hui : « les salariés travaillent maintenant sur des lieux de production plus petits […] 38% travaillent dans un établissement de moins de 20 salariés contre 34% en 1985. » (Cottet, 2010) Par ailleurs, les PME semblent plus dynamiques en terme de création d'emplois : ainsi, entre 2007 et 2008, les entreprises de moins de 200 salariés[4] ont créé 440 000 emplois, alors que les plus grandes en ont détruit 34 000 (Pôle Emploi, 2009, p. 11), même si ces chiffres méritent une analyse plus fine, eu égard aux évolutions du système productif. Par exemple, « quelle unité d'observation convient-il de choisir ? Les « unités d'activité économique », géographiquement localisées, autrement dit les « établissements » ? Ou bien des unités juridiques, autrement dit les « entreprises » ? Comment identifier les PME qui appartiennent à un groupe ? Que faire des PME qui, tout en n'appartenant pas à un groupe, s'en révèlent totalement dépendantes d'un point de vue financier ou stratégique ? » (Divry et Trouvé, 2004, p. 7). « Evoque-t-on la création d'emplois par des PME déjà existantes ou par de nouvelles entreprises ? » (Trouvé, 1999, p. 78) « Le

[4] Regrettons ici que l'INSEE qui a gardé le seuil de 500 salariés (cf. § 1.1.1.2.) n'ait pas au moins subdivisé les Moyennes Entreprises en utilisant la limite européenne des 250 personnes.

rôle joué par les PME dans la création d'emplois est-il strictement endogène ou bien dérive-t-il d'effets exogènes, notamment des processus d'amaigrissement ou d'externalisation des catégories d'entreprises de taille supérieure ? » (ibid, p. 81) « Est-ce que la tendance des emplois à aller vers les PME n'est pas étriitement lié à la diminution de la qualité des conditions de travail et des emplois, ainsi que des salaires ? » (ibid, p. 100)

« En même temps qu'elles sont porteuses d'espérance sur le volume d'emplois, les PME témoignent non seulement d'une fragilisation actuelle du rapport salarial de type fordien mais également de l'avènement d'une multiplicité de nouvelles normes d'emploi et de figures du salariat. » (Trouvé et Courault, 2000, p. LXVI)

Par ailleurs, « la littérature de management des années 90 est marquée par dessus tout par le souci de la souplesse et de la réactivité. Une constellation de thèmes associés apparaît sous la plume des auteurs : initiative, autonomie, créativité, responsabilité. » (Périlleux, 2001, p. 25). « La flexibilité comporte en matière de GRH et donc vis-à-vis des individus, deux volets radicalement opposés. […] Ce dualisme est exprimé respectivement dans les libellés flexibilité qualitative, interne, offensive ou fonctionnelle, d'un côté ; et flexibilité quantitative, externe, défensive ou numérique, de l'autre. » (Everaere, 1997, p. 90) « La recherche de souplesse dans l'organisation du temps de travail est un des objectifs des entreprises, en vue d'améliorer leur flexibilité et leur réactivité. » (Noguera, 2006, p. 52) « La flexibilité du temps de travail se démarque des dispositifs précédents relatifs à la flexibilité de l'emploi dans le sens où elle n'est pas nécessairement incompatible avec les exigences de la flexibilité qualitative. En d'autres termes, il est possible d'occuper un emploi qui requiert autonomie et compétence, et le faire dans des horaires aménagés. » (Everaere, ibid, p. 132) Mais « progressivement, les entreprises découvrent les inconvénients économiques d'une trop grande flexibilité. La gestion des temps partiels peut s'avérer aussi coûteuse que celle des temps pleins en raison de l'incompressibilité des frais fixes de gestion. La flexibilité rend également plus difficile la fidélisation du personnel, susceptible de quitter à tout moment l'entreprise pour la perspective d'un emploi à temps complet. » (Mouriaux, 2006, p. 6)

D'autre part, « du côté des salariés, on peut estimer que le développement de la flexibilité de l'emploi introduit de nouveaux facteurs d'incertitude voire de précarité. Ce sentiment d'incertitude est fortement éprouvé par les CDD et par les intérimaires mais aussi par les salariés en CDI qui peuvent voir leur contrat rompu ou leurs conditions d'emploi et de travail modifiées. » (Beaujolin-Bellet, 2004, p. 15) D'ailleurs, en France comme dans d'autres pays industrialisés, le développement de l'emploi salarié dans le contexte économique du second après-guerre (marqué par la pénurie de main-d'oeuvre et une croissance soutenue) a favorisé l'émergence d'une norme culturelle d'emploi monoactif, permanent et à temps plein (Fourcade, 1992). « A la fin des années 70, la forme hégémonique était celle du contrat salarial à durée indéterminée (CDI). Elle l'est encore, si on raisonne en termes de stocks, mais d'autres statuts flexibles se sont développés : contrats à durée déterminée, statuts de travailleur indépendant ou assimilés (comme les « *parasubordinati* » italiens), statuts de stagiaire et contrats dérogatoires. » (Barbier et Nadel, 2000, P. 43-44) « Le futur travailleur sera donc *polyactif* – forme de travail hybride où le temps se partage entre une activité

indépendante et une activité salariée, c'est le *temps partiel pluriel* –, toutes les combinaisons sont envisageables en matière de temps, d'espace, de forme et de dénomination de contrat. » (Goguel d'Allondans, 2005, p. 18) Cependant, « le cumul d'emplois partiels peut présenter des risques, tant pour les salariés concernés que pour leurs employeurs. La nécessité de compléter des revenus insuffisants par un cumul d'emplois est souvent source de stress et de fatigue supplémentaire qui peut s'avérer dangereuse dans l'exercice de certains métiers. D'autant que la personne concernée n'est pas tenue d'informer ses divers employeurs de la pratique d'autres activités. » (Mouriaux, ibid)

En outre, « les notions de réactivité, de flexibilité, d'interactivité, d'adaptabilité, de souplesse sont autant de qualités qui sont généralement associées à la PME » (Torrès, 2000). Celles-ci l'amènent à faire appel à de nouvelles formes d'organisation et d'emploi :

- pour les unes, il s'agit à la fois de valoriser l'engagement individuel et de déployer des réseaux flexibles (Beaucourt et Louart, 2000), y compris de compétences (Le Boterf, 2001). En effet, les nouvelles formes d'organisation peuvent se définir comme des organisations dont la coordination des activités repose essentiellement sur l'implication des salariés (Thévenet, 2000), y compris ceux en relation d'emploi flexible (Charles Pauvers, 2002), et sur leurs compétences, d'où l'expression d'organisation qualifiante (Amadieu et Cadin, 1996). Cette notion, ainsi que celle de réseau, sont reprises par Livian (2005), qui mentionne également l'organisation virtuelle (ou plus exactement dématérialisée, car elle est déjà réelle), liée à l'usage des nouvelles technologies. Celle-ci fait l'objet d'une typologie qui identifie cinq approches : firme technologique, entreprise dispersée géographiquement, organisation qui externalise, cyberentreprise, réseau temporaire (Nizar et Zhan, 2000).
  Il faut pourtant également signaler que ces nouvelles formes d'organisation créent des tensions sociales entre individus (Cintas, 2003), particulièrement dans les PME et TPE, par l'usage des TIC (Beaujolin et Dufau, 2001). Si celui-ci modifie les frontières, tant internes qu'externes, de la firme (Kalika, 2000), la dissociation des enveloppes organisationnelles et juridiques a de nombreuses conséquences en termes de relations sociales : externalisation de facteurs de risque, absence de lieux communs de discussion et d'information pour l'ensemble des personnes impliquées dans le même processus de travail, complexification législative qui va à l'encontre du principe fondamental d'exhaustivité de la représentation des travailleurs (Schoenaers et Zune, 2001).

  Pour les autres, les cadres contractuels évoluent[5] : par exemple, sont mis en exergue le contrat d'activité, la pluriactivité et le portage (Beaucourt et Louart, 2000). Or, le premier (Boissonnat, 1995), également analysé par Jamen (1997), aurait constitué « une nouvelle forme juridique d'emploi conçue pour faciliter l'élaboration de parcours individualisés dans le cadre d'un collectif d'employeurs intersectoriel. Le « contrat d'activité » qui aurait permis d'alterner salariat, périodes de formation, implication

[5] Si l'on songe d'abord à l'acception juridique du contrat, sans doute faut-il y adjoindre son aspect psychologique (Guerrero, 2004).

dans des activités associatives, congés pour convenances personnelles, intégrait pleinement la perspective de trajectoires individuelles construites autour d'une pluriactivité multistatutaire. » (Mouriaux, 2006, p. 9) Il fait singulièrement penser au groupement d'employeurs qui, comme les deux autres, permet de s'engager dans la « voie originale […] des cadres en temps partagé ou du « prêt » de cadres de grandes entreprises » (Duchéneaut, 1995). Ils « offrent une opportunité adaptée aux contraintes de la PME. […] Ainsi germent des projets de « cadres développeurs » au service des PME (Fourcade et Marchesnay, 1997). « Cette solution […] est à la croisée d'une demande sociale de cadres spécialisés qui ne souhaitent ou ne peuvent pas retrouver un emploi à temps plein, et d'entreprises qui n'ont ni les moyens, ni suffisamment de tâches à remplir » (Mahé de Boislandelle et Nebenhaus, 1995). « La problématique économique du temps partagé est aussi celle du « gisement » d'emplois : il existe des besoins de compétences durables mais à temps partiel dans les petites entreprises, qui ne peuvent être satisfaits pour des raisons financières et/ou techniques. Le temps partagé peut constituer une réponse appropriée en assurant un "rapport qualité/coût » optimal. » (Mouriaux, 2006, p. 10)

Ainsi, la communauté académique s'est-elle intéressée à ce sujet, par ailleurs abondamment présentée par la presse dans la première partie des années 90[6], et qui connaît depuis quelques années un certain regain[7].

Les praticiens RH s'y sont également attelés :

- en 1993, l'ANDCP (Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel) a créé l'OTP (Observatoire du Temps Partagé) pour constituer une structure d'étude, d'information, de conseil et de promotion consacrée au temps partagé et destiné à mener des action concrètes, telles que la publication de livrets pratiques (Andcp/Otp, 1994 et 1995) ;
- la revue Personnel a publié une dizaine d'articles sur la même période (et plusieurs autres depuis) ;
- Le sujet a largement été évoqué lors d'un colloque à Gênes avec les collègues transalpins, compte tenu du tissu dense de PME italiennes (Selzter, 2004) ;
- une enquête a été réalisée au mois de juillet 1993, auprès de 1400 DRH par l'OTP. « Le travail à temps partagé est ressenti majoritairement comme une véritable richesse humaine apportée à l'entreprise […] et favorable au transfert de métiers dans différentes entreprises » (Provost, 1994)
- Il est à noter que le fait de rattacher spontanément le travail en temps partagé à la tranche d'âge des plus de 45 ans (74%) dans cette enquête se retrouve implicitement 11 ans après, quant aux pratiques actuelles et aux pistes à développer pour les seniors (Andcp/Inergie, 2005), ce que nous avions également souligné (Vilette, 2004).

[6] Pour information, 49 articles recensés par Lagrevol (1997, p. 86 à 88)

[7] Par exemple, Entreprises et Carrières, Courrier Cadres, Management, Personnel (Vilette, 2003b)

## 2.2. Le travail à temps partagé : historique et définition

### 2.2.1. Historique rapide

Nous avons rappelé quelques dates (Vilette, 2003) :

- « En 1992 naissent les premières associations Compétences en Temps Partagé, pour promouvoir cette manière de travailler auprès des individus et des entreprises ;
- Yves Vidal, ancien DRH de Rhône-Poulenc Agro, vante les mérites du temps partagé dans un livre[8], et le met en pratique : DRH en PME, gérant d'une société de formation et conseiller au Ministère du Travail ;
- En 1993, l'ANDCP crée l'Observatoire du Temps Partagé […] ;
- En 1994 et 1995, le groupe de travail «Le travail et l'emploi à l'horizon 2015» réuni par le Commissariat Général du Plan sous la présidence de Jean Boissonnat, rédige un rapport : «Le travail dans vingt ans». Parmi les propositions de ce rapport, citons :
  * Celle concernant les temps sociaux et la durée du travail : aller vers le temps négocié[9] ;

  * Celle concernant la transformation du droit du travail : créer le contrat d'activité[10].

- Dans un numéro de février 1999, l'hebdomadaire *Entreprise et Carrières* mène une enquête sur le temps partagé à l'occasion d'une proposition de loi du Sénateur du Jura André Jourdain, qui n'a jamais été présentée à l'Assemblée Nationale ;
- En décembre 1999, Jean-Yves Banchereau témoigne de son expérience de DRH en temps partagé dans la Revue *Personnel*[11] . »

En réalité, concernant la proposition de loi Jourdain, « ce texte, adopté par le Sénat en mars 1999 contre l'avis du gouvernement, présenté à nouveau sous la forme d'un amendement de la loi de modernisation sociale, était rejeté par l'Assemblée nationale en novembre 2001. […] La proposition était cependant reprise en 2004 par M. Philippe Cochet, assortie d'une demande de reconnaissance des associations de temps partagé. » (Mouriaux, 2006, p. 11) Cette proposition a également été repoussée.

Si la presse s'est fait l'écho du développement pourtant encore modeste au regard des besoins potentiels, ainsi que nous l'avons mentionné ci-dessus, les travaux universitaires entièrement

[8] 1993, *Cadres à temps partagé. L'optimisation du temps et des compétences*, Editions ESF

[9] cf. Thierry D. (2002), « Les temps de la vie », *Personnel*, n° 428, p. 41-46.

[10] cf. Bouchez J-P. (2003), « Marché et organisation : différenciation et intégration. Faut-il aller vers la reconnaissance du « contrat de travail indépendant » ? », *Personnel*, n° 436, p. 16-18.

[11] « DRH à temps partagé, un métier d'avenir ? », n° 405, p. 37-39.

consacrés au temps partagé sont très rares. L'un d'eux (Lagrevol, 1997) mentionne quelques repères temporels plus éloignés :

- « 1988 Création de la première association de cadres à temps partagé (CPE 06) à Nice. Naissance de la commission temps partagé de la jeune chambre économique de Lyon,
- 1985 Début des premières expériences de temps partagé et création du premier groupement d'employeurs,
- 1983 Création à Vichy de l'Institut français de partenariat pluri-entreprises. Formation de cadres commerciaux à temps partagé. ».

### 1.2. Essai de définition

En se donnant cette dénomination, le Travail à Temps Partagé[12] (qui pourra être appelé TTP ci-après) est donc sorti de la clandestinité depuis plus de vingt ans. Pourtant aujourd'hui, il n'a toujours pas de définition légale : après les tentatives avortées d'André Jourdain puis de Philippe Cochet (cf. ci-dessus), la loi du 2 août 2005 définit plutôt l'entreprise de travail à temps partagé, qui sera étudiée plus loin.

A défaut, parmi les rares travaux universitaires portant sur le sujet (deux mémoires de DEA, quatre de DESS, voire une thèse sur la pluriactivité), Lagrevol (1997) définit le TTP comme « le partage des compétences par des emplois à temps partiel d'un professionnel entre plusieurs entreprises »

Cette définition recèle au moins deux limites :

- le terme d'emploi limite le temps partagé à l'exercice d'un salarié multi-employeurs ;
- le terme d'entreprise doit être pris au sens large : un employeur peut être une collectivité locale, une administration, une association…

Gibus (2001) affirme « identifier par salariat à temps partagé : le contrat de travail à temps partiel avec plusieurs entreprises, le portage salarial et le groupement d'entreprises ».

Si le champ est plus vaste, cette énumération présente les mêmes limites… et même une erreur dans l'une des formes : l'auteur voulait sans doute parler de groupement d'employeurs.

Lagarrigue (1994) laisse transparaître sa perspective juridique en évoquant « l'exercice simultané de plusieurs activités professionnelles, salariées ou indépendantes, dans la limite de la durée maximum du temps de travail et des interdictions légales ».

Bien que plus satisfaisante, cette définition suscite deux réserves :

- l'adjonction de limites alourdit la connotation juridique, ce qui risque de dénaturer l'esprit de cette pratique ;
- la simultanéité respecte bien cet esprit, bien qu'il faille en préciser l'horizon temporel : un pluriactif saisonnier (par exemple en station de ski l'hiver, balnéaire l'été) travaille aussi en temps partagé ;

[12] En référence aux rares textes législatifs, et par analogie avec le travail A temps plein ou A temps partiel, nous préfèrerons cette terminologie à celle également utilisée de Travail EN Temps partagé

Pour définir l'activité professionnelle, Casaux (1992) procède à « l'analyse de quatre critères distincts : l'objet de l'activité, le cadre juridique dans lequel elle s'exerce, les revenus qu'elle procure et enfin, le temps qu'elle requiert ». Si elle évoque la nécessité de « tendre à satisfaire aux besoins d'autrui ou de la société », elle conclut ainsi : « l'activité professionnelle est pour nous un travail non occasionnel , effectué sous la direction d'un employeur ou de façon indépendante, avec un objectif principalement lucratif ».

Cette conclusion inspire elle aussi deux remarques :

- l'objet n'est pas repris ;
- il nous semble intéressant d'être moins intransigeant sur la finalité lucrative : par exemple, l'animation d'un réseau associatif de praticiens du même métier ne procure pas de revenus (financiers, du moins). Pourtant, il illustre une conception plus large du temps partagé, comme d'un choix de vie, au delà des modalités de travail.

Quant à l'un de nos articles précités (Vilette, 2003), il avait préféré « l'activité d'un individu (salarié ou non) au service de plusieurs partenaires économiques », ce qui est également incomplet a posteriori.

Nous proposons donc la définition suivante : « le Travail à Temps Partagé est l'exercice simultané et/ou successif de plusieurs activités pérennes à vocation professionnelle ».

### 2.3. Les dispositifs juridiques d'exercice du Travail à Temps Partagé

Nous avons identifié 11 dispositifs. Parmi ceux-ci, nous avons cependant écarté de nos travaux la formation en alternance, car seule une partie du temps (celle en entreprise) est directement productive. Nous soulignons également qu'un autre (le VRP multicartes) est réservé à la fonction commerciale.

Nous avons ensuite classé les 10 dispositifs restants selon 2 critères :

- le premier correspond au caractère exclusif ou non du dispositif pour exercer à temps partagé : le TTP est « obligatoire » dans 5 dispositifs et possible dans les 5 autres ;

- l'existence d'un tiers employeur dans le dispositif : « le tiers employeur est apparu dans le droit français pour permettre la mise à disposition temporaire de personnel dans les entreprises. » (Mouriaux, 2006). La reconnaissance du travail intérimaire en 1972 constituait un double précédent, d'une part en légalisant la fourniture de main d'œuvre à but lucratif, et d'autre part en dissociant les qualités d'employeur et d'utilisateur de cette main d'œuvre (Vacarie, 1979). Nous ne retenons pourtant pas le travail temporaire comme dispositif d'exercice du TTP, en raison du caractère généralement précaire, irrégulier et non récurrent des missions confiées à l'intérimaire. Toutefois, une alternance régulière de celles-ci (par exemple saisonnière : en station l'hiver, en usine dans la vallée l'été, ce qui est le cas de nombre de pluriactifs à la montagne) pourrait être considérée comme du Travail à Temps Partagé.

**Tableau 5**

**Classification des dispositifs juridiques d'exercice du Travail à Temps Partagé**

| | TTP exclusif | TTP non exclusif |
|---|---|---|
| Tiers employeur | Groupement d'employeurs<br><br>Entreprise de Travail à Temps Partagé | Détachement externe<br><br>Portage salarial<br><br>Coopérative d'Emplois et d'activités |
| Pas de tiers employeur | Multisalariat<br><br>Pluriactivité<br><br>VRP multicartes | Consultant indépendant[13]<br><br>Auto-entrepreneur |

### *2.3.1. Les dispositifs d'exercice exclusifs*

#### *2.3.1.1. Les dispositifs d'exercice exclusifs sans tiers employeur*

##### 2.3.1.1.1. Le multisalariat

Le salarié à employeurs multiples assure plusieurs collaborations à temps partiel. Il est « lié par contrat à chacun de ses employeurs et membre du personnel à part entière dans chacune des entreprises dans laquelle il intervient. Le lien de subordination caractérisant la relation salariale est donc maintenu avec chacun des employeurs et le caractère bilatéral de la relation d'emploi n'est pas remis en cause. » (Mouriaux, ibid) Ces derniers jouissent à son égard d'un pouvoir de surveillance, de direction et de contrôle. Le salarié multi-employeurs contracte donc une obligation de moyens auprès de ses employeurs (obligation de tout mettre en œuvre pour atteindre les objectifs qui lui sont fixés) et leur reconnaît un pouvoir d'immixtion dans l'exécution de son travail. Cet état de subordination se caractérise par l'insertion du salarié dans un service organisé : horaires, lieu de travail, directives, hiérarchie… (Gauthier et Dorin, 1997).

Les salariés à employeurs multiples bénéficient des droits reconnus aux salariés à temps complet : ancienneté, formation, avantages financiers, élection des représentants du personnel… Cependant, le cumul d'activités salariées conduit à certaines spécificités :

- les avantages financiers (participation ou intéressement notamment) sont calculés prorata temporis ;

[13] Sous certaines conditions précisées plus loin.

- par contre, pour les cotisations plafonnées, la part incombant à chacun des employeurs est déterminée prorata numeris des rémunérations qu'ils ont respectivement versées dans la limite du plafond ;
- les limites de durée du travail (10 heures par jour, 48 par semaine…) doivent être respectées en appréciant globalement le temps de travail ;
- par contre, les heures effectuées en sus sont considérées employeur par employeur. Elles gardent donc le statut et les contraintes des heures complémentaires (pas de majoration, par exemple) ;
- la prise simultanée des congés payés au titre de chaque employeur pourra poser des difficultés ;
- les obligations de non-concurrence, de discrétion et le respect des secrets de fabrication (Lagrevol, 1997) seront d'autant plus sensibles ;
- à l'image des points précédents, le contrat de travail pourra comporter des mentions particulières : identité des autres employeurs, répartition plus précise des heures de travail, moyens de communication hors de ces heures… (Andcp/Otp, 1994) ;
- en cas de rupture d'un des contrats, les allocations de chômage induites peuvent se cumuler avec les revenus tirés de l'activité conservée, sous réserve que celle-ci ne procurent pas des rémunérations excédant 70% des salaires bruts mensuels perçus avant la rupture, et que le temps de travail mensuel ne dépasse pas 110 heures.

2.3.1.1.2. La pluriactivité

Juridiquement, cette notion est plus large que la précédente puisque, outre le cumul de plusieurs activités salariées, elle recouvre également celui d'activités salariées et non-salariées, ainsi que d'activités non-salariées. Elle est d'ailleurs, selon nous, remarquablement analysée par Casaux (1992).

Cependant, dans la pratique, ce terme désigne plutôt le second des trois schémas : « 86% des pluriactifs associent salariat et non-salariat » (Benoit et Gerbaux, 1999). Ainsi, nous pouvons contester l'affirmation selon laquelle « cette forme n'est généralement appliquée qu'à titre transitoire, car elle est peu avantageuse au point de vue fiscal et social » (Lagrevol, 1997). En effet, malgré sa complexité, la pluriactivité se pratique depuis longtemps, dans les zones de montagne et dans les secteurs économiques saisonniers (tourisme, agriculture, bâtiment…) pour des milliers d'individus, et de manière pérenne (Péripl, 2002).

2.3.1.1.3. Le VRP multicartes

Le statut de VRP est acquis à toute personne remplissant les conditions posées par l'article L. 751-1 du Code du travail. Il s'agit de règles spéciales, différentes des règles de droit commun applicables en matière d'identification du droit du travail (Willems, 1997).

Aux termes de cet article : « *les conventions dont l'objet est la représentation, intervenues entre les voyageurs, représentants ou placiers, d'une part, et leurs employeurs, d'autre part, sont, nonobstant toute stipulation expresse du contrat ou en son silence, des contrats de louage de services lorsque les voyageurs, représentants ou placiers :*

1) *travaillent pour le compte d'un ou plusieurs employeurs ;*
2) *Exercent en fait d'une façon exclusive et constante leur profession de représentant ;*
3) *Ne font effectivement aucune opération commerciale pour leur compte personnel ;*
4) *Sont liés à leurs employeurs par des engagements déterminant la nature des prestations de services ou des marchandises offertes à la vente ou à l'achat, la région dans laquelle ils doivent exercer leur activité ou les catégories de clients qu'ils sont chargés de visiter, le taux des rémunérations.* »

Un représentant peut donc valablement, sans perdre le bénéfice du statut, travailler pour le compte de plusieurs employeurs simultanément. Tel est le cas d'un représentant à cartes multiples ou représentant « multicartes » (Equipe rédactionnelle de la Revue Fiduciaire, 1998).

Par ailleurs, tout employeur, quelle que soit la nature de son activité, peut avoir un ou plusieurs représentants, même si conjointement à l'exercice effectif et habituel de la représentation, ils ont accepté de se livrer à d'autres activités dans l'entreprise. Il est fréquent, en effet, qu'une petite ou moyenne entreprise ne puisse employer un représentant à temps complet (Flichy et Alvarez-Pujana, 1992).

Ces situations illustrent deux possibilités pour le VRP de travailler à temps partagé.

Notons que la seconde ne se limite pas au VRP : « Each employee is also likely to have a more varied role with a chance to participate in several kinds of work" (Wilkinson, 1999).

*2.3.1.2. Les dispositifs d'exercice exclusifs avec tiers employeur*

2.3.1.2.1. Le groupement d'employeurs

Le dispositif des groupements d'employeurs a été institué par la loi du 25 janvier 1985, pour permettre aux PME-PMI de se regrouper afin d'employer une main d'oeuvre (généralement qualifiée) qu'elles n'auraient pas les moyens (budget et charge de travail) de recruter seules.

Les salariés employés par le groupement (constitué sous la forme d'association loi 1901) sont mis, par son intermédiaire, à la disposition des membres du groupement.

Ce dispositif s'inscrit dans un contexte de montée de la multiactivité et du temps partagé (Lab'ho, 2000). Or, « la gestion des ressources humaines est une exigence très difficile à mettre en œuvre dans les PME ». Le groupement d'employeurs répond à plusieurs types de besoins, parmi lesquels « les besoins de compétences à temps partagé » (Biche et alii, 2000).

Face à la complexité du multisalariat et de la pluriactivité, « le groupement d'employeurs apparaît comme un solution palliative ». Le salarié « bénéficiera de l'unicité d'employeur, donc d'un seul salaire, d'un seul contrat de travail écrit obligatoirement » (Lagrevol, 1997).

« Le groupement d'employeurs est une forme de mutualisation patronale répondant à une double préoccupation. S'il est souvent présenté comme un dispositif ayant vocation d'assurer la continuité des revenus et de la protection sociale à des personnes connaissant des trajectoires professionnelles fractionnées, il se veut aussi une réponse à la recherche d'une flexibilité maîtrisée pour les entreprises recherchant des emplois permanents mais à temps

partiel ou des contrats courts, mais destinés à du personnel fidélisé quand ils répondent à des besoins récurrents. » (Mouriaux, 2006, p. 13)

« Proche de l'agence intérimaire de par sa fonction de tiers employeur et de mise à disposition de main d'œuvre, le GE s'en distingue cependant sur plusieurs points. Il vise des besoins occasionnels récurrents susceptibles d'être stabilisés dans des emplois à temps partagé durables. C'est même là sa vocation : transformer, à travers une mutualisation de la gestion de l'emploi, des besoins occasionnels ou à temps partiel en contrat à durée indéterminée à plein temps. » (Zimmermann, 2003, p. 462)

2.3.1.2.2. L'entreprise de travail à temps partagé

Six ans après la tentative non abouti du sénateur Jourdain (et cinq après celle du député Cochet), la loi du 2 août 2005 en faveur des PME a créé un nouveau mécanisme afin de permettre la mise à disposition de personnel qualifié auprès d'entreprises qui ne peuvent le recruter elles-mêmes en raison de leur taille ou de leurs moyens.

Comme dans le cas du travail temporaire, une relation triangulaire va s'instaurer entre la personne mise à disposition, l'Entreprise de Travail à Temps Partagé (ETTP) et l'entreprise cliente. Un premier contrat de travail sera ainsi signé entre l'ETTP et la personne mise à disposition. Un second contrat, à caractère commercial, de mise à disposition sera également conclu entre l'ETTP et l'entreprise cliente.

Pendant toute la durée de sa mission, la personne mise à disposition a droit à tous les avantages collectifs existant au sein de l'entreprise cliente. Elle a également droit à un niveau de rémunération qui ne pourra être inférieur à celui d'un salarié de qualification identique dans l'entreprise.

« Compte tenu de l'enjeu, on pouvait espérer de la part du législateur un texte ambitieux qui fait suite à une véritable réflexion sur la notion de temps partagé, qui détermine de façon précise les relations entre l'employeur de droit (l'entreprise de travail à temps partagé) et l'employeur de fait (l'entreprise cliente) et qui enfin détermine un véritable statut pour les salariés embauchés pour être mis à disposition, de façon à ce que le temps partagé ne soit pas associé à de la précarité de l'emploi. » (Fadeuilhe, 2005).

Or, en résumé, cette ETTP semble écorner, voire mixer plusieurs autres formes déjà existantes (groupement d'employeurs, intérim, portage salarial…), sans y apporter d'avancées significatives, mais plutôt alimenter le flou préexistant. « Le texte est imprécis, source de contentieux et, au final, impraticable. En effet, les conditions de recours au TTP sont exprimées en des termes susceptibles d'interprétations fort extensives et ne renvoyant à aucune notion juridique. » (Del Sol, 2006, p. 2)

### *2.3.2. Les dispositifs juridiques d'exercice non exclusifs*

#### *2.3.2.1. Les dispositifs non exclusifs avec tiers employeur*

##### 2.3.2.1.1. Le détachement externe

Dans ce cas comme dans les deux précédents, le travailleur à temps partagé a un statut de salarié mono-employeur juridiquement. Cependant, ce dernier (généralement une grande entreprise) va le détacher dans une PME-PMI (rarement dans plusieurs) pendant une durée limitée, afin d'en partager les compétences (Brusa, 1999). Le détachement pourra s'opérer à temps plein ou à temps partiel, conformément à notre proposition de définition du travail à temps partagé, même si le second schéma correspond davantage à son esprit.

Le contrat de travail liant le salarié à son entreprise d'origine subsiste. Cette dernière joue donc le rôle de tiers employeur vis-à-vis de l'entreprise utilisatrice du salarié détaché. Elle doit notamment assurer sa réintégration à la fin du détachement, dont nous recommandons d'avoir précisé les modalités dans un avenant au contrat.

##### 2.3.2.1.2. Le portage salarial

Apparu en France en 1985, « le portage salarial est une activité de service aux particuliers, leur offrant un cadre juridique leur permettant de travailler de manière indépendante sous un statut de salarié. » (Gibus, 2001)

Ce concept 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. Puis il doit prospecter et trouver par lui-même une mission dans une entreprise cliente. Il est à sa charge de négocier tous les aspects de la mission à effectuer : la durée, le contenu, le montant… Une fois que la mission est trouvée par le consultant, un contrat de travail correspondant à ces aspects 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.

« Ces créations [d'emploi] correspondent aux besoins des entreprises, soucieuses de bénéficier des compétences d'expert à temps partiel et de manière flexible sans avoir à les embaucher. Cette réalité est mise en exergue aujourd'hui par les médias, les politiques, les chercheurs et les praticiens, comme étant une évolution de la société post-industrielle ou post-fordiste. » (Parez-Cloarec et Le Berre, 2005)

Néanmoins, cette présentation flatteuse ne doit pas en masquer les limites juridiques :

- la majorité des contrats de travail conclus sont à durée déterminée. Or, leurs motifs de recours ne peuvent s'appliquer à la société de portage : le besoin temporaire n'est pas chez l'employeur ;
- de plus, ces CDD se renouvellent ou se succèdent sans en respecter les règles légales ;
- par ailleurs, « il n'existe aucun lien de subordination entre le porté et la société de portage. Celle-ci ne contrôle aucunement le déroulement de la prestation de travail. Son rôle se limite à la prise en charge de tous les aspects administratifs, ainsi qu'à la perception des honoraires et à leur restitution partielle sous forme de salaire. Le consultant démarche seul sa clientèle afin de trouver des missions, dont il négocie la durée et les tarifs. Il agit comme un véritable indépendant. En pratique, il n'est pas placé sous l'autorité de la société, contrairement à ce qu'exige la jurisprudence pour caractériser la subordination juridique. » (Gibus, 2001) ;
- en outre, l'une des obligations inhérentes à la qualité d'employeur réside dans la fourniture de travail. Or, comme nous l'avons vu, dans une relation de portage, c'est le consultant qui doit trouver un travail à accomplir. En effet, la société de portage ne peut prospecter la clientèle, sous peine de se trouver en infraction avec la législation relative au travail temporaire, voire de commettre un délit de marchandage ;
- d'autre part, certaines sociétés ne font commencer le contrat de travail qu'au premier paiement du client. Celles-ci sont coupables du délit de dissimulation d'emploi salarié. Mais au delà du délit, on peut s'interroger sur l'intention d'embauche de la société en cas de non-paiement par l'entreprise cliente. D'ailleurs, c'est à celle-là d'assumer le recouvrement des créances dues au titre des prestations fournies par les consultants, ce que certaines laissent à ces derniers ;
- enfin, le règlement du salaire doit s'effectuer indépendamment de celui de la facture par le client. Le consultant étant salarié de la société de portage, il n'a pas à assumer les risques de son activité, contrairement à un indépendant. Dès lors que la prestation a été accomplie, la contrepartie salariale est due.

Cependant, le processus de légalisation du portage salarial est en cours : l'article 19 de l'Accord National Interprofessionnel du 11 janvier 2008 charge la branche du travail temporaire (intéressée pour récupérer ce marché plus rentable) d'organiser la relation de travail en portage dans un accord collectif étendu ; l'article 8 de la loi du 25 juin 2008 donne une définition légale du portage ; celui-ci rejoint l'intérim et l('entreprise d)e travail à temps partagé dans les exceptions à l'interdiction du prêt de main d'œuvre à but lucratif ; la négociation de l'accord collectif étendu doit se conclure avant le 25 juin 2010…

2.3.2.1.3. La coopérative d'emplois et d'activités

Si elle n'est apparue qu'il y a une décennie, la coopérative d'emplois et d'activités (CEA) est une forme particulière de SCOP (Société COopérative de Production), qui trouve elle-même

ses origines au milieu du XIXème siècle. D'ailleurs, ce statut correspondait déjà à plusieurs situations, parmi lesquelles « les coopératives des diplômés « du supérieur » plus proches des groupements existant dans les professions libérales. » (Demoustier, 1984)

Les CEA « constituent un cadre économique, juridique et social, à même d'accueillir, d'accompagner et d'héberger des projets d'activités économiques de tous types. Elles poursuivent un objectif de développement collectif et solidaire d'activités, en s'inscrivant dans une logique d'insertion par l'économique. » (Thomas, 2005)

Les CEA assurent à la fois un accompagnement individualisé et collectif des porteurs de projet et un statut de salarié. Ces entrepreneurs-salariés peuvent exercer plusieurs activités, le plus souvent pour plusieurs clients. Nous retrouvons ainsi la notion de temps partagé.

« Elles constituent une véritable alternative à la démarche classique de création d'entreprise et de recherche d'emploi tout en offrant une forme novatrice de travail (le statut d'entrepreneur-salarié). Elles s'inscrivent en complément des autres dispositifs, ce qui confère à leur positionnement une certaine spécificité, particulièrement en comparaison des sociétés de portage. » (Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait, 2005)

*2.3.2.1. Les dispositifs non exclusifs sans tiers employeur*

2.3.2.1.1. Le travail à temps partagé exercé en indépendant

« Le Travail à Temps Partagé exercé en indépendant se trouve par nature à la charnière entre le salarié multi-employeurs et l'activité d'un consultant indépendant.

S'appuyant sur une expérience significative acquise en entreprise, confirmée par la diversité des situations rencontrées dans ses interventions, l'intervenant en Temps Partagé ou Consultant Opérationnel dispose d'un niveau d'expertise dans son domaine de compétence comparable à celui d'un consultant.

Cependant, les prestations qu'il assure ont une vocation très opérationnelle comparable à l'action d'un spécialiste appartenant à une structure. [… Par ailleurs], la prestation ne se réduit pas à une simple intervention à caractère ponctuel, mais vise à s'inscrire sous des formes diverses dans un rapport durable. » (Andcp/Otp, 1995)

Le travailleur non-salarié peut exercer son activité :

- soit en entreprise individuelle : les formalités sont très simples mais l'entrepreneur répond à titre personnel des engagements pris à titre professionnel ;
- soit en EURL : la démarche est plus complexe et coûteuse mais la responsabilité est distincte entre société et dirigeant, les patrimoines sont séparés ;
- voire en SARL, à condition de trouver au moins un associé, qui sera minoritaire.

2.3.2.1.2. Le statut d'auto-entrepreneur

Créé début 2009. ce dispositif a pour objectif de mettre la création d'entreprise à la portée de tous, en simplifiant et en limitant à l'extrême les formalités et les coûts qui y sont liés : charges sociales et fiscales calculées à partir d'un taux forfaitaire sur le chiffre d'affaires ou les recettes réalisées ; paiement des charges libératoire, mensuellement ou trimestriellement ; dispense d'immatriculation en cas d'activité de faible valeur ; suppression de l'autorisation administrative pour transformer le local d'habitation en local commercial, ou l'utiliser à des fins professionnelles en usage mixte ; aménagement de la protection du patrimoine de l'entrepreneur individuel.

Puisqu'il s'agit de mettre en place un régime incitatif et simplifié pour l'auto-entrepreneur qui souhaite mener une activité indépendante, à titre principal ou de façon accessoire à un statut de salarié ou de retraité, ce régime peut donc conduire à travailler à temps partagé dans le second cas.

Si le succès est indéniable sur le plan quantitatif (cf. § 2.4.2.), il est encore un peu tôt, après 18 mois, pour dresser un bilan avec le recul nécessaire. Ceci explique sans doute la rareté des travaux académiques sur le sujet. Citons néanmoins Levratto et Serverin (2009), qui apportent, peu de temps après la mise en place de ce régime, leurs regards croisés d'économiste et de juriste. Des regards critiques : elles soulignent « une activité indépendante au bon vouloir de l'employeur principal » (Levratto et Serverin, 2009, p. 329), « une création d'entreprise par le chômeur sous dépendance du régime d'assurance chômage » (p. 330), des activités accessoires sous surveillance pour les fonctionnaires et agents publics » (p. 331), « l'entrepreneur individuel rattrapé par la subordination » (p. 332), et se demandent : « L'auto-entrepreneur est-il créateur d'entreprise ? » (p. 341), « est-il entrepreneur ? » (p. 344)

## 2.4. Pour essayer d'aller plus loin

### *2.4.1. Tentatives de synthèse des dispositifs juridiques*

Le tableau ci-dessous amorce la comparaison entre les dix formes juridiques retenues à la page suivante. Loin d'être exhaustif, il présente un exemple des avantages et inconvénients, tant pour le travailleur que pour l'utilisateur.

**Tableau 6**

**Principales caractéristiques des différents dispositifs juridiques d'exercice du Travail à Temps Partagé**

| | Multi-salariat | Pluriactivité | VRP multicartes | Groupement d'employeurs | ETTP |
|---|---|---|---|---|---|
| Recours au TTP | Exclusif | Exclusif | Exclusif | Exclusif | Exclusif |
| Tiers employeur | Non | Non | Non | Groupement | ETTP |
| Statut du travailleur | Salarié de chaque utilisateur | Salarié et/ou Non Salarié | Salarié de chaque utilisateur | Salarié du groupement | Salarié de l'ETTP |
| Avantages pour le travailleur | Assedic possible si contrat gardé | Idem pour perte activité salariée | Une caisse sociale unique | Employeur unique | Reconnaissance terminologique |
| Inconvénients pour le travailleur | Plusieurs caisses sociales | Idem | Limité au métier commercial | Activités plutôt choisies par le GE | Flou juridique |
| Statut de l'utilisateur | Employeur | Employeur et/ou client | Employeur | Adhérent au GE | Client de l'ETTP |
| Avantages pour l'utilisateur | Temps partiel à spécificités restreintes | Idem employeur | Statut rôdé | Fidélisation du travailleur | Fonctionnement comparable à l'intérim |
| Inconvénients pour l'utilisateur | Respect du droit social délicat | Lien plus faible avec le non-salarié | Limité au métier commercial | Responsabilité solidaire des adhérents | Lien plus faible avec le travailleur |

| | Détachement externe | CEA | Portage salarial | Indépendant | Auto-entrepreneur |
|---|---|---|---|---|---|
| Recours au TTP | Possible | Possible | Possible | Possible | Possible |
| Tiers employeur | Entreprise qui détache | CEA | Société de portage | Non | Non |
| Statut du travailleur | Salarié de l'entreprise qui détache | Salarié de la CEA | Salarié de la société de portage | Non-salarié | Non-salarié |
| Avantages pour le travailleur | Employeur unique déjà connu | Développement accompagné | Souplesse | Autonomie | Simplicité administrative Coût réduit |
| Inconvénients pour le travailleur | Retour parfois délicat | Fonctionnement coopératif particulier | Entorses au droit social | Coût | Couverture sociale réduite |
| Statut de l'utilisateur | Hôte du détaché | Client de la CEA | Client de la société | Client de l'EI | Client de l'AE |
| Avantages pour l'utilisateur | Pas de lien salarial | Souplesse | Souplesse | Souplesse | Souplesse |
| Inconvénients pour l'utilisateur | Flou juridique | Lien plus faible avec le travailleur | Lien plus faible avec le travailleur | Lien plus faible avec le travailleur | Lien plus faible avec le travailleur |

L'éventail des différents dispositifs juridiques présentés est complexe, en particulier pour le dirigeant de PME, en déficit de compétences (personnelles ou adjointes) dans ce domaine. Les premières pistes de réflexion en vue de le simplifier pourraient être les suivantes :

- il est difficilement imaginable de supprimer le détachement externe (sans doute l'aménagement le plus simple du contrat de travail) et le statut d'indépendant (qui font appel à l'EI, l'EURL et la SARL, fondamentales en droit des sociétés) ;
- le multisalariat et la pluriactivité nécessiteraient la création d'une caisse de compensation, du type de celle des VRP multicartes, en matière de protection sociale ;
- On pourrait regretter l'espèce d'engagement citoyen de l'adhérent au groupement d'employeurs, si celui-ci disparaissait ;
- Par contre, compte tenu de leur flou juridique, la société de portage et l'Entreprise de Travail à Temps Partagé (que le législateur a sans doute hâtivement imaginé voir remplacer la précédente) ne représentent pas des solutions indispensables ;
- Elles peuvent être avantageusement remplacées par la Coopérative d'Emplois et d'Activités, qui nous apparaît comme la structure intermédiaire la plus solide pour travailler à temps partagé ;
- Enfin, malgré le succès que connaît le statut d'entrepreneur, il est encore prématuré de se prononcer quant à sa pertinence.

Gosse et Sprimont ont fait « le choix d'analyser les « nouvelles » formes d'organisation de travail à temps partagé permettant de concilier flexibilité pour les entreprises et stabilité pour les salariés. » (Gosse et Sprimont, 2008, p. 4) Quelques remarques :

- les 6 formes exposées présentent un tiers acteur, ce qui occulte la moitié de celles que nous avons recensées (partie inférieure du tableau 5, p. 31) ;
- les auteurs ne mentionnent pas non plus le détachement externe dans la partie haute (avec tiers employeur) ;
- concernant la 5ème forme (le travail temporaire), nous avons expliqué précédemment pourquoi nous l'avions écarté (cf. p. 31) ;
- la 6ème (l'association de travail à temps partagé) est également à exclure car elle ne fait que promouvoir le TTP et mettre en relation ses adhérents avec des entreprises, sans intervenir dans la collaboration éventuelle qui se noue par la suite ;

L'éventail des formes est donc très incomplet. Gosse et Sprimont les présentent néanmoins dans le tableau reproduit ci-après, retenant pour les distinguer « quatre variables (tableau 1) : le cadre juridique, la coordination par le salarié (c'est-à-dire la nécessité pour la personne de prospecter, rechercher le travail), la coordination par l'entreprise tierce[14] (l'entreprise s'occupe de prospecter les entreprises puis de placer la personne) et les types de contrat de travail proposés aux personnes. » (ibid, p. 7), parmi lesquels la notion de coordination nous semble plus particulièrement pertinente.

[14] Les notions de coordination par le salarié et par l'entreprise tierce sont empruntées à Bernard Gazier « Tous sublimes, vers un nouveau plein-emploi, Ed. Flammarion, 2003.

**Tableau 7**

**Caractéristiques des dispositifs actuels d'organisation du travail « atypiques ».**

| Dispositifs d'emplois atypiques | Cadre juridique | Coordination par le salarié | Coordination par l'entreprise tierce | Types de contrat |
|---|---|---|---|---|
| Portage salarial | Activité dépourvue de statut juridique précis | Oui | Non | Temps partiel ; mission, CDD |
| SCOP/ CEA | Société commerciale, SA ou SARL | Oui | Oui | Entrepreneurs-salariés (CDI et actionnaires) |
| Entreprise de travail temporaire | Société commerciale, SA ou SARL | Non | Oui | CDD, temps partiels, CDI temps partiels ou temps plein |
| Groupement employeur | Association à but non lucratif | Non | Oui | CDI temps plein, temps partagé |
| Association de travail à temps partagé | Association à but non lucratif | Oui | Non | CDD, temps partiel, contrat mission |
| Entreprise travail à temps partagé | Entreprise à but lucratif | Non | Oui | Temps plein ou partiel, CDI |

Par contre, plusieurs erreurs s'y sont glissées. Par exemple, en types de contrat de portage, le temps partiel n'est pas exclusif du CDD ; même remarque pour le travail temporaire ; pour ce dernier, le CDD peut donc être à temps plein ; la CEA n'assure pas de coordination ; pour le

groupement d'employeurs, CDI a temps plein n'est pas exclusif de temps partagé (c'est au contraire la vocation du GE…

C'est également le cas pour leur tableau suivant (cf. tableau 8), dans lequel la « stabilité de revenu» désigne la capacité de maintenir le niveau de rémunération face aux incertitudes d'activité dans son domaine de compétences (la structure qui met à disposition ou en relation la personne avec l'entreprise utilisatrice garantit un salaire en cas d'absence de mission ou de travail : CDI et allocations-chômage). La « flexibilité » quant à elle, peut être considérée comme la capacité de l'entreprise utilisatrice à mobiliser les compétences nécessaires pour faire face à des variations d'activité (flexibilité externe quantitative et qualitative).

Ainsi, le salarié est stable (S+) dans l'entreprise de travail à temps partagé. Par ailleurs, la distinction n'est pas faite entre employeur et utilisateur quant au bénéfice de la flexibilité : en CEA, c'est flexible pour l'utilisateur ; en GE, ce n'est pas flexible pour l'employeur ; même remarque pour l'ETTP…

**Tableau 8**

**Impact des dispositifs de travail à temps partagé sur la stabilité et la flexibilité**

| Dispositifs de travail à temps partagé | Stabilité | Flexibilité |
|---|---|---|
| Portage salarial | S - | F + |
| Coopératives d'Emplois et d'Activité | S + | F - |
| Entreprise de Travail Temporaire | S - | F + |
| Groupement d'Employeurs | S + | F + |
| Association de Travail à Temps Partagé | S - | F + |
| Entreprise de Travail à Temps Partagé | S - | F + |

S - : peu stable F - : peu flexible

S + : stable voire très stable F + : flexible voir très flexible

Notons cependant que les variables des tableaux 7 et 8 pourraient judicieusement être ajoutées au tableau 6, afin de le rendre plus complet.

### *2.4.2. Estimation quantitative du Travail à Temps Partagé en France*

Il apparaît nécessaire, en effet, de mesurer le nombre de personnes concernées par le Travail à Temps Partagé.
« Selon la Fédération Nationale des Associations de Travail à Temps Partagé, près de 200 000 salariés ont plusieurs employeurs en France » (ibid, p. 7), ce qui représenterait moins de 1% de la population active.
Selon l'Insee, le phénomène est de bien plus grande ampleur. « En 1996, 190 000 salariés à temps partiel et 200 000 salariés à temps complet ont travaillé simultanément dans plusieurs entreprises » (Roux, 1999, p. 1). En 2003, ils sont 977 000 (Beffy, 2006, p. 1), soit une augmentation annuelle moyenne de près de 84 000 personnes sur 7 ans. Le développement semble ensuite se tasser car « en 2005, 1 126 000 salariés sont pluriactifs : 783 000 exercent le même métier pour plusieurs employeurs et 343 000 ont plusieurs métiers » (ibid), ce qui représente une croissance annuelle moyenne de moins de 75 000 personnes sur 2 ans. « Par ailleurs, 76 000 non-salariés ont plusieurs professions » (ibid), soit un total de 1 202 000 pluriactifs.

Le tassement évoqué précédemment se confirme par la suite, puisqu'« en 2008, 5,1% des salariés sont pluriactifs, soit près de 1,2 million de personnes. Parmi elles, 753 000 exercent un seul métier pour plusieurs employeurs et 417 000 plusieurs métiers différents » (Chevalier et Mansuy, 2009, p. 4). Si l'augmentation annuelle moyenne n'est plus que d'à peine 14 000 personnes, il est à noter l'évolution différentielle entre les sous-catégories : entre 2005 et 2008, le nombre de pluriactifs salariés exerçant le même métier chez plusieurs employeurs diminue de 10 000 par an (augmentation annuelle de plus de 47 000 entre 2003 et 2005), tandis que celui des « plurimétiers » augmente de près de 25 000 par an (27 000 entre 2003 et 2005). Est-ce le signe d'un marché du travail déjà plus difficile à l'aube de la crise financière (la faillite de la banque Lehmann Brothers est survenue à la fin de l'été 2008), et sur lequel les individus, par choix ou par contrainte, développent leur employabilité en se diversifiant, pour répartir les risques ?

Le tableau 9 récapitule l'essentiel des données Insee qui viennent d'être mentionnées.

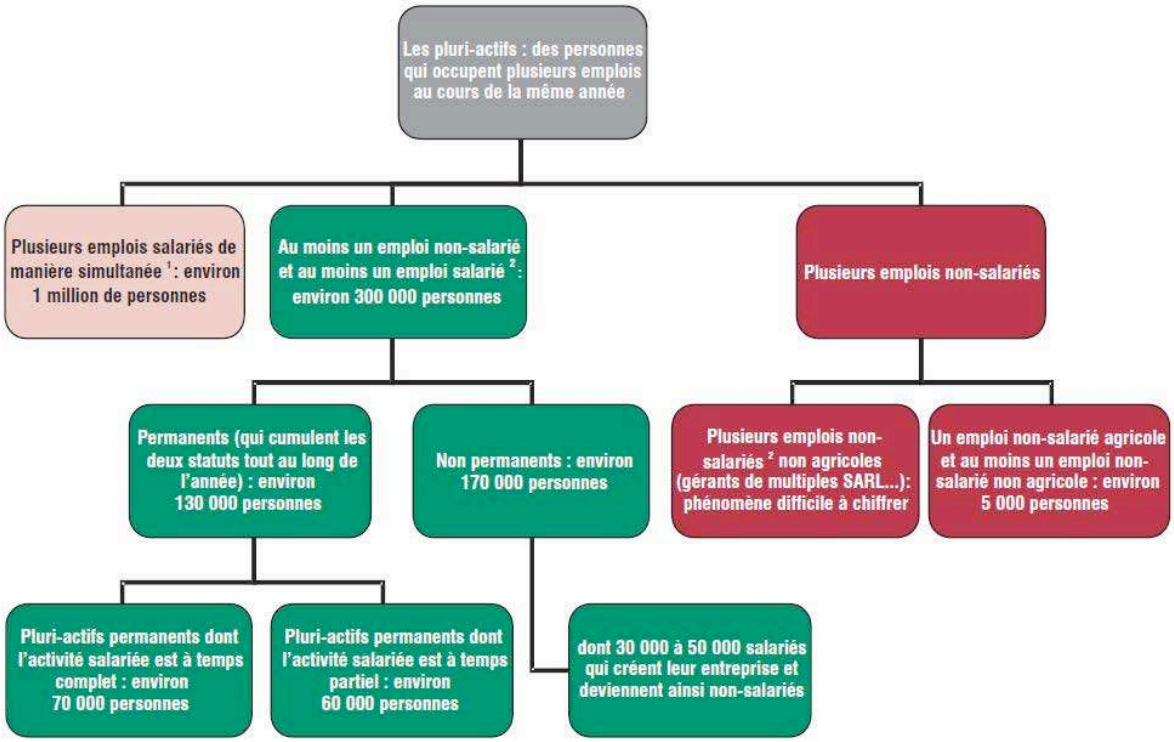
**Tableau 9**

**Evolution du nombre de pluriactifs salariés en France de 1996 à 2008**

| Année | 1996 | 2003 | 2005 | 2008 |
|---|---|---|---|---|
| Un métier – plusieurs employeurs | 390 000 | 688 000 | 783 000 | 753 000 |
| Plusieurs métiers | | 289 000 | 343 000 | 417 000 |
| Total | 390 000 | 977 000 | 1 126 000 | 1 170 000 |

Evain (2006, p. 47) établit une typologie un peu différente de ces derniers, représentée sur le schéma n° 2. Bien que s'appuyant sur la même source statistique (l'enquête Emploi 2005 de l'Insee) que Beffy, il obtient une population supérieure à 1 300 000 personnes.

**Schéma 2. Typologie des pluriactifs**




Dans les deux cas, la population recensée ne couvre pas la majorité des dispositifs d'exercice du TTP :

- les 5 d'entre eux incluant un tiers employeur (partie supérieure du tableau 5, p. 31) : en effet, dans ces situations, les individus sont salariés mono-employeurs ;
- les 2 sans tiers employeur, non exclusifs de TTP (consultant indépendant et auto-entrepreneur).

Or, si le nombre de salariés en Entreprises de Travail à Temps Partagé, en détachement externe ou en Coopératives d'Emplois et d'activités est difficile à identifier et vraisemblablement marginal, « les groupements d'employeurs constituent une réponse pertinente sur des bassins d'emplois […] qui concerne environ 30 000 salariés » (Chaudron,

2009, p. 22). Les salariés portés, quant à eux, seraient environ 60 000, car « les quelque 12 000 informaticiens actuellement en portage salarial [représentent] 20 % des effectifs » (Biseul, 2010).

Si les consultants indépendants exerçant en temps partagé (missions opérationnelles et pérennes) sont également difficiles à répertorier, il est possible d'estimer le nombre d'auto-entrepreneurs à temps partagé : 320 000 demandes de création sous le régime de l'auto-entrepreneur ont été déposées en 2009 (Hagège et Masson, 2010) ; 34% d'entre eux (30% de salariés, 4% de fonctionnaires) exercent déjà une activité rémunérée, et 22% sont retraités (OpinionWay, 2010). Mais nous ne retenons pas ces derniers, la pension n'étant pas par définition un revenu d'activité. Ainsi, le nombre d'auto-entrepreneurs à temps partagé est approximativement de 110 000 personnes.

Au total, même si certaines personnes sont peut-être recensées au titre de deux dispositifs différents, nous pouvons estimer qu'un million et demi de personnes travaillent à temps partagé, soit environ 6% de la population active.

Il est curieux de constater une proportion relativement comparable du côté des entreprises. Ainsi, même si la population de référence évoquée ici est statistiquement sans commune mesure avec la précédente, sur un total de 200 Diagnostics RH réalisés dans des PME de la région Auvergne (Nivet, 2010), une dizaine d'entre elles ont recours au TTP, sous différents dispositifs, jusqu'à la mutualisation entre plusieurs d'entre elles appartenant à un Système Productif Local (mais sans que n'ait été créé un groupement d'employeurs).

### *2.4.3. Une approche plus qualitative*

#### *2.4.3.1. Les régimes de mobilisation par les entreprises*

A partir de son enquête dans un groupement d'employeurs, Zimmermann (2003) identifie 4 usages de ce dernier (et donc du Travail à Temps Partagé) :

« 1. La logique d'externalisation de la gestion de l'emploi – de la fiche de paie à la résolution des conflits liés au travail en passant par la formation etc. C'est le principe du tiers employeur, mais avec un coût moindre par rapport à celui de l'agence d'intérim et l'avantage de retrouver toujours le même salarié ;

2. la logique d'aide à l'embauche, l'entreprise utilisant dans ce cas le GE comme un cabinet de recrutement ;

3. la logique d'accès à des compétences spécifiques. C'est en particulier le cas pour les petites et moyennes entreprises qui ont des besoins en communication, comptabilité, informatique ou gestion des ressources humaines par exemple, mais ne peuvent s'offrir un spécialiste à plein temps ;

4. la logique de fidélisation d'une main d'œuvre intermittente ou saisonnière, l'entrepreneur ayant l'assurance de retrouver un salarié déjà familiarisé, éventuellement déjà formé au travail spécifique à effectuer, d'une période à l'autre. » (ibid, p. 462)

Aux deux premières logiques vont respectivement correspondre le régime de mobilisation des travailleurs intérimaires, et un régime proche de celui des salariés propres à l'entreprise, en prévision d'une future intégration. « Dans les deux dernier cas, transparaît la construction d'un régime spécifique : celui des salariés à temps partagé » (ibid, p. 463) Ceux-ci sont juridiquement dépendants du GE et mis à disposition des entreprises adhérentes, de telle sorte que leur relation d'emploi est régie par l'un, et leur relation de travail par l'autre. Faure-Guichard (1999) souligne « la distinction entre le rapport au travail (défini comme la position des individus par rapport au contenu de l'activité professionnelle exercée et par rapport au sens de cette activité professionnelle) et le rapport à l'emploi (défini comme la position des individus par rapport au fait d'exercer une activité professionnelle et par rapport au type d'emploi occupé, c'est-à-dire les conditions juridiques d'exercice de l'activité professionnelle et le statut induit par ces conditions juridiques). » (p. 2-3) Cette distinction est importante car nombre de leviers de mobilisation sont indexés sur la relation d'emploi mais agissent sur l'activité de travail : formation, rémunération, évaluation… Dans le cas présent, l'employeur et l'adhérent peuvent se rejeter la responsabilité de négocier l'augmentation d'un salarié ou de prendre en charge une formation.

Si cette typologie a été établie sur la base d'une enquête dans un GE, ses différents types peuvent se retrouver en tout ou partie dans les autres dispositifs d'exercice du TTP, en particulier pour ceux intégrant un tiers employeur, à commencer par l'Entreprise de Travail à Temps Partagé.

#### *2.4.3.2. Du côté de l'individu*

Si le salarié à temps partagé « se distingue du travailleur intérimaire parce qu'il réintègre l'entreprise à rythme régulier prévu par avance et qu'il relève d'un contrat de travail le plus souvent à durée indéterminée » (Zimmermann, ibid, p. 463), il semble néanmoins judicieux de s'intéresser également à l'individu que l'agence de travail temporaire délègue chez ses clients.

« L'élaboration d'une typologie de rapports à l'intérim (intérim « d'insertion, intérim « de transition », intérim « de profession ») rend compte d'usages sociaux différenciés d'une même forme d'emploi, usages associés à des rapports au travail et à l'emploi spécifiques. » (Faure-Guichard, 1999, p. 1). « L'ambivalence de la relation d'emploi intérimaire […] permet de renoncer notamment à l'assimilation trop rapide entre « situations d'emploi atypiques » et « précarité » (Faure-Guichard, ibid, p. 16). Or, paradoxalement, dans le groupement d'employeurs, « si les salariés tirent de cette démultiplication de l'expérience une reconnaissance professionnelle assurée, ils souffrent en revanche d'un déni de reconnaissance sociale, le travail à temps partagé se trouvant, quel que soit son fondement juridique, rejeté

aux confins de la normalité sociale en matière d'emploi et associé à la précarité. » (Zimmermann, ibid, p. 466)

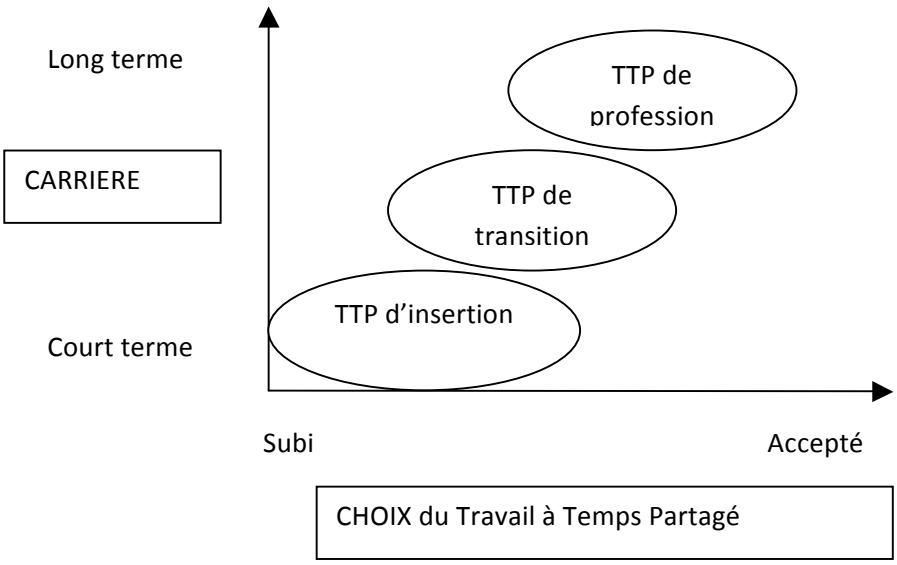
« Les trois types d'intérim construits renvoient à des situations vécues fort différentes. Ainsi, si l'intérim de transition peut signifier une rupture brutale de trajectoire et une déstabilisation dans la façon de se définir professionnellement et socialement, l'intérim de profession renvoie à un usage volontariste du travail intérimaire, la mobilité d'employeurs participant activement à la construction de l'identité des salariés concernés. Si l'intérim d'insertion est révélateur des difficultés des jeunes pour accéder pleinement au monde du travail, il peut signifier aussi une stabilisation relative pour ceux qui ont connu des parcours très aléatoires auparavant. » (Faure-Guichard, ibid)

A son tour, Zimmermann (ibid) va « distinguer chez les salariés trois grands types de positionnement qui constituent autant de rationalisations, parfois *a posteriori*, de leur activité au sein du GE.

1. Le passage par le groupement intervient à défaut d'un emploi stable ailleurs. C'est un moindre mal par rapport à l'intérim. Mais le salarié voit le GE comme un tremplin vers un contrat plus classique (à temps plein à durée indéterminée dans une seule entreprise), espérant se faire embaucher rapidement par l'un des adhérents pour lesquels il travaille.
2. Le GE n'est pas choisi, mais une fois dans le temps partagé, le salarié y trouve des avantages et s'y installe, pas sur le long, mais sur le moyen terme. Il le vit sur le mode de la « capitalisation d'expériences qu'il pourra faire valoir plus tard, mais pense que s'il veut évoluer dans ses responsabilités, il lui faudra trouver un emploi chez un seul employeur.
3. Le GE résulte d'un choix voulu et assumé, souvent un choix de vie, plus que professionnel. Il arrive que ces personnes aient quitté un CDI pour s'y engager. Le temps partagé n'est pas alors vécu comme une situation transitoire, mais le salarié compte s'y installer. » (ibid, p. 464-465)

La convergence entre ces deux typologies (respectivement d'intérimaires et de salariés à temps partagé dans un groupement d'employeurs) apparaît de manière assez nette. Sans doute est-ce ce qui a conduit Gosse et Sprimont (2008) à les croiser. Ils ont emprunté à Faure - Guichard la terminologie de l'une, et à Zimmermann les axes de l'autre : choix en abscisse - « le travail à temps partagé est, selon les salariés, davantage vécu sur le registre de la contrainte ou de la latitude d'action qu'ils y trouvent (ibid, p. 465), temps en ordonnée (en reformulant ce dernier en terme de carrière, eu égard à leur perspective de recherche). Ils en déduisent que « cette façon de concevoir le travail à temps partagé ne permet pas une gestion des carrières uniforme mais plutôt une gestion individualisée des carrières au sein du GE. » (Gosse et Sprimont, 2008, p. 15-16) Le résultat est illustré par la figure 2 ci-dessous.

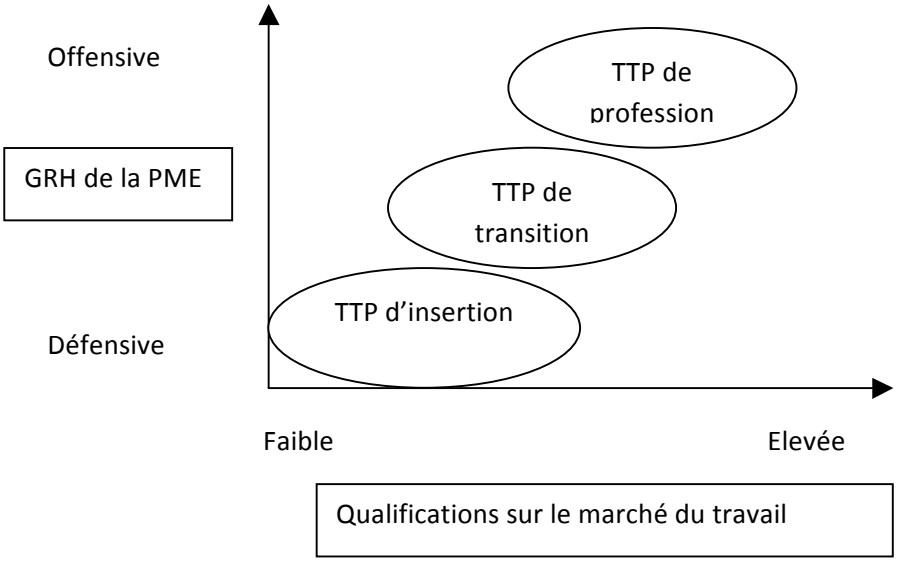
**Figure 2. Profils des salariés en Travail à Temps Partagé.**




Nous exploitons ladite convergence de manière quelque peu différente :

- certes, nous conservons également la terminologie de Faure-Guichard en l'appliquant aux travailleurs à temps partagé, et en la considérant comme généralisable à l'ensemble des autres dispositifs d'exercice du TTP que le groupement d'employeurs (même s'il faudra tenir compte des facteurs de contingence de chacun d'entre eux) ;
- par contre, en abscisse, nous mobilisons un autre aspect de la typologie de Zimmermann : « chacun de ces trois types regroupe des personnes de tous niveaux de qualification. On constate néanmoins une dominante de salariés faiblement qualifiés dans le premier cas, par contraste avec une dominante de techniciens ou cadres dans les deux derniers cas. » (ibid) Nous considérons donc les niveaux de qualification sur le marché du travail ;
- en ordonnée, nous pouvons nous appuyer sur les régimes de mobilisation, en les agençant différemment (par exemple, régime des TTP intercalé entre celui des intérimaires et celui des salariés propres) afin de souligner le caractère offensif ou défensif de la gestion de l'emploi (et au-delà, de la GRH) de la PME.

**Figure 3. Le Travail à Temps Partagé,**
**vecteur d'une flexibilisation d'emplois**
**et analyseur d'une segmentation du marché du travail.**




Suite à cette première partie de la note de synthèse de notre thèse sur travaux, il nous apparu opportun de souligner la cohérence de ceux-ci, d'abord en les replaçant dans la perspective de la Gestion des Ressources Humaines dans les PME telle que présentée dans le chapitre 1, puis en explorant d'autres chemins vis-à-vis du fonctionnement de ces dernières.

# PARTIE II

# TRAVAIL A TEMPS PARTAGE, FACETTES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN PME ET AUTRES PISTES D'EXPLORATION

# CHAPITRE 3

# TRAVAIL A TEMPS PARTAGE ET RECRUTEMENT EN PME

Rappelons ici le constat fait par l'auteur du chapitre consacré au recrutement dans *La GRH dans les PME* (Louart et Vilette, 2010b), déjà rapporté dans le § I.3. : « La situation a peu changé en dix ans. En effet, dans leur contribution, Bayad et Paradas (1998) faisaient déjà le constat de difficultés de recrutement, dont les déterminants pouvaient être d'origine interne ou externe à la PME. Le recrutement était déjà reconnu comme un problème prioritaire en GRH et dans la petite entreprise » (Paradas, 2010a, p. 233)

En effet, celui-ci apparaît comme l'une des principales préoccupations, sinon la première, dans toutes des études réalisées sur les PME et leurs Ressources Humaines. C'est la raison pour laquelle nous nous y sommes prioritairement intéressé dès le début de notre reprise d'activités de recherche (Vilette, 2006).

## 3.1. Les difficultés de recrutement dans les PME en France

Dans ce domaine, la centration sur le court terme induit une faible planification de l'emploi. Les techniques développées correspondent davantage à une mise en conformité par rapport à des réglementations ou à l'octroi de subventions. Les méthodes de sélection sont plutôt rustiques et révèlent une absence de critères formels (Insee-Liaisons Sociales-Dares, 1996). « Whereas larger enterprises relied greatly on formal methods and bureaucratic procedures by specialist personnel departments, the small business owner/manager is likely to handle recruiting and personnel matters without delegating an is unlikely to have any relevant skills » (Jameson, 2000). De manière plus détaillée, la majorité des PME se bornent aux candidatures spontanées, aux recommandations du personnel et petites annonces. La sélection se limite à l'analyse des formulaires de demande d'emploi et aux entretiens individuels. L'analyse des emplois n'existe qu'au travers des descriptions de tâches et ne se formalise qu'avec l'accroissement de la taille organisationnelle. Le retard est moins grand pour le processus de recrutement : politiques et procédures écrites. Les sources de recrutement restent peu formelles car un réseau informel s'articule autour du système de relations de l'entrepreneur. Les coûts sont mal connus et l'efficacité n'est pas vérifiée (Garand, 1992 ; Julien, 1994). Même dans des secteurs plus qualifiés, les « pratiques [de recrutement] paraissent majoritairement conservatrices et peu sophistiquées quant aux techniques et outils utilisés » (Fabi et alii, 1998, p. 57), bien que l'on puisse y trouver certaines pratiques originales. Les recrutements « de proximité » sont positifs dans certains cas – réseaux de relations professionnelles – (Insee-Liaisons Sociales-Dares, 1996), mais malheureux dans d'autres (amis, famille) qui se révèlent inefficaces et potentiellement conflictuels en raison du non-respect des « limites » de travail (Mahé de Boislandelle, 1998a). « There is a little evidence of the adoption of the recommended systematic procedures and a high use of « tried and trusted » methods including word-of-mouth recruitment » (Carroll et alii, 1999).

Notons cependant en contrepoint du manqué de formalisme des PME que derrière des processus apparemment plus formalisés dans les GE, les jugements de qualité de la main d'œuvre ne sont pas moins expéditifs ? Ils sont simplement davantage rationalisés *ex post*.

Enfin, si le recrutement est l'une des principales préoccupations de GRH du dirigeant (Bayad et Nebenhaus, 1993) et doit répondre au défi de trouver les meilleurs personnes pour les emplois-clés par des politiques ouvertes (Bayad et Nebenhaus, 1998), il représente une sorte de domaine réservé de ce dernier (Mahé de Boislandelle, 1998a). « It is rare for a director to delegate this type of decision as, in the opinion of many directors, recruitment is strategic in nature » (Torrès et Delmar, 2006). D'ailleurs, certaines de ses caractéristiques (expertise – expérience dans certains domaines, éducation– ; variables démographiques –sexe, issue de l'immigration–) ont un effet significativement positif sur la croissance de l'emploi de son entreprise (Janssen, 2002). De plus, la pratique de recrutement a une relation positive avec la performance des PME (Fabi et alii, 2004). Par contre, l'effet de grossissement rend le recrutement d'un nouveau salarié plus sensible que dans une grande entreprise (Mahé de Boislandelle, 1993).

Cependant, malgré le dynamisme de l'emploi sus-mentionné, les dirigeants citent traditionnellement certains obstacles à l'embauche : difficultés de licenciement, poids des charges sociales, effets de seuils fiscaux et sociaux (Naro, 1988). Ils font également « état de l'inadéquation entre la formation dispensée par les établissements d'enseignement et leurs besoins à l'égard des compétences recherchées », et « soulignent l'absence de travailleurs disponibles […] et mettent en cause les critères d'attribution des programmes de soutien au revenu qui agissent comme désincitatifs au travail » (Ratte, 2002).

En outre, Bayad et Paradas (1998) relèvent des déterminants organisationnels aux difficultés de recrutement. Ainsi, une PME révélera d'autant plus de celles-ci que :

- son degré de formalisation globale est élevé (ce qui peut paraître paradoxal, et ne doit pas dispenser d'un minimum) ;
- le processus de sélection est centré sur la personne idéale ;
- l'objectif de croissance n'est pas prioritaire pour son dirigeant ;
- l'évaluation et l'appréciation du personnel sont faibles ;
- les rémunérations ne tiennent pas compte de la performance individuelle ;
- la technologie est complexe ;
- la volonté d'indépendance du dirigeant est forte (ibid).

Quant aux compétences manquantes, elles concernent d'abord les domaines du management et du commercial (Duchéneaut, 1995). Or, celles-ci sont plutôt du ressort des cadres, dont on sait que le recrutement est particulièrement délicat, tant du côté de l'entreprise (et de son dirigeant) que de l'individu (Couteret, 1993).

C'est d'autant plus sensible dans les entreprises innovantes, qui privilégient la diversité des profils et les critères liés au comportement et à la personnalité de l'individu (Didierlaurent, 1998), sans doute plus distinctifs du rôle de cadre.

C'est encore davantage délicat dans les entreprises familiales, où les positions d'autorité sont réservées aux membres de la famille (Frédy-Planchot, 2002). En effet, craignant qu'une embauche extérieure ne mette en cause leur monopole de l'autorité légitime, fondée sur la compétence technique, la connaissance du marché et une situation de propriétaire majoritaire, les dirigeants répugnent à s'entourer d'hommes et de femmes capables, qui pourraient sur tel ou tel point sensible, leur apporter l'aide nécessaire (Bauer, 1993).

Pourtant, ils peuvent faire le choix d'un recrutement à durée limitée de salariés très qualifiés, pour une mission qui paraît au départ précise et limitée. En fait, le résultat pourra s'avérer beaucoup plus vaste, touchant à la fois à la stratégie d'entreprise, à son organisation et à l'évolution de l'emploi (Sarnin, 1992).

Ceci peut amener à la création d'un poste d'adjoint au dirigeant, par exemple d'adjoint expert, lorsque le dirigeant se rend compte qu'un certain nombre de dysfonctionnements dans la gestion de sa firme sont dus, pour une bonne part, à son manque de compétences dans un ou plusieurs domaines (Couteret, 1996).

## 3.2. Une première recherche exploratoire

Suite à cette revue de littérature, nous avions souhaité illustrer notre réflexion par des données de terrain, en rencontrant des acteurs du Travail à Temps Partagé. Notons que dans des publications ultérieures à la communication initiale (Vilette, 2006), nous avons retravaillé la présentation de la méthodologie (Vilette, 2008c), mais aussi l'exploitation des résultats (Vilette, 2009b). Ce sont ces versions qui sont successivement présentées ici.

### *3.2.1. La méthodologie de recherche*

Nous avons eu recours à une méthodologie qualitative de nature exploratoire. Nous avons cherché à obtenir une triangulation des données, en réalisant des entretiens auprès :

- d'acteurs ayant recours au TTP pour les besoins de leur entreprise (employeurs ou clients, selon la forme) ;
- de responsables de structures intermédiaires promouvant et/ou le mettant en œuvre ;
- de travailleurs à temps partagé.

Le tableau ci-dessous synthétise les principales informations concernant les dix acteurs de l'échantillon.

**Tableau 10**

**Principales caractéristiques des dix acteurs de l'échantillon**

| Type d'acteur | Statut de l'interviewé | Forme de TTP | Secteur/domaine | Effectif de la structure |
|---|---|---|---|---|
| Utilisateur 1 | Directeur | CEA | BTP | 7 salariés |
| Utilisateur 2 | Gérant de SARL | Multi-salariat | Informatique | 6 salariés |
| Utilisateur 3 | Co-directrice de SELARL | GE | Santé | 17 salariés |
| Intermédiaire | Coordinatrice | GE | | 10 salariés |
| Intermédiaire | Directeur | CEA | | 51 salariés |
| Intermédiaire | Présidente de CTP[15] | Plutôt multi-salariat | | 300 adhérents |
| Travailleur 1 | Gérant de SARL | Indépendant | Ressources humaines | Jusqu'à 350 salariés |
| Travailleur 2 | Entrepreneur–salarié | CEA | Gestion-finance | De 2 à 50 salariés |
| Travailleur 3 | Salariée | GE | Organisation-qualité | De 7 à 17 salariés |
| Travailleur 4 | Gérant de SARL | Indépendant | Ressources humaines | De 2 à 120 personnes |

La composition du premier sous-échantillon (appelés utilisateurs) s'explique par la recherche d'une diversité d'angles de vue. Elle passe par la prise en compte de différentes formes de TTP (multi-salariat, Groupement d'Employeurs, Coopérative d'Emplois et d'Activités) et de secteurs économiques (Bâtiment et Travaux Publics, informatique, santé).

Celle du second (dit des intermédiaires) suit la même logique quant aux formes de TTP et à la taille des structures (effectif de 10 à 300 personnes), ce qui n'était pas le cas pour le premier (les trois entreprises étant des TPE).

[15] Compétences en Temps Partagé : association départementale de promotion du temps partagé

Le troisième (les travailleurs) respecte cette diversité sur les trois critères : formes de TTP (GE, CEA, indépendant), métiers (ressources humaines, gestion-finance, organisation-qualité) et effectif des entreprises dans lesquels ils interviennent (qui couvre les différentes catégories de PME : TPE, PE et ME).

Par contre, pour des raisons de proximité et de réseau social personnel, notre échantillon ne reflète pas une diversité géographique : il est constitué d'acteurs en région Rhône-Alpes, majoritairement sur le bassin annécien en Haute-Savoie.

Notons par ailleurs que nous avons partiellement utilisé la méthode « boule de neige » : par exemple, une fois le travailleur 3 (cf. tableau 10) identifié et interviewé, nous lui avons demandé de nous référer à la responsable de sa structure intermédiaire (coordinatrice de GE) et à celle de l'une de ses entreprises d'intervention (co-directrice d'un laboratoire).

Auprès d'eux, nous avons mené des entretiens semi-directifs centrés (Romelaer, 2005) d'une durée comprise entre 1h et 1h45. Les principaux thèmes du guide de l'interviewer étaient les difficultés ressenties en matière de recrutement, les raisons du recours au travail à temps partagé et la pertinence de cette réponse aux difficultés.

Le matériel recueilli a donné lieu à une analyse de contenu (contenu du discours pour un entretien semi-directif) « semi-formatée » car une partie des thèmes a été fixée avant l'entretien, mais en se laissant la possibilité de découvrir de nouveaux thèmes au cours de l'analyse de contenu (Romelaer, 2005), à l'image de l'utilisation des TIC. L'analyse de contenu vise à réduire les informations afin de les catégoriser et de les mettre en relation avant d'aboutir à une description ou une explication (Wacheux, 1996).

### *3.2.2. Les principaux résultats*

A l'image de la plupart des études sur la GRH dans les PME, tous les interviewés signalent des difficultés de recrutement dans les PME concernées. En la matière, les utilisateurs évoquent d'abord leur métier de base : si l'utilisateur 2 bénéficie malgré tout d'un marché de l'emploi informatique favorable et d'un réseau personnel à l'université, l'utilisateur 3 souffre du manque chronique de personnel de santé qualifié ; s'il en est de même dans le bâtiment pour l'utilisateur 1, s'ajoutent la concurrence de la Suisse proche (Genève en particulier) et de ses salaires, le quasi-monopole d'une communauté ethnique et les insuffisances du service public de l'emploi.

Par contre, les besoins pourvus par le TTP, tant côté utilisateurs que travailleurs, sont ici de nature fonctionnelle.

Malgré le nombre restreint d'entretiens, nous avons identifié quelques polarités partagées (sans jeu de mot) par plusieurs interviewés, parmi au moins deux des trois types d'acteurs.

#### *3.2.2.1. Les besoins portent sur des compétences ciblées à temps restreint*

Ainsi, les trois utilisateurs ont en commun la difficulté à trouver la compétence pointue en temps adapté à leur besoin.

Pour CTP, le souci vient surtout du manque de clarté du besoin exprimé par les PME (« Ils ne savent pas ce qu'ils veulent. Ils cherchent le mouton à 5 pattes. »). Plutôt que de trouver ce dernier, il va s'agir de s'adjoindre les compétences complémentaires de plusieurs individus.

La réduction du temps de travail (passage à 4 jours hebdomadaires) du travailleur 1 chez son ancien employeur est difficile à tenir, compte tenu de la charge induite par la mise en œuvre actuelle de la diminution d'effectif. La première difficulté des clients externes du travailleur 2 (qui a aussi la CEA comme client) réside dans le faible temps pendant lequel ils ont besoin de sa compétence. Il en est de même pour les membres du GE du travailleur 3. Enfin, face à des problèmes opérationnels devenus urgents, les clients du travailleur 4 ne trouvent pas les réponses adéquates chez leurs prestataires habituels (expert-comptable, avocat ou conseil juridique) qui n'ont pas de véritables compétences RH.

#### *3.2.2.2. La collaboration s'inscrit dans la durée*

Ce résultat va à l'encontre de l'image de précarité que peut véhiculer le TTP. De plus, il reflète surtout les attentes des principaux décideurs quant à cette durée : pérennité pour la gestion chez l'utilisateur 1, apport initial puis accompagnement au management et à la GRH pour l'utilisateur 2, mise en place d'un système-qualité puis maintenance légère pour l'utilisateur 3.

Par ailleurs, l'intermédiaire 1 souligne la saisonnalité (donc des besoins récurrents et réguliers) chez certains membres du GE. Pour la CEA, certains clients ont des besoins pérennes (qualité, RH, action commerciale), même si beaucoup sont plutôt ponctuels.

Enfin, le principal client du travailleur 1 est donc son ancien employeur, pour lequel il ne travaille plus maintenant qu'à temps partiel.

Nous pouvons ici nous demander également si la durabilité de la relation d'emploi en temps partagé ne modifierait pas progressivement la perception de l'utilisateur et du travailleur. Pour ce dernier, ne conduit-elle pas, sinon à une identification à l'entreprise utilisatrice, du moins à une continuité dans la construction de l'identité professionnelle. Nous y reviendrons en matière de carrière (cf. § 5.1.)

#### *3.2.2.3. La satisfaction pour le TTP se traduit sur le plan qualitatif*

Au delà de la gestion, l'utilisateur 1 se réjouit du rôle d'interface que joue la collaboratrice à TP. La satisfaction de l'utilisateur 2 se matérialise par le choix du salariat, gage d'intégration et de pérennité, même s'il sent poindre les difficultés économiques. Outre l'apport technique, l'utilisateur 3 souligne la bonne intégration de la salariée du GE avec qui le message passe mieux parmi le personnel.

La coordinatrice du GE souligne la satisfaction des membres du GE.

Le contexte particulier du passage récent du travailleur 1 en temps partagé rend l'appréciation naturellement positive qualitativement, dans le prolongement de la collaboration salariée. Bien que l'activité du travailleur 4 soit récente, les besoins ponctuels satisfaits permettent de développer ensuite de véritables éléments d'une politique RH pérenne, adaptés à la taille des clients.

*3.2.2.4. L'usage du TTP semble se développer*

Ce résultat confirme la tendance générale mise en évidence lors de la tentative d'évaluation quantitative (cf. § 2.4.2), en particulier dans le tableau 9.

L'utilisateur 1 a accepté une deuxième personne à temps partiel (pas d'autre activité professionnelle volontairement pour cette mère de famille), afin d'épauler la précédente sur des tâches moins techniques.

La coordinatrice du GE est privée de temps de prospection en raison du volume de demandes de ses membres. Le directeur de la CEA peut avancer le développement de l'activité : 6 entrepreneurs-salariés à la création il y a 5 ans, 51 aujourd'hui. Le même raisonnement peut être en partie tenu pour le CTP : plus de 300 adhérents en moins de 10 ans. De plus, en même temps que le spectre d'entreprises s'est élargi vers les PE et TPE, celui des profils s'enrichit de techniciens plus opérationnels.

Le passage à temps partiel du travailleur 1 en raison de la réduction d'effectif que connaît son ancien employeur, permet au premier de développer des collaborations avec d'autres entreprises. Le travailleur 2 a du mal à faire face aux sollicitations croissantes de ses clients, tant externes qu'interne, ce qui est révélateur de la satisfaction de ces derniers. Alors que les interventions du travailleur 3 s'apprêtent à passer dans une deuxième phase, de type maintenance, leur qualité permet d'en entamer d'autres dés à présent.

Soulignons par ailleurs le rôle des structures intermédiaires évoqué par les utilisateurs : le premier est en contact avec le directeur d'une CEA, et le sollicite pour son besoin ; la visite de membres du CTP local offre une opportunité au deuxième ; le troisième fait partie des membres fondateurs d'un GE.

Notons enfin que l'intermédiaire 1 met en évidence l'intérêt pour le GE perçu par les membres, qui souhaitent maintenir les compétences, développer le travail sur le bassin d'emploi, sans faire concurrence aux entreprises locales. Tandis que l'intermédiaire 2 évoque un nouvel équilibre pour le collaborateur qui apporte ses compétences sans être aussi dépendant de l'entreprise.

### 3.3. Quelques éléments pour une transférabilité au Maghreb

L'évolution de notre parcours de chercheur « recommençant » nous a amené à nous ouvrir aux pays étrangers, en particulier au Maghreb. Ainsi, c'est en réponse à l'appel à communication pour un colloque international à Oran (Algérie) que nous avons développé ce paragraphe (Vilette, 2007b).

L'approche contingente semble exclure la duplication de modèles importés. En effet, les réalités locales d'Europe et du contexte maghrébin n'étant pas similaires, les bonnes pratiques européennes ne sauraient être efficaces sur ces territoires. Toutefois, dans chaque pays, les entreprises les plus performantes se sont appuyées sur des pratiques universelles. Par voie de conséquence, la logique de la contingence n'est pas incompatible avec celle de la convergence (Frimousse et Peretti, 2004).

Depuis les années 90, une certaine convergence des pratiques de ressources humaines dans les différents pays méditerranéens est donc à l'oeuvre. Cependant, quels que soient les pays concernés, il existe un écart très important entre les multinationales et les PME en matière de GRH (Dufour et Igalens, 2005). La PME n'est pas une grande entreprise en miniature. Elle demande donc des solutions RH spécifiques (Fahim, 2006). Les entreprises communautés sont souvent des PME dont le fonctionnement repose davantage sur des normes intériorisées que sur des règles formelles (Louart et Scouarnec, 2005).

Le tissu industriel est composé essentiellement de petites et moyennes entreprises en Tunisie (Frimousse et Peretti, 2005), ce que nous pouvons étendre au reste du Maghreb. Dans cette catégorie d'entreprises, la gestion de l'emploi est assurée au jour le jour ; il n'existe pas de procédure de recrutement, encore moins une politique de formation, de rémunération ou de gestion des carrières (Matmati, 2006).

En Algérie, la politique de GPEC n'est pas suffisamment développée (Méziane, 2006). Il y a une pénurie de compétences en GRH : en recrutement, 5 à 10% des CV présentent les compétences recherchées (Dali, 2005).

Au Maroc, dans les PME, le chef d'entreprise se méfie de la compétence. L'encadrement est réduit au minimum. Les fonctions-clefs sont assumées par le patron lui-même ou confiées à des personnes ayant avec lui des liens de proximité, voire de parenté. La Gestion des Ressources Humaines est assurée par un Chef du personnel, parfois par un DRH avec des pouvoirs limités et en tout cas sans influence stratégique (Baayoud et Zouanat, 2006).

En Tunisie, les pratiques de recrutement sont encore déterminées par des comportements traditionnels. Le recrutement pour pourvoir des postes vacants se fait dans une proportion encore importante du bouche-à-oreille. Plus de la moitié des répondants à une enquête affirment rencontrer des difficultés pour le recrutement (Zghal, 2005). Parmi les réticences et les problèmes les plus rencontrés dans les entreprises, on citera le recours aux bureaux de recrutement et aux annonces dans les journaux, qui les confrontent souvent à des difficultés

de recrutement de différents types de cadres en raison de la nouveauté de ces méthodes par rapport au contexte tunisien (Yahiaoui, 2006)

Au Maghreb, cependant, l'offre en matière de conseil dans le recrutement se développe. La flexibilité, conçue comme une plus grande marge de manœuvre donnée à l'employeur dans l'utilisation de la main d'œuvre salariée, connaîtra probablement un grand développement (Matmati, 2006).

Au Maroc, le partenariat des PME/PMI avec des entreprises européennes est un facteur de diffusion des pratiques managériales des pays développés vers les pays en développement ou émergents (Laval et Améziane, 1999). La densité des relations de partenariat est, dans certaines conditions, structurante des pratiques de Gestion des Ressources Humaines chez le sous-traitant, malgré les spécificités culturelle locales (Guilloux et al., 2000).

En Tunisie, dans le processus de recrutement des PME, les DRH sont plus impliqués qu'avant dans la formulation des besoins (Chebbi, 2006). Il est possible de rencontrer, dans certaines PME/PMI –celles qui pratiquent l'exportation, celles qui sont dans une relation de partenariat au sens de la sous-traitance ou celles qui ont une part de marché importante dans le pays – des pratiques de Gestion des Ressources Humaines plus avancées (Ben Ferjani, 1999). Les pratiques de GRH qui ont été importées de l'étranger par les entreprises tunisiennes ou transférées des maisons-mères occidentales vers leurs filiales tunisiennes sont le recours aux bureaux de recrutement, l'utilisation des petites annonces, la candidature spontanée, le recrutement en interne (Yahiaoui, 2006).

Les entreprises ont recours à la flexibilité de l'emploi et à des techniques modernes de recrutement (Chebbi, 2006). Les formules de travail flexible traditionnelles sont celles qui tendent le plus à se développer comparativement à l'horaire flexible (Zghal, 2005). Parmi les emplois atypiques, on peut citer le temps partagé (Gannouni, 2006).

Terminons de manière moins académique par quelques expériences trouvées sur le Net :

- Sur Pme.gouv.fr, concernant le VIE (Volontaire International en Entreprise), « le temps partagé est une mesure qui permet à un groupe d'entreprises, avec l'appui d'un organisme fédérateur (CRCI, CCI, fédération professionnelle, agence régionale de développement), de bénéficier de la mission d'un même volontaire « .
- Sur son site, l'IMED (Institut Méditerranéen pour l'Economie et le développement) parle son « réseau de bureaux permanents gérés par des cadres sélectionnés pour leur dynamisme et leur efficacité et qui travaillent à temps partagé pour plusieurs entreprises » ;
- Sur Le nouveau Courrier, concernant un dispositif d'aide à l'export pour les PME, un dirigeant évoque la création d'une filiale en Kabylie, tandis qu'en experte témoigne :

« les PME n’ont pas forcément besoin d’un responsable export à temps plein. Elles peuvent opter pour un commercial export en temps partagé entre elles »

# CHAPITRE 4

# TRAVAIL A TEMPS PARTAGE ET GESTION DES COMPETENCES EN PME

Rapportons également ici le propos des auteurs d'un des chapitres consacrés à la gestion des compétences dans *La GRH dans les PME* (Louart et Vilette, 2010b), mentionné au § I.3. : « la gestion des compétences est bel et bien une réalité aussi dans les petites et moyennes entreprises, et […] toute gestion des compétences n'y est pas condamnée à l'informel et à l'expédient » (Defélix et Retour, 2010, p. 170).

Très présente dans la littérature en GRH depuis maintenant deux décennies, la gestion des compétences illustrait l'axe RH de l'appel à communication des deux premières éditions du colloque interdisciplinaire ComIndus. Ayant successivement répondu aux deux (Vilette, 2007a ; Vilette, 2009a), nous reprenons ici la plus récente de ces deux communications.

## 4.1. La gestion des compétences des PME agro-alimentaires

S'inscrivant de manière forte dans les relations entre industrie et grande distribution, les PME représentent 95% des fournisseurs des GMS – Grandes et Moyennes Surfaces – (Chinardet, 2004). Or, l'évolution du marché français a conduit à la constitution de cinq centrales d'achats, qui assurent souvent la quasi-totalité du chiffre d'affaires de la PME, ce qui favorise une pression commerciale très forte (Lugos, 2003). En effet, comme la relation industriel-distributeur dans la négociation est généralement déjà conflictuelle, la position des PME est encore moins aisée à défendre, car elles ne disposent pas, pour la plupart, des moyens financiers et humains leur permettant de traiter à armes égales, avec les grandes entreprises industrielles nationales ou internationales (Chinardet, 2004).

Dans ce contexte, nous avons été amenés à poser la problématique suivante : en quoi l'existence de relations inégales entre grande distribution et PME agro-alimentaires est-elle susceptible d'affecter la gestion des compétences de celles-là ? Au regard de recherches antérieures ayant montré la pertinence du Travail à Temps Partagé pour le recrutement en PME (Vilette, 2007b), nous faisons l'hypothèse que, dans ledit contexte également, ce mode d'organisation et d'emploi (ici avec le statut de VRP pour le métier commercial) est une solution adaptée pour l'acquisition de compétences.

Parmi les principales facettes de la fonction RH, l'une a connu un certain essor depuis l'accord A. CAP 2000 du groupe Usinor-Sacilor sur le site de Sollac-Dunkerque au début des années 90, à tel point que gravitent nombre d'expressions autour de la notion de compétence : « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) », « gestion ou management, des compétences ou par les compétences », modèle de la compétence », « logique compétence », « démarche compétence » (Gilbert et Parlier, 2005). Nous recourrons à la terminologie la plus usitée : « gestion des compétences ».

Comme pour la plupart des aspects de la GRH, la gestion des compétences est apparue dans les grandes entreprises (à l'image de l'exemple précédent, souvent cité comme pionnier en France). Cependant, il existe bien une gestion des compétences dans les PME, en dépit du fait que l'expression y soit peu usitée (Defélix, Dubois et Retour, 1999). Certes, celles de certains secteurs tendent vers une formalisation de plus en plus poussée, sans que l'on puisse établir un lien de cause à effet (Géniaux et Mira-Bonnardel, 2001). Pourtant, il n'apparaît pas de modèle spécifique de gestion des compétences dans l'environnement de la PME (Defélix et Retour, 2003).

Or, les compétences manquantes concernent d'abord les domaines du management et du commercial (Duchéneaut, 1995). D'ailleurs, si cette fonction est dite « en soi enrichissante […], le salaire est attractif, […] c'est un véritable métier pour « ceux qui en veulent » (Lavalette, 1992), l'évolution de carrière des commerciaux vers les postes de management est délicate (Roger, 2001).

Précisons ici que la gestion des compétences recouvre un certain nombre de facettes de la GRH : recrutement, formation, évaluation, rémunération, gestion des carrières… Nous nous intéresserons plus particulièrement ici à la première de celles-ci. En effet, dans la plupart des études récentes portant sur les préoccupations de GRH dans les PME, les dirigeants de ces dernières citent en priorité le recrutement.

Pour recruter les vendeurs les plus performants possibles, après avoir généré un nombre suffisant de candidatures à partir des sources les plus prometteuses, une deuxième étape consiste à appliquer une procédure de sélection efficiente pour identifier des candidats que l'on doit recruter (Darmon, 1993). Les ratios et outils de mesure se sont prioritairement développés pour des activités comme le recrutement (Defélix, 2006). Précisément, la gestion des compétences permet de rationaliser le recrutement (Parlier, 2005), ce qui apparaît nécessaire.

Nous avions alors repris les caractéristiques du recrutement en France, exposées au § 3.1., puis décrit celles du VRP (cf. § 2.3.1.1.3.), l'intégration des vendeurs en tant que salariés dans l'entreprise, longtemps considérée comme non fondamentale, ayant favorisé les statuts spécifiques de VRP multicartes ou d'agents commerciaux (Rive et Valax, 2004).

## 4. 2. Une autre recherche exploratoire

Nous avons souhaité rencontrer des responsables RH afin de valider l'impact de la grande distribution alimentaire sur les pratiques de gestion des compétences commerciales de ses fournisseurs, et la pertinence du Travail à Temps Partagé pour y répondre.

### *4.2.1. La méthodologie*

Nous avons eu recours à une méthodologie qualitative de nature exploratoire. Nous avons cherché à obtenir une triangulation des données, en réalisant des entretiens auprès :

- de responsables RH de PMI de l'industrie agro-alimentaire ;
- de responsables RH d'entreprises de la grande distribution alimentaire.

La composition du premier sous-échantillon (PMI de l'industrie agro-alimentaire) s'explique par la recherche d'une diversité d'angles de vue. Elle passe par la prise en compte de différentes positions juridiques (indépendante, filiale, entité intégrée) et activités (pâtes, plats sous vide, fromages).plus que de tailles (de 115 à 250, donc ni TPE, ni PE).

Nous y adjoignons la 4ème entreprise agro-alimentaire, bien que la personne interviewée soit au siège d'un groupe d'un effectif bien supérieur (4000 salariés).

Celle du second (grande distribution) suit le même type de logique, mais de manière moins évidente, tant pour la position juridique (3 filiales pour un groupe) que l'activité (3 entreprises représentant des surfaces de vente pour une seule en logistique) ou la taille (effectif de 285 à 3200 personnes).

Le tableau ci-dessous synthétise les principales informations concernant les huit entreprises des personnes de l'échantillon.

Par contre, pour des raisons de proximité et de réseau social personnel, notre échantillon ne reflète pas une diversité géographique : il est majoritairement constitué d'acteurs d'un des départements de la région Rhône-Alpes.

Notons par ailleurs que nous avons partiellement utilisé la méthode « boule de neige » : par exemple, une fois le responsable RH de Disteuro (cf. tableau 11) identifié et interviewé, nous lui avons demandé de nous référer au responsable RH de la filiale frontalière la plus proche de leur groupe.

Auprès des huit personnes, nous avons mené des entretiens semi-directifs centrés (Romelaer, 2005) d'une durée moyenne d'une heure. Les principaux thèmes du guide de l'interviewer étaient leur perception des relations entre industrie et grande distribution alimentaire, leur impact éventuel sur les pratiques de GRH (dont la gestion des compétences de la force de vente des industriels) et l'usage du Travail à Temps Partagé.

**Tableau 11**

**Caractéristiques des entreprises employant les personnes interviewées**

| Dénomination fictive | Position juridique | Activité | Effectif |
|---|---|---|---|
| Indusindep | Entreprise indépendante | Pâtes alimentaires | 250 salariés |
| Induseuro | Filiale française d'un groupe européen | Plats cuisinés sous vide | 115 salariés |
| Indusfr | Entité distincte, intégrée au groupe leader français | Fromages | 135 salariés |
| Indusiège | Siège du principal concurrent du précédent | Fromages | 4000 salariés |
| Distrégio | Groupe régional, partiellement détenu par le leader français | Plusieurs dizaines de surfaces de vente (hyper, super et supérette) | 3200 salariés |
| Distlog | Filiale conjointe de Distrégio et du leader français | Plate-forme logistique | 320 salariés |
| Disteuro | Filiale française d'un groupe européen frontalier | 1 hypermarché | 285 salariés |
| Distfront | Filiale frontalière la plus proche du groupe précédent | Plusieurs surfaces de vente | 2700 salariés |

### *4.2.2. Les principaux résultats*

*4.2.2.1. La grande distribution alimentaire exerce une pression croissante sur les fournisseurs industriels*

Cette pression est évidemment plus ressentie du côté des fournisseurs, à des degrés divers selon les entreprises.

Certes, en dehors de la négociation, la relation est plutôt vue comme un partenariat : l'industriel propose de nouveaux produits, de nouveaux goûts ; certains clients donnent leurs propres recettes ; en appui au commercial, le responsable qualité est en lien avec le client (Induseuro).

Cependant, ce partenaire est de plus en plus exigeant sur la qualité, ainsi que sur le temps de livraison ou la promotion des produits en magasin (Indusfr). Quant aux commerciaux, ils

doivent « avoir la tête bien faite pour résister au stress, à attendre l'acheteur dans un cagibi, avec les concurrents. Mais ils aiment cela ! » (Induseuro).

De plus, l'évolution des relations entre industrie et grande distribution alimentaire a conduit certains fournisseurs à la création de comptes-clés, qui négocient avec les centrales d'achat au niveau national : référencements, accords tarifaires, volumes, promotion des ventes dans l'année (selon la saisonnalité). L'apparition de ce nouveau métier modifie évidemment le contenu de celui de commercial de terrain, qui se voit dépourvu de sa capacité de négociation. Les commerciaux vivent mal de passer à un rôle de contrôle, d'application des accords sur le terrain : « On ne peut plus ramener des commandes » (Indusindep). Ils deviennent conseillers en vente, en merchandising, et réalisent des études de réimplantation de rayon (domaine dans lequel Indusiège est réputée très performante).

#### *4.2.2.2. La grande distribution subit également de fortes contraintes*

Pour Distlog, si une partie de l'activité (notamment en fruits et légumes) est négociée par les acheteurs auprès de producteurs souvent locaux, le reste est géré par la 1ère enseigne nationale, co-actionnaire avec Distrégio. Par ailleurs, six télévendeurs servent les soixante magasins de ces dernières, tandis que seulement deux conseillers commerciaux travaillent chez elles pour les produits frais.

Adhérente à une centrale d'achat qui négocie avec les industriels, Disteuro se ménage une marge de manœuvre par ailleurs, sur certains produits frais et/ou du pays voisin, traités en direct.

Quant à Distrégio, c'est la pression venue du client, liée à certaines valeurs sociales (commerce équitable, développement durable, environnement…) qui est transférée vers les fournisseurs, afin de les accréditer s'ils garantissent contractuellement la qualité de leurs produits.

Enfin, ces valeurs étaient présentes depuis longtemps mais discrètes (ex. pas de vente d'alcool, de tabac et de jouets de guerre) chez Distfront, qui a, outre ses propres entreprises de production, une relation forte avec ses fournisseurs. Cependant, depuis 10 ans, les contraintes du marché (arrivée du discount, en particulier) amènent le groupe à centraliser ses achats, ce qui restreint le nombre des fournisseurs de proximité des filiales.

#### *4.2.2.3. Les relations inégales influencent la gestion des compétences des PMI*

Aspect prioritairement étudié, le recrutement est plus difficile : ainsi, Induseuro apprécie le faible turnover de sa force de vente, car parmi les candidats majoritairement masculins, « recruter de bons commerciaux n'est pas facile ». D'ailleurs, récemment embauché, le responsable commercial France n'est resté que huit jours…

Par ailleurs, le niveau de qualification requis tend à s'élever chez Indusfr comme chez Indusindep (qui a, par ailleurs, recruté comme compte-clé un ancien acheteur d'emballage « de l'autre côté de la barrière ») et Indusiège (même si cette dernière en revient, constatant que l'âpreté du métier décourage souvent les plus jeunes) : alors que les commerciaux étaient des autodidactes de terrain, le recrutement se porte aujourd'hui sur des diplômés. Formés aux techniques de vente par des cursus à Bac+2 à 4, ils répondent ainsi aux exigences pointues de la grande distribution.

Ce niveau d'exigence croissant se traduit également par une formation particulière des nouvelles recrues :

- pour Indusindep, « on en a remis une couche récemment » pour les commerciaux juniors, afin de développer leurs performances commerciales, tandis les seniors évoluent vers le tutorat des plus jeunes, parallèlement à leur perfectionnement dans le reporting) ;
- chez Induseuro, la formation des embauchés se fait en interne, avec les autres commerciaux du groupe, rattachés au siège dans le pays voisin ;
- les nouveaux d'Indusfr suivent une formation groupe (outils de travail, techniques de vente), même s'ils n'auront pas ensuite de directives du siège quant à leur travail en local ;
- Indusiège a construit un parcours de compétences (connaissance de l'entreprise, des produits, techniques de vente) qu'il faut suivre et maîtriser progressivement.

Enfin, la force de vente bénéficie d'un mode de rémunération privilégié, fondé sur les résultats obtenus : l'évaluation trimestrielle de l'atteinte des objectifs peut permettre une rémunération variable de 12% chez Indusindep. Les commerciaux d'Induseuro ont également une prime de performance attribuée à l'issue de l'entretien annuel, mais qui reste marginale par rapport à une rémunération fixe élevée. Quant à ceux d'Indusiège, ils sont les seuls non-cadres à avoir un entretien annuel. Si leur rémunération sur objectifs reste limitée à 5%, l'avancée dans le parcours de compétences permet d'évoluer dans la grille des salaires.

*4.2.2.4. Les pratiques de gestion des compétences de la grande distribution sont également affectées*

Pour avoir une meilleure connaissance des produits face aux industriels, les commerciaux de Distlog « ont commencé dans l'entrepôt ». Par ailleurs, le travail avec les enseignes impose une grande réactivité, particulièrement dans les produits frais, ce qui n'est pas sans conséquence en termes RH (organisation du travail, heures supplémentaires…).

Souhaitant se démarquer de la grande distribution classique, Disteuro a élaboré un code de bonne conduite (par exemple, respect des fournisseurs). Cette dimension est prise en compte dans la définition de poste et dans la grille d'entretien annuel (celui-ci pouvant attribuer une prime d'audit de performance).

La centralisation croissante au niveau groupe des achats de Distfront a divisé par six les postes d'acheteurs filiale, au profit de ceux de responsables d'approvisionnement qui, connaissant bien les magasins, en assurent l'interface avec la centrale et remontent l'information du terrain.

Enfin, pour Distrégio, la pression du client apporte « un marketing social financé par les fournisseurs » : les efforts de ces derniers permettent d'associer le personnel à une démarche politiquement correct. L'image positive de l'entreprise valorise ses salariés, et peut même attirer des candidats au recrutement.

*4.2.2.5. Le Travail à Temps Partagé est utilisé pour la gestion des compétences des commerciaux des PMI mais aussi de certains salariés de la grande distribution*

Préalablement au cas de la force de vente des PMI agro-alimentaires, signalons en effet certains exemples côté grande distribution : si le cas du nouveau responsable de formation de Distfront (partage entre la filiale -60%-, l'enseignement -20%- et les mandats -20%-) semble marginal, plusieurs salariés moins qualifiés à temps partiel (hôtesses de caisse, en particulier) ont une activité professionnelle complémentaire, telle que le ménage ou la sécurité (Disteuro, Distfront).

Pour les industriels, le recours au Travail à Temps Partagé est également significatif puisqu'il concerne 2 des 4 PME : une filiale d'Indusiège (certes issue d'une croissance externe par rachat) dispose de 3 VRP. Quant à Indusindep, si elle a intégré ses ex-VRP comme commerciaux classiques pour des raisons de coût et de simplification administrative, elle porte également un projet d'externalisation, afin de partager la force de vente avec d'autres entreprises voisines. Est-ce lié au succès du groupement d'employeurs local ?

# CHAPITRE 5

# TRAVAIL A TEMPS PARTAGE ET CARRIERE EN PME

Dans le prolongement du recrutement puis de la gestion des compétences, nous poursuivons par la (gestion de) carrière notre exploration des facettes de la GRH en PME. Cependant, cette fois, nous ne citons pas d'auteur du livre *La GRH dans les PME* (Louart et Vilette, 2010b), et pour cause : celui-ci ne comporte pas de chapitre consacré à ce thème. La première raison est sans doute la rareté des travaux de recherche dans le champ des PME.

D'ailleurs, aucun ne figurait au programme du 2ème colloque international « Nouveau travail, nouveaux emplois, nouvelles carrières » à Rouen en mai 2009, lors duquel nous avons présenté une première communication (Vilette, 2009c). Retravaillée pour la 12ème université de printemps de l'IAS (Vilette, 2010c), elle est présentée ci-après.

Compte tenu des spécificités culturelles de la PME et de l'économie sociale et solidaire, nous avons tenté de répondre à la problématique suivante : travailler dans une PME de l'économie sociale et solidaire peut-il avoir un impact particulier sur la carrière d'un individu à temps partagé ?

## 5.1. Temps Partagé et carrière

Ce nouveau type de relation d'emploi correspond à l'éclatement de l'emploi traditionnel, au profit de différentes formes d'emplois atypiques (Bourhis et Wils, 2001). La plus courante est sans doute le travail à temps partiel, et les effets de ses différents types sur l'implication organisationnelle (Palmero, 2001), plus particulièrement pour les individus qui appartiennent au premier marché : salaires élevés, niveau de qualification élevé, stabilité de la relation d'emploi, préférence pour le travail sur une base partielle (Tilly, 1992). Nous retrouvons le profil des cadres à temps partagé, qui se construit par l'adjonction d'au moins deux temps partiels[16], et s'inscrit dans « les débats actuels et futurs sur le développement du temps choisi et les nouvelles formes d'emploi des cadres liées à des stratégies d'externalisation, de sous-traitance, de délocalisation, de partenariat ou d'essaimage (multi-salariat, portage salarial, « executive interim ») et pouvant être considérées comme des formes particulières de temps partiel. » (Bonnet-Polèse, 2002)

Autres aspects qui distinguent les cadres à temps partiel : ils « ne représentent pas plus de 5% de leur catégorie socio-professionnelle, ce qui reste nettement en dessous de la moyenne de

[16] Le temps partagé est bien à distinguer du « partage de poste […] qui consiste à répartir la totalité des tâches d'un poste à temps plein entre deux travailleurs ou plus »[…, du] partage du travail (ou travail partagé), où un employeur et son personnel s'entendent pour réduire le nombre d'heures de travail afin d'éviter des mises à pied ou des licenciements. » (Schermerhorn et alii, 2000), et de la « semaine de travail comprimée [… qui] permet au travailleur d'écourter sa semaine de travail en augmentant le nombre d'heures travaillées quotidiennement. (Dolan et alii, 2002)

16,2% représentant la part des salariés à temps partiel dans l'ensemble des salariés.[…] Chez les cadres, le temps partiel est très largement un temps choisi[17] […] Les cadres de [… l'] échantillon ont une ancienneté professionnelle assez élevée » (Bonnet-Polèse, 2003)

Par contre, leur est sans doute davantage commun le « problème posé par le temps partiel [qu'] est la limitation des relations avec les collègues. L'utilisation d'un temps efficient amène les cadres à temps partiel à réduire au minimum les temps qui ne sont pas de véritables temps de travail, mais des temps de socialisation, de discussion et d'éclairage avec les collègues.[…] Or ce temps social informel est aussi un temps d'apprentissage et d'information utile dans le travail, de contacts importants pour le développement professionnel ou la progression de carrière.[…] Par ailleurs, la réduction de ces temps sociaux empêche les temps partiels de rentrer en contact avec les membres des autres départements ou les hiérarchies, de construire des réseaux » (Bonnet-Polèse, 2003)

Quant à la durabilité de la relation d'emploi, par exemple, « en situation de pénurie de main d'œuvre, le travail à temps partiel peut être utilisé pour maintenir la relation d'emploi avec des individus qui souhaitent réduire leur activité à certains moments de leur carrière « (Baret, 2004). Plus largement, « le travail atypique ne peut donc pas être considéré comme un phénomène conjoncturel et ponctuel, à durée déterminée, dont l'effet de mode tire à sa fin.[…] Nous sommes en présence d'une tendance lourde et probablement irréversible du marché de l'emploi. (Chènevert et alii, 1999) « Le vocabulaire du travail de l'ère industrielle évolue en parallèle, ainsi : *chômage, emploi, carrière, salaire, retraite*, etc., sans doute pour le remplacer par des expressions comme *stratégie individuelle, l'entreprise de soi*. » (Goguel d'Allondans, 2005) « Parmi l'ensemble des formes de travail atypique, le cumul d'emplois et le travail autonome méritent attention parce que leur croissance est très importante, continue et rapide. […] Dès lors, la représentation de la carrière traditionnelle ne peut plus constituer un paradigme de référence universel, même si plusieurs « nostalgiques » continuent de s'y accrocher et de le souhaiter désespérément. Le paradigme concurrent, celui des nouvelles carrières, en est très éloigné et il implique des attitudes et des comportements renouvelés » (Chènevert et alii, 1999) « Pourquoi ne serait-on pas salarié avec plusieurs employeurs, comme on le voit avec des groupements d'employeurs ? Pourquoi pas un statut de pluriactif (en même temps salarié à temps partiel, indépendant et chef d'entreprise) ? » (Lebaude cité par Louart, 2004). Pour le Groupement d'Employeurs, « le salarié du GE va travailler à temps partagé en exerçant son activité professionnelle au services de plusieurs entreprises, et cela permet d'assurer la permanence de son emploi « (Martin, 2006). « Il est possible d'isoler trois grandes familles de cumulards dont […] une minorité de stars (7,6%) qui […] recrutent la majorité des diplômés universitaires en situation de cumul […] Les individus en situation de blocage dans les cheminements traditionnels pourraient être portés à adopter ces formes d'emploi atypique dans le but de satisfaire des attentes qui dépassent la promotion et les aspects financiers.» (Chènevert et alii, 1999) « Le futur travailleur sera donc *polyactif* – forme de travail hybride où le temps se partage entre une activité indépendante et une activité salariée, c'est le *temps partiel pluriel* –, toutes les combinaisons sont envisageables en matière

[17] Condition fréquente à la réussite du TTP (Vilette, 2003a)

de temps, d'espace, de forme et de dénomination de contrat. » (Goguel d'Allondans, 2005) « Existe-t-il de nouvelles logiques d'acteurs quant à la gestion de la carrière en collaboration avec des entreprises clientes, mais également avec d'autres parties prenantes du marché du travail (ex. les sociétés de portage) ? Ainsi, peut-être que l'étude de ces nouveaux travailleurs à l'intersection entre le salariat et le travail indépendant peut nous éclairer sur le développement d'une GRH renouvelée. » (Bravo-Bouyssy, 2004)

Ajoutons que les phénomènes à l'origine de l'émergence des nouvelles formes d'organisation et d'emploi (aléas des marchés, reconfiguration des alliances avec des partenaires, déplacement de l'investissement, qui glisse des activités productives vers des activités de négociation de prestations et de transformation du savoir) génèrent un flou, voire une rupture identitaire, dont souffrent les salariés (Freiche et Le Boulaire, 2000). Ceux-ci tendent alors à perdre leur identité d'entreprise (Dubar, 2000).

Cette dernière est l'une des quatre de la typologie établie par cet auteur. Ces formes identitaires peuvent s'interpréter à partir des modes d'articulation entre transaction objective et transaction subjective, comme des résultats de compromis « intérieurs » entre identité héritée et identité visée, mais aussi de négociations « extérieures » entre identité attribuée par autrui et identité incorporée par soi.

Les identités construites sur le mode de la continuité impliquent un espace de réalisation, de type organisationnel (entreprise) ou professionnel (métier). Celles construites sur le mode de la rupture impliquent une dualité entre l'espace de production de son identité passée et celui de construction de celle d'avenir.

En cas de reconnaissance, l'identité visée est légitimée par une institution (entreprise, organisme de formation). En cas de non-reconnaissance, l'avenir de l'institution ne coïncide pas avec l'avenir de l'individu.

Nous aurons recours à cette grille de lecture auprès des interviewés de notre recherche exploratoire, dans une structure aux spécificités culturelles.

**Tableau 12**

**Les quatre processus identitaires typiques**

| Identité pour soi | Identité pour autrui | Transaction objective | |
|---|---|---|---|
| | | Reconnaissance | Non-reconnaissance |
| Transaction subjective | Continuité | Promotion (interne)<br>*Identité d'entreprise* | Blocage (interne)<br>*Identité de métier* |
| | Rupture | Conversion (externe)<br>*Identité de réseau* | Exclusion (externe)<br>*Ident. de hors-travail* |

**5. 2. La culture dans la Coopérative d'Emplois et d'Activités**

La difficulté à gérer la diversité en entreprise est en partie d'origine culturelle. La littérature sur la culture est abondante. On peut même parler de prolifération : par exemple, 164 définitions pour les anthropologues (Schneider et Barsoux, 2003).

Au début des années 1980, en effet, la culture d'entreprise a été l'objet d'une véritable mode initiée par des ouvrages à succès tels que celui de Peters et Waterman (1982) sur l'excellence. Compte tenu de l'évolution des règles du jeu concurrentiel, la culture devient, à ce moment-là, pertinente pour le management, à quatre titres : différentiation concurrentielle, cohésion interne, changement stratégique et rapprochement d'entreprises (Delavallée, 2002). D'ailleurs, la troisième est sans doute la plus présente dans les ouvrages sur le sujet. Or, s'il n'existe pas de résistance au changement (contrairement à la popularité de cette idée) mais seulement des acteurs qui ne perçoivent pas l'intérêt qu'ils auraient à changer, la culture peut devenir un frein au changement : à trop mettre en valeur ses traits culturels, on empêche l'organisation de regarder vers l'avenir et de faire les changements nécessaires à son développement (Thévenet, 2003).

Si nous revenons à la définition, la culture pourrait être constitué des perceptions de la réalité interne et externe de l'entreprise, qui constituent le savoir que tout membre du groupe doit posséder pour être intégré et bien se comporter, alors que l'identité serait l'ensemble cohérent de caractéristiques qui sont propres au groupe, qui permet à chacun de l'identifier et, éventuellement, de s'identifier à lui et au groupe de se reconnaître comme groupe (Reitter et alii, 1991). Or, comme nous l'indiquions déjà dans le § 5.1., les phénomènes à l'origine de l'émergence des nouvelles formes d'organisation et d'emploi génèrent un flou, voire une rupture identitaire, dont souffrent les salariés (Freiche et Le Boulaire, 2000).

Ces phénomènes épargnent-ils l'économie sociale et solidaire ?

Certaines caractéristiques des SCOP peuvent le laisser penser : les salariés détiennent au moins 51 % du capital, décident ensemble des grandes orientations de leur entreprise, élisent

leurs dirigeants –avec leurs parcours particuliers (Bataille-Chédotel et Huntzinger, 2002 ; Huntzinger et Moysan-Louazel, 1999)–, décident également du partage des bénéfices –hormis les réserves impartageables– ; l'esprit SCOP favorise l'information et la formation des salariés, la solidarité entre eux, les échanges avec d'autres SCOP par différents réseaux coopératifs.

Dans le contexte de la création d'entreprise, l'entrepreneuriat collectif en économie « classique » présente déjà plusieurs intérêts (regroupement des ressources, intelligence du groupe, sentiment, de sécurité, influence des partenaires), y compris dans le secteur des nouvelles technologies (Moreau, 2005), pourtant souvent associé aux bouleversements de la libéralisation et de la mondialisation.

L'entrepreneuriat en économie solidaire se caractérise par la primauté de la dimension sociale. Dans ce cadre, l'organisation engendre une création de valeur, qui n'est pas forcément financière, comme dans d'autres formes d'entreprises, mais généralement sociale (Boncler et Hlady-Rispal, 2003).

Quant au statut de SCOP, il peut correspondre à plusieurs situations, parmi lesquelles « les coopératives des diplômés « du supérieur » plus proches des groupements existant dans les professions libérales » (Demoustier, 1984), profils fréquents parmi les cadres à temps partagé.

Il y a une décennie, est apparue le premier exemple (Cap Services) de ces nouvelles formes d'organisations coopératives que sont les coopératives d'emplois et d'activités (CEA). « Elles constituent une véritable alternative à la démarche classique de création d'entreprise et de recherche d'emploi tout en offrant une forme novatrice de travail (le statut d'entrepreneur-salarié). Elles s'inscrivent en complément des autres dispositifs, ce qui confère à leur positionnement une certaine spécificité, particulièrement en comparaison des sociétés de portage. » (Charles Pauvers et Schieb-Bienfait, 2005) En effet, les entrepreneurs de CEA sont souvent des personnes en situation de chômage ou vivant des minima sociaux (Stervinou et Noël, 2008). Par ailleurs, ce statut original relève sans doute de la parasubordination, à mi-chemin entre salariat et entrepreneuriat (Hernandez, 2007).

Elles assurent à la fois un accompagnement individualisé et collectif des porteurs de projet et un statut de salarié. Ces entrepreneurs-salariés peuvent exercer plusieurs activités, le plus souvent pour plusieurs clients. Nous retrouvons ainsi la notion de temps partagé.

Les CEA constituent un cadre économique, juridique et social, à même d'accueillir, d'accompagner et d'héberger des projets d'activités économiques de tous types. Elles poursuivent un objectif de développement collectif et solidaire d'activités, en s'inscrivant dans une logique d'insertion par l'économique.

La CEA apporte la perception d'être inséré dans une communauté de travail (Francfort et alii, 1995). Elle pourrait être assimilée à une forme de néo-compagnonnage (Stervinou et Noël, 2008).

« Avec le statut d'entrepreneur-salarié, la CEA permet de se réapproprier l'acte d'entreprendre, à travers l'acquisition de compétences, la constitution de réseaux, l'évolution des représentations identitaires. » (Charles Pauvers et Schieb-Bienfait, 2005).

Cependant, s'il semble généralement souhaitable d'articuler la gestion de ces compétences individuelles et des compétences collectives (Le Boterf, 2001) –celles-ci liées de manière non univoque à la performance (Bataille, 2001)–, le mode de construction spécifique de la CEA peut présenter des difficultés à cet égard.

## 5.3. Notre troisième recherche exploratoire

Nous avons réexploité les données recueillies lors d'une précédente enquête (auprès d'acteurs d'une Coopérative d'Emplois et d'Activités) menée initialement en vue d'une communication pour un colloque sur le management des SCOP.

### *5.3.1. La méthodologie de recherche*

Nous avions eu recours à une méthodologie qualitative de nature exploratoire dans cette CEA.

La composition de l'échantillon s'explique par la recherche d'une diversité d'angles de vue. Elle passe par la prise en compte de différences en termes de genre, d'âge (de 40-45 à 50-55) et d'ancienneté (de 15 mois à 5 ans), de spécialité (du traitement de l'image au droit) et de niveau (de bac+1 à bac+5 de formation initiale), ainsi que de type d'activité. Précisons que, si la plupart des membres de cette CEA sont qualifiés et expérimentés, cette diversité est néanmoins limitée par le nombre restreint d'interviewés. Celui-ci est lié à la fois à notre faible disponibilité au moment de l'enquête initiale, et aux délais restreints dans la perspective de la communication précitée.

Le tableau ci-dessous reprend les principales caractéristiques des cinq entrepreneurs-salariés de cet échantillon.

Nous avons mené des entretiens semi-directifs centrés (Romelaer, 2005) d'une durée comprise entre 45 minutes (le seul par téléphone) et 1h45. Les principaux thèmes du guide initial de l'interviewer étaient ceux proposés en vue du colloque initial : les compétences, l'identité et l'engagement personnels, puis la dimension collective (compétences, identité).

**Tableau 13**

**Caractéristiques des interviewés**

| Sexe | Age | Ancienneté | Formation initiale | Activité(s) |
|---|---|---|---|---|
| H | 50-55 | 5 ans | Centrale Paris | Coaching-gestion de projets |
| F | 45-50 | 15 mois | Ingénieur informatique | Accompagnement-formation en management et communication |
| H | 45-50 | 2 ans | Post-bac traitement de l'image et publicité | Expression visuelle |
| F | 40-45 | 4,5 ans | Bac+4 sciences de l'information | Communication |
| H | 40-45 | 3,5 ans | Bac+4 droit | Formation en droit immobilier |

### *5.3.2. Les principaux résultats*

*5.3.2.1. La structure étudiée ne présente pas certaines caractéristiques des PME*

Nous nous sommes basé sur l'effectif (en l'occurrence 51 personnes), critère le plus souvent retenu en la matière, pour considérer que la CEA dans laquelle nous avions mené l'étude était une PME. Cependant, si cette CEA présente bien des caractéristiques originales, liées au statut coopératif (cf. § 5.2.), certaines autres, propres aux PME (cf. tableau 4, p. 13), ne correspondent pas à celles que reflètent les propos des interviewés, à commencer par la taille justement.

Torres (2000) la traduit, en effet, par une proximité spatiale. Or, à l'exception des trois permanents, voire des nouveaux, les individus passent l'essentiel de leur temps à l'extérieur de la structure : soit à un bureau qu'ils ont aménagé à leur domicile, soit chez des clients ou prospects (d'ailleurs, les locaux offrent moins de dix postes de travail). Ils ne vivent donc pas une grande proximité spatiale. Certains n'ont même parfois fait la connaissance d'entrants récents qu'au bout de plusieurs semaines, voire plusieurs mois.

La proximité hiérarchique (centralisation de la gestion) est également très relative : le dirigeant n'a pas de pouvoir direct sur le travail de chaque salarié (hormis les deux autres permanents), non seulement en raison de leur présence restreinte précitée, mais aussi parce que chacun d'entre eux développe son activité sans consignes ou directives de la structure. Au contraire, le fonctionnement coopératif favorise plutôt le partage du pouvoir.

La proximité fonctionnelle (faible spécialisation) est très peu présente : à l'image du tableau 1, chaque personne développe son activité particulière, en s'appuyant sur des compétences

souvent pointues. Seuls quelques domaines (comme la communication) font l'objet de « *pôles* » autour desquels se rassemblent quelques individus.

S'ils restent relativement simples, les systèmes d'information sont plutôt organisés : réunions assez régulières, assemblée générale et conseil d'administration, lettre mensuelle d'information, utilisation fréquente du courriel…

Enfin, la proximité temporelle (stratégie intuitive et peu formalisée) semble être la plus respectée : loin de suivre une démarche planificatrice, les décisions que l'on peut qualifier de stratégiques et qui sont donc prises collectivement (au moins en partie) ne portent pas sur les activités à développer (elles sont choisies par l'entrepreneur-salarié), mais plutôt (et de manière récente) sur la maturité du projet de l'entrant. Celle-ci peut laisser préfigurer une activité significative, donc un chiffre d'affaires potentiel, sur lequel la CEA pourra appliquer le pourcentage de coûts mutuels de gestion, afin de couvrir les charges de structure (locaux, permanents, prestations d'accompagnement…).

#### *5.3.2.2 Travailler dans une coopérative n'est pas un choix délibéré de carrière pour les interviewés*

Tous les interviewés avaient bien dans l'idée de créer ou de poursuivre une activité autonome, en rupture avec le salariat classique. Cependant, aucun n'a volontairement fait le choix de la coopérative, à l'issue d'une réflexion au sujet du statut adopté.

Ainsi, le co-fondateur songeait plutôt à recourir à une société de portage (une autre interviewée l'a d'ailleurs expérimenté). Mais il s'est rallié à la proposition d'un autre co-fondateur, qui connaissait le cadre original de la CEA au travers d'une activité précédente (et qui deviendra ensuite le directeur).

Quant aux autres, ce sont plutôt les circonstances qui ont joué : un a lu un article sur la CEA dans la presse économique locale, un autre est venu sur recommandation d'un entrepreneur-salarié avec qui il était en relation, les deux derniers ont été mis en relation par l'intermédiaire de CTP. En effet, l'association locale Compétences en Temps Partagé est hébergée par la CEA. D'ailleurs, tous les interviewés connaissent le Travail à Temps Partagé et quatre considèrent l'exercer au sein de la CEA. Paradoxalement, le seul à avoir une perception différente (bien qu'il ait plusieurs clients, mais pour lesquels le conseil n'est pas opérationnel) est le co-fondateur, alors qu'il était adhérent de cette association au moment de la création de la CEA, comme les cinq autres co-fondateurs (le futur directeur ayant même été co-fondateur puis président de CTP).

Tentons d'analyser cette absence « d'appétence » pour la coopérative.

Tout d'abord, si le Travail à Temps Partagé fait partie pour certains, comme indiqué précédemment, de leurs trajectoires de vie, celles-ci ne leur ont pas donné l'occasion de connaître le milieu coopératif.

Ensuite, en termes d'attentes vis-à-vis de la CEA, tous évoquent l'aide administrative (factures, salaires, tenue des comptes), que l'on peut obtenir dans d'autres types de structure. Ils mentionnent également l'accompagnement (souvent par différence avec le portage ; « *J'ai obtenu des aides variées : conseil, assistance, présence, amitié.* »), plus caractéristique du contexte coopératif. Par contre, seuls deux d'entre eux citent d'abord la liberté (« *On n'est pas managé* »), alors que celle-ci est souvent évoquée parmi les motivations prioritaires du créateur d'entreprise. D'ailleurs, ces deux entrepreneurs-salariés sont sans doute également ceux qui fonctionnent comme tel. Les autres semblent plutôt peiner à développer leur activité pour s'éloigner du statut de demandeur d'emploi.

Enfin, un seul interviewé évoque le rôle du sociétaire (alors que quatre le sont), en particulier de participer aux décisions importantes. Il regrette d'ailleurs que devenir sociétaire soit obligatoire –et non volontaire– au bout de 18 mois dans la CEA, et que cette opportunité ne soit pas valorisée auprès de ceux qui ne sont encore que salariés. Il est peu surprenant que cet interviewé soit le co-fondateur (attachement à la structure et au statut).

#### *5.3.2.3. La dimension coopérative ne contribue pas à rétablir un certain équilibre entre compétences individuelles et collectives*

Interrogés sur leurs compétences, tous parlent spontanément de celles en lien direct avec le(s) métier(s) qu'ils exercent -ou ont exercé(s)-, à l'exclusion de celles que la littérature prête au créateur d'entreprise, qu'elles soient à dominante individuelle, sociale et même cognitive (Charles Pauvers et alii, 2004). Faut-il alors émettre l'hypothèse que ces entrepreneurs-salariés sont encore plutôt salariés qu'entrepreneurs ? Tous soulignent pourtant la particularité de devoir « aller chercher le travail » (mais à regret, pour certains).

Par ailleurs, tous soulignent la richesse de la diversité des entrepreneurs-salariés et l'intérêt qu'elle présente en termes d'échanges, d'ouverture, de découverte de métiers, de réseaux. Cependant, ils constatent également la difficulté à associer des compétences trop éloignées. Même dans les axes spécialisés (regroupant des entrepreneurs-salariés travaillant respectivement dans la communication et l'industrie), les collaborations concrètes et contributions communes restent trop rares.

D'ailleurs, plus généralement, si la croissance de la CEA est significative (6 co-fondateurs, 51 entrepreneurs-salariés 5 ans après, malgré quelques départs), la dimension collective reste plus difficile à appréhender que dans une SCOP classique, de par la diversité des projets individuels. Leur addition ne semble pas faire un projet collectif.

#### *5.3.2.4. Le vécu dans la CEA réoriente le processus identitaire des interviewés*

Tous les interviewés reconnaissent que leur identité a évolué avec leur parcours dans la CEA (malgré la diversité de sa durée), mais pas pour les mêmes raisons : deux parlent d'un changement de métier (d'opérationnel à conseil pour l'un, à formateur pour l'autre), deux autres soulignent que la confrontation au marché a permis d'éclaircir leurs compétences, le dernier estime que le parcours « *a pu*[l]*'aider à y voir plus clair* ».

Par contre, alors qu'ils se présentent au titre de la CEA dans leurs démarches commerciales, ils ne s'identifient pas (ou peu) à celle-ci, de par leur relative autonomie de fonctionnement : « *ce sont mes clients, pas ceux de la coopérative* ».

D'ailleurs, leur représentation de l'identité de celle-ci est très hétérogène : « *il y a encore du boulot pour la définir* », « *diversité et rigueur* », « *en croissant, elle devient une entreprise comme une autre* », « *une pépinière de projets d'entrepreneuriat* », « *la cohabitation de deux systèmes : des entrepreneurs-salariés qui ont roulé leur bosse et un collège d'apprentis* ».

Si nous cherchons à utiliser la grille de Dubar (cf. § 5.1.) pour nos interviewés, nous pouvons considérer que tous étaient en rupture quand ils ont intégré la CEA.

Par contre, vis-à-vis de cette dernière, les deux premiers sont sans doute dans un processus identitaire d'entreprise (le premier comme co-fondateur, la seconde en devenant permanente à mi-temps pour accompagner les nouveaux arrivants). Les troisièmes et quatrième semblent glisser vers une identité de hors-travail, eu égard à leurs difficultés à générer du chiffre d'affaires et à leurs activités bénévoles dans des domaines culturels connexes. Enfin, le dernier tendrait vers une identité de réseau, au titre de la formation suivie pour préparer un diplôme professionnel.

# CHAPITRE 6

# TRAVAIL A TEMPS PARTAGE ET

# TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION EN PME

Une troisième reprise d'un auteur dans *La GRH dans les PME* (Louart et Vilette, 2010b), mentionné au § I.3. : « leurs pratiques de gestion des ressources humaines sont très sensibles aux incidences que les technologies de l'information et de la communication peuvent engendrer par leur utilisation » (Carpentier, 2010, p. 99) ;

Nous sommes d'autant plus attentif à citer cette collègue que c'est la lecture de son chapitre qui nous a suggéré d'écrire à notre tour sur les TIC (ce qui explique que nous la citions, mais avec une date de publication – optimiste – prévue en 2007), et conduit à être publié dans deux revues à comité de lecture, l'une classée par l'AERES (Vilette, 2008a), l'autre en anglais (Vilette, 2009d), ainsi que dans une encyclopédie anglo-saxonne (Vilette, 2008b). C'est donc la première de ces trois publications qui est présentée ici.

## 6.1. Introduction

La fonction RH est directement interpellée par l'un de ces changements relativement récents que constitue l'utilisation des TIC, ainsi qu'en attestent les travaux de nombreux auteurs (Laval, 2000 ; Barthe, 2001 ; Guilloux et alii, 2001 ; Matmati, 2001 ; Blanchot et Wacheux, 2003). Cependant, ces travaux sont généralement centrés sur des entreprises dont l'effectif est important. Car « si paradoxalement il existe assez peu de publications, ce n'est peut-être pas par manque d'intérêt de la communauté scientifique pour cet objet d'étude, mais peut-être en raison des difficultés d'appréhension d'une part, et de la complexité du repérage de la GRH en PME d'autre part. » (Mahé de Boislandelle, 1993)

Pourtant, les usages des TIC et de l'Internet par les PME sont significatifs, bien que généralement moindres par rapport aux entreprises plus grandes (Mathonnet et Seval, 2003). Si bien que l'utilisation de ces TIC vient à bouleverser la GRH en PME dans trois domaines : l'application du droit du travail, le management des compétences, l'organisation et les conditions de travail (Carpentier, 2007).

De la même façon, les PME sont prioritairement concernées par un autre phénomène récent, qui présente des caractéristiques comparables. En effet, le Travail à Temps partagé renvoie aux nouvelles formes d'organisation du travail, vise à apporter des compétences aux PME, et peut se pratiquer sous plusieurs statuts juridiques.

## 6.2. Aspects théoriques

Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'utilisation des TIC et le recours au TTP touchent la GRH en PME dans au moins trois domaines communs : l'application du droit du travail, le management des compétences et l'organisation du travail.

### *6.2.1. L'application du droit du travail*

Le recours aux TIC comme Internet, Intranet ou le télétravail implique des modifications en matière de droit du travail. Ray (2001) met en évidence ses impacts sur plusieurs aspects :

- les modalités de la subordination évolue avec la télédisponibilité du salarié, le développement du télétravail à domicile et les contrôles à distance ;
- l'exécution du contrat de travail évolue dès le recrutement, puis en matière de formation et d'employabilité, de respect du temps de travail par rapport au temps de repos, de santé et de sécurité au travail, jusqu'au contentieux ;
- les rapports collectifs de travail sont également touchés, tant par la consultation du CE et du CHSCT préalablement à la mise en œuvre des TIC, que par l'usage qu'en fait l'ensemble des instances représentatives du personnel, y compris lors de conflits de travail.

Plus encore que les grandes entreprises, les PME vivent mal les contraintes juridiques, d'autant qu'elles sont souvent dépourvues de compétences internes dans le domaine du droit du travail.

La deuxième partie de l'article (non reproduite ici) a donné un aperçu déjà assez édifiant de la diversité des formes de TTP et des subtilités que présente sa mise en œuvre dans ce domaine. Par ailleurs, le droit du travail ne s'applique pour la PME utilisatrice que dans la première forme juridique (le multisalariat), voire la deuxième (la pluriactivité avec activité salariée dans l'entreprise). En effet, dans les autres cas, la PME traitera suivant les règles du droit commercial, vis-à-vis duquel elle est heureusement moins désarmée en général, puisque celui-ci régit la plupart de ses relations avec son environnement (clients, fournisseurs…).

### *6.2.2. Le management des compétences*

A partir d'une enquête dans laquelle les PME étaient largement représentées, Bellier (2002) met en évidence l'influence des TIC sur les compétences : pour l'ensemble des personnes interrogées, « les TIC sont vécues comme une source d'exigence plus forte, comme la nécessité d'être plus compétent.»[…] «La surcharge induite par les TIC a été intériorisée comme une exigence interne au salarié.»

Il est possible de s'interroger sur ce constat alors que « après quelques années d'utilisation et malgré un développement désormais irréversible, le bilan semble plutôt mitigé. » (Demissy, 2003).

D'ailleurs, les professionnels de cette fonction avouent à la fois un déficit de compétences personnelles en matière de TIC, et une insuffisante reconnaissance de leur rôle dans l'introduction de ces dernières (Chrétien et alii, 2004). De plus, s'il y a bien mise en réseau progressive des compétences, « l'informatisation de la gestion des compétences ressemble, pour l'instant, à une coquille vide. » (Coulon et Mercier, 2001).

Les professionnels RH sont pourtant censés être les premiers acteurs de la gestion des compétences. C'est d'ailleurs à ce titre qu'ils vont recourir à cet outil original de recrutement qu'est le TTP (Vilette, 2006). En effet, le déficit de compétences dans les PME est sans doute à la fois plus grand et plus sensible, compte tenu de l'effet de grossissement (Mahé de Boislandelle, 1993), mais également plus délicat à combler eu égard à d'autres difficultés RH précitées, cette fois en matière de formalisation, de ressources et d'expertise.

D'ailleurs, sur ce dernier point, si le seuil moyen d'effectif pour l'apparition d'un spécialiste des ressources humaines à temps plein (ce qui reste la pratique traditionnelle en France, quels que soient la fonction et le niveau de responsabilité) a été divisé par deux (passant de 200 à 100 salariés) en l'espace de 20 ans, ce seuil tend vers celui d'instauration obligatoire du CE et du CHSCT (Vilette, 2003b), soit 50 personnes. Cependant, tant pour des raisons de coût que de charge de travail, cette création de poste (même non-salarié) se fera prioritairement à temps partiel, voire à temps partagé. D'ailleurs, au delà de notre propre pratique ou de celle de deux des acteurs interrogés dans notre recherche exploratoire, le développement de ce mode de travail pour la fonction RH tend à s'affirmer.

### *6.2.3. L'organisation du travail*

A partir de la même enquête que précédemment, Josserand (2002) souligne que les entreprises utilisent peu les TIC pour faire appliquer les décisions ou évaluer les résultats individuels a posteriori. Par contre, celles-ci facilitent les échanges entre niveaux hiérarchiques, favorisent un travail plus transversal et une meilleure coordination, et permettent de mieux partager l'information.

En revanche, si l'usage des TIC modifie les frontières, tant externes qu'internes, de la firme (Kalika, 2000), elle touche aussi à celles du travail, pour lequel elles crée des champs de tensions, en particulier dans les PME, voire TPE (Beaujolin et Dufau, 2001).

Par ailleurs, les différentes applications des TIC ont initié le développement de nouvelles formes d'organisation (Matmati, 2003). Certains vont même jusqu'à parler d'organisation virtuelle, alors qu'il serait plus opportun de parler d'organisation dématérialisée (Livian, 2005).

Or, le TTP est également identifié comme une nouvelle forme d'emploi et d'organisation du travail (Lagrevol, 1997). Il peut d'ailleurs emprunter à d'autres formes sus-mentionnées, telles que le télétravail (Matmati, ibid). Au delà de la vision traditionnelle qu'il évoque, le travail à distance est analysé selon un continuum (Cocula et Frédy-Planchot, 2001)

- utilisation de manière occasionnelle d'un bureau fixe au sein de l'entreprise,
- réservation de bureaux au sein de l'entreprise dans une logique « hôtelière »,
- mobilité avec obligation de revenir au sein de l'entreprise (sans bureau fixe) à dates régulières,
- travail à domicile avec mobilité à l'extérieur,
- mobilité complète des salariés à distance (présence chez les clients, fournisseurs…).

Ceci peut inspirer plusieurs commentaires :

- chaque volet de ce continuum nécessite des compétences adaptées, en particulier le dernier, qui renvoie à la problématique du nomadisme (Isaac, 2004) ;
- deux volets peuvent y être ajoutés : le travail électronique « off shore » (grouper des salariés à l'étranger sur des opérations répétitives pour le compte d'entreprises lointaines) et les téléservices (télésurveillance, télémaintenance, téléservice informatique) (Livian, 2005) ;
- ces différentes formes correspondent au mouvement général de sous-traitance et de délocalisation d'activité, qui renvoie cette fois à la problématique internalisation versus externalisation, à laquelle est également confrontée la fonction RH en PME elle-même (Mahé de Boislandelle et Nebenhaus, 1995). C'est d'ailleurs dans ce cadre que ces auteurs évoquaient le TTP (cf. § 2.1.) ;
- Celui-ci correspond peut-être à un huitième volet qui pourrait se formuler ainsi : utilisation régulière et partielle d'un lieu fixe (ce n'est pas forcément un bureau, par ex. en formation) au titre de chaque activité, ainsi qu'au domicile.

## 6.3. Une recherche exploratoire sur le TTP et les TIC

Suite à cette modeste revue de littérature, nous avons souhaité illustrer notre réflexion par des données de terrain. Nous avons donc rencontré des acteurs du Travail à Temps Partagé afin d'apprécier l'usage des TIC dans cette situation particulière de travail.

### *6.3.1. La méthodologie de recherche*

Nous ne reproduisons pas ici l'intégralité de cette partie de l'article. La méthodologie et l'échantillon sont les mêmes que pour la communication sur le recrutement. L'usage des TIC n'a donc été mentionné par aucune des personnes interviewées de façon délibérée. Le tableau ci-dessous, qui synthétise les principales informations concernant les dix acteurs de l'échantillon, semble cependant utile pour une meilleure compréhension des résultats.

**Tableau 14**

**Caractéristiques des personnes interviewées**

| Type d'acteur | Statut de l'interviewé | Forme de TTP | Secteur/métier | Effectif |
|---|---|---|---|---|
| Utilisateur 1 | Directeur | CEA | BTP | 7 salariés |
| Utilisateur 2 | Gérant de SARL | Multi-salariat | Informatique | 6 salariés |
| Utilisateur 3 | Co-directrice de SELARL | GE | Santé | 17 salariés |
| Intermédiaire | Coordinatrice | GE | | 10 salariés |
| Intermédiaire | Directeur | CEA | | 51 salariés |
| Intermédiaire | Présidente de CTP[18] | Plutôt multi-salariat | | 300 adhérents |
| Travailleur 1 | Gérant de SARL | Indépendant | Ressources humaines | Jusqu'à 250 salariés |
| Travailleur 2 | Entrepreneur–salarié | CEA | Gestion-finance | De 2 à 50 salariés |
| Travailleur 3 | Salariée | GE | Organisation-qualité | De 7 à 17 salariés |
| Travailleur 4 | Gérant de SARL | Indépendant | Ressources humaines | De 2 à 120 personnes |

### *6.3.2. Des résultats contrastés*

Il est utile de préciser que, puisque l'usage des TIC n'était pas un des thèmes initiaux du guide de l'interviewer comme précisé ci-dessus, le volume de données recueillies sur ledit thème est donc naturellement peu abondant.

Par ailleurs, il semble pertinent de relativiser l'avis de certains interviewés, en l'occurrence ceux du deuxième sous-échantillon (les intermédiaires) :

- CTP n'assurant que la promotion du TTP, sa présidente s'intervient pas dans la collaboration entre le travailleur et l'utilisateur ;
- La CEA et le GE n'étant que juridiquement les employeurs des travailleurs (qui passent l'essentiel de leur temps chez les utilisateurs), l'avis de leurs responsables ne pourra légitimement porter que sur le temps résiduel dans leurs structures respectives.

[18] Compétences en Temps Partagé : association départementale de promotion du temps partagé

Pour les deux derniers intermédiaires, il est à noter qu'en matière de TIC, si nous reprenons les exemples cités par Mathonnet et Seval (2003), les équipements respectifs sont limités : pas d'Intranet, d'Extranet, de mobile ou de commerce électronique, accès à Internet pour les permanents des deux structures. Seule la messagerie électronique accompagne ici la relation employeur-travailleur.

Les principaux résultats portent donc sur les premier et troisième sous-échantillons, et seront illustrés par quelques verbatim.

*6.3.2.1. Les PME utilisatrices du TTP font encore peu usage des TIC*

Chez les 3 utilisateurs, seul Internet est présent (en dehors des applications spécifiques au métier de l'entreprise informatique). Cette relative pauvreté dans les TPE ou PE est en partie confortée par un autre exemple de ME (80 personnes) rencontrée à un autre titre (suivi de stage de master RH en apprentissage). Dans l'étude menée pour mettre en place un SIRH, les conclusions intermédiaires conduisent au recours à deux applications seulement : gestion des plannings et paie.

Dans notre recherche, seul le travailleur 1 collabore avec une entreprise disposant d'un SIRH un peu plus élaboré, eu égard à son effectif : logiciel d'administration du personnel commun au groupe (nous parlerons alors plutôt de PMO) et petits modules sur les compétences et la formation (« *Du coup, on développe des tableaux sur Excel à côté* »). L'impact est évident sur son travail quotidien, puisqu'il y exerce la fonction de DRH. Précisons cependant que l'origine de cette situation de TTP est inhabituelle : l'entreprise est son ancien employeur. La réduction d'effectif qu'elle connaît les ont conduit à diminuer le temps de travail de l'ex-salarié, lui permettant ainsi de développer des collaborations avec d'autres entreprises.

Ce résultat corrobore ceux d'autres recherches. Ainsi, dans l'étude de Carpentier (2007), « ces PME-PMI utilisaient surtout Internet et les Progiciels de Gestion Intégrés.[…] Parfois des expériences d'EDI, de GED, de groupware, de knowledge management ou de réalité virtuelle étaient menées […] ces entreprises avaient des systèmes d'information plus ou moins informatisés et formalisés, notamment au niveau des SIRH […] des logiciels et objets informatiques peuvent être utilisés pour réaliser, par exemple, la gestion de la paie et/ou l'administration des salariés. ». Une autre étude mentionnant les domaines d'usage des NTIC dans les PME (Gadille et Iribarne, 2004) confirme cette modestie : « Les activités de formation qui correspondent à du développement des ressources humaines arrivent en dernier (4%), ce qui traduit bien la faiblesse de cette fonction dans les PME ».

Par contre, notre recherche ne portant pas spécifiquement sur les TIC et le TTP en PME, comme nous l'avons signalé précédemment, nous ne disposons pas d'éléments suffisants pour préciser la place de celles-ci dans la stratégie des PME de l'échantillon (Vacher, 2003).

Pour le choix de ses investissements en TIC (Boutary, 2003), le dirigeant, dont les compétences en la matière sont souvent limitées, va agir en terme de proximité là aussi (cf. § 1.1.). Il va faire appel à son réseau relationnel, ce qui le limite dans sa prise de décision.

N'ayant généralement pas formulé/formalisé sa stratégie – en PME, on parle plutôt d'intuition stratégique (Julien, 1994) –, s'il a ensuite recours à un interlocuteur spécialisé externe (et même interne), ce dernier ne pourra lui apporter que des réponses à des problèmes techniques.

Quant aux « ressources humaines mobilisées pour valoriser [ces] investissements en NTIC », il disposera de « ressources en compétences relativement suffisantes pour la gestion du matériel informatique », mais de « ressources humaines plus dégradées pour l'utilisation des NTIC en réseau », sans parler « des manques de compétences internes nécessaires pour le développement de nouveaux usages » (Gadille et Iribarne, 2004).

Sur cet autre aspect, pour les mêmes raisons que précédemment, nous n'avons pas recueilli de données confirmant l'analyse des derniers auteurs, seule notre perception nous permettant intuitivement de le penser.

*6.3.2.2. L'usage des TIC a été intégré par les Travailleurs à Temps Partagé*

Notons d'abord que tous les travailleurs (1 et 4 au titre de la SARL dont ils sont gérants, 2 et 3 à titre individuel) détiennent leur propre matériel (ordinateur, mobile), pour des raisons prioritairement professionnelles, mais acquis à titre personnel.

Ensuite, si nous nous référons à une autre étude portant sur 30 PME (Beaujolin et Dufau, 2001), celle-ci retenait « trois angles d'analyse en matière d'évolution du travail (évolution des métiers et des compétences, évolution de la dialectique autonomie/contrôle et évolution de la notion de collectif de travail) » liée à l'utilisation des TIC.

Or, cette fois-ci, nos résultats contredisent ceux de ladite étude : ainsi, au delà de la faible intensité de celle-ci chez les utilisateurs de notre échantillon, si, « pour la plupart des milieux professionnels observés, les qualifications et les compétences initiales sont ébranlées ou recomposées par l'introduction de TIC », les quatre travailleurs se sont approprié les TIC dans leur pratique professionnelle (« *Je vais changer de téléphone mobile pour être joignable plus facilement* », « *Je vais m'équiper d'un Palm pour mieux organiser mes temps de travail* »), ce qui est sans doute partiellement lié à leur niveau de qualification, de responsabilité, et à leur parcours.

De plus, ces aspects relativisent probablement aussi leur « autonomie contrôlée », alors que « les opérateurs […] mentionnent souvent cette tension entre autonomie et prescription, et expriment le besoin d'une traduction opérationnelle des objectifs, et de repères pour guider l'action ». Cette relativisation est sans doute accentuée par la situation de TTP : non seulement elle ne s'exerce qu'à temps partiel, mais la dépendance (financière par exemple) est moins forte, eu égard aux autres activités (« *Le temps partagé rend le pouvoir au salarié.*[…] *Les cadres à temps partagé ne sont plus serviles ; ils retrouvent leur liberté, leur dignité* »).

Enfin, cette particularité viendra également appuyer les réserves quant au troisième angle : «Pour travailler ensemble en utilisant ces outils, il faut d'abord se connaître, ce qui est facilité lorsqu'on a appris à travailler ensemble, y compris sans TIC », mais que le temps partiel

limite chronologiquement ; « les outils de travail en réseau ne suffisent pas à développer du travail coopératif », ce qui se constate paradoxalement davantage dans la Coopérative d'Emplois et d'Activités (Vilette, 2006a) : « la dimension collective reste plus difficile à appréhender que dans une SCOP classique ».

# CHAPITRE 7

# TRAVAIL A TEMPS PARTAGE ET

# RELATIONS INTERPERSONNELLES, GOUVERNANCE, ENTREPRENEURIAT

Nos travaux nous ont fait explorer sommairement d'autres pistes de réflexion. Les relations interpersonnelles, auxquelles nous sommes très attentif en tant que praticien d'entreprise, nous ont cependant valu une première publication en revue à comité de lecture, suite à une journée de recherche (Vilette, 2006d). La gouvernance en PME a fait l'objet d'une communication lors d'une conférence internationale à Genève (Vilette, 2007c). Enfin, nous avons traité de l'entrepreneuriat dans plusieurs papiers, en particulier dans un chapitre d'ouvrage récemment paru (Vilette, 2009e). Les propos ci-dessous sont extraits de ces trois publications – le premier enrichi par une communication récente (Vilette, 2009f) –.

Notons que nous n'avons pas construit d'articulation entre ces trois pistes, préalablement à leur exploration. Néanmoins, nous pouvons aisément imaginer l'importance des relations interpersonnelles, tant pour la gouvernance en PME que pour l'accompagnement à l'entrepreneuriat.

## 7. 1. Relations interpersonnelles et Travail à Temps Partagé en PME

Afin d'étayer notre propos, nous avons écarté une recherche sur le TTP et le recrutement (Vilette, 2006b). Certes, cet aspect de la fonction RH est éminemment influencé par une forme temporaire de relations interpersonnelles : candidat/DRH, candidat/responsable hiérarchique, candidat/concurrents – en entretien de groupe –, candidat/recruteur(s) externe(e) éventuel(s)… Cependant, nous lui avons préféré une recherche plus récente, pour plusieurs raisons :

- comme nous l'avons évoqué dans la méthodologie de l'article précité, nos relations interpersonnelles avec les interviewés (pour certains, d'avant la création de la CEA) ont permis de mobiliser ces derniers très rapidement ;
- de plus, l'hypothèse de l'inhibition a été grandement levée depuis les entretiens : certaines positions critiques qui nous avaient été confiées lors de ceux-ci n'ont pas transparu dans l'audit coopératif réalisé à la même période par l'Union Régionale des SCOP. En effet, ce dernier a été restitué la veille de l'achèvement de la rédaction de la première version de la communication préalable à l'article, au cours de l'assemblée générale. A cette occasion, un débat sur les conditions du sociétariat a d'ailleurs révélé un conflit interpersonnel – « qui oppose deux individus ou davantage. Il peut s'agir d'un conflit de fond […], d'un conflit émotionnel […] ou d'une combinaison des deux (Schermerhorn et alii, 2000) – entre le co-fondateur président du conseil d'administration et plusieurs sociétaires, dont un autre co-fondateur ;

- par contre, d'autres éléments de cet audit viennent corroborer l'hypothèse selon laquelle la juxtaposition des projets individuels ne va pas forcément de pair avec un projet d'entreprise : alors que 31% (seulement…) des sociétaires ont connaissance de ce dernier, 68% ne souhaitent pas un renforcement de la communication sur le sujet. Les relations interpersonnelles, appréciées par ailleurs, ne tendent donc pas vers le collectif ;
- enfin, nous pouvons nous interroger sur le lien entre des relations interpersonnelles naturellement limitées par la présence partielle des coopérateurs dans les locaux de la CEA, et leur engagement aléatoire dans le fonctionnement de celle-ci.

### *7.1.1. La proximité en PME*

Comme nous l'avons vu dans les PME, « une autre caractéristique (peut-être la principale ; en tout cas, celle qui guide notre propre pratique de DRH) de ces dernières tient à la proximité, sous de multiples formes : proximité spatiale, proximité hiérarchique, proximité fonctionnelle et coordination de proximité, systèmes d'information de proximité, proximité temporelle, voire capital de proximité, diversification de proximité, proximité familiale (dans la PME de même nature)…

Si la littérature en sciences de gestion est abondante au sujet des managers de proximité (Diridollou, 1995 ; Létondal, 1997 ; Thévenet, 2003 ; Bellini et Labit, 2005 ; Thévenet et Bourion, 2006), ceux-ci ne sont pas spécifiques à la PME. Par contre, en tant que chercheur, nous sommes convaincus *« du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME »* (Torrès, 2000). Cet enseignant-chercheur a sans doute le plus étudié la proximité en gestion, depuis sa thèse *« pour une approche critique de la spécificité de gestion de la PME »* (Torrès, 1997), en passant par son Habilitation à Diriger des Recherches sous forme d'*« essai de théorisation de la gestion des PME : de la mondialisation à la proxémie »* (Torrès, 2004), jusqu'à un article récent sur l'*« incidence de la loi proxémique sur la perception de l'incertitude des PME »* (Torrès et Gueguen, 2008). Dans un ouvrage collectif également récent (Jaouen et Torrès, 2008), ce concept a été abordé sous de multiples angles : proximité des besoins du marché (Pacitto, Julien et Meier, 2008), proximité de métier, proximité sociétale, sociable, résiliaire, stratégique (Marchesnay, 2008), sociale, temporelle (Jaouen et Tessier, 2008), représentative (Paradas, 2008), sensorielle (Torrès, 2008 ; Paradas, 2008), institutionnelle, interorganisationnelle (Gundolf, 2008), géographique (Lasch, 2008), cognitive (Jaouen, 2008 ; Gundolf, 2008), hiérarchique, fonctionnelle (Torrès, 2008), socioprofessionnelle (Loup, 2008), organisée, territoriale, industrielle (Fourcade, 2008), globalisée/globalisante, mondialisée/mondialisante (Saives, Desmarteaux et Schieb-Bienfait, 2008)…

Or, il nous semble que c'est dans la proximité des pratiques et des rapports au quotidien (ou presque pour le Travailleur à Temps Partagé), tant avec les collaborateurs éventuels et les collègues, qu'avec le manager (pour le TTP, souvent le dirigeant, dont on connaît l'importance dans la PME), que le nouveau à intégrer va s'imprégner de toutes les dimensions culturelles de l'organisation dans laquelle il commence à travailler. » (Vilette, 2006c)

Si nous nous centrons sur les systèmes d'information, « les petites entreprises fonctionnent par dialogue ou par contact direct » (Julien, 1994). « La préférence des chefs d'entreprise pour la communication orale se traduit par le recours à des processus mentaux de mémorisation et de traitement des informations de développement » (Philippe, 1990). « Le vecteur d'obtention de l'information est un ensemble de relations interpersonnelles informelles, non institutionnalisées et non structurées. » (Planque, 1988). « La proximité des acteurs facilite la communication directe et verbale. La formalisation et l'écriture ne sont pas indispensables. Cela explique la correspondance, maintes fois observée, entre proximité et politique minimaliste de gestion de l'information. » (Torres, 2000)

Enfin, la limitation des relations avec les collègues liée au temps partiel (cf. § 5.1.) nuit sans doute à cette proximité. Nous pouvons également supposer que celle-ci sera affectée par le type de configuration (Trouvé, 2003 ; cf. § 1.1.4.).

### *7.1.2. Accompagner les relations interpersonnelles*

Justement, quelle peut être la valeur ajoutée du DRH en matière de relations interpersonnelles ? Pour dépasser une typologie classique (coach sportif/confesseur/conseil), Albert et Emery (2000) définissent le coaching comme « un accompagnement individuel ayant pour objectif d'aider à la mise en place de changements comportementaux ». Dans une PME, il semble assez logique que chaque manager devienne le coach de ses collaborateurs. Cependant, malgré la polyvalence et la polycompétence que réclame cet environnement, beaucoup n'ont pas cette capacité. De plus, le dirigeant, si central dans les petites structures, n'a pas de responsable hiérarchique…

S'inspirant de « la double situation du consultant […qui] comme tout intervenant au contact d'un système, ne peut éviter de se trouver être à la fois observateur de ce système ainsi qu'acteur dans ce système (Malarewicz, 2000), le DRH pourrait être à la fois le coach pour le chef d'entreprise, et un genre de superviseur (pardon pour cette hétérodoxie) pour les autres encadrants.

### *7.1.3. Crédibiliser la communication avec les personnes*

Concernant l'école de Palo Alto, « l'une de[…]s hypothèses pour expliciter l'attrait de cette approche pour les universitaires en gestion ou les managers, est qu'il résulte d'une tendance actuelle de la GRH à se focaliser sur les individus » (Brasseur, 2000). C'est d'ailleurs la principale motivation, à la fois sans doute d'une bonne partie des praticiens de la fonction RH, et assurément de la plupart des étudiants – toujours plus (trop ?) nombreux – qui s'y destinent (« être en contact avec les gens », « aider les personnes », « faire du relationnel »…). Si cet objectif est à la fois louable et naïf, eu égard à la dure réalité du quotidien de ce métier, l'inflation de diplômés qu'il génère ne va pas sans poser de questions, non seulement quant aux débouchés exprimés (certes inférieurs aux besoins réels des PME : 60% de l'emploi…), mais aussi en matière de relations interpersonnelles, compte tenu de la

nature effacée, voire introvertie, de nombre d'entre eux (et elles, largement majoritaires…), et par la même, à l'image que donne une fonction encore jeune dans l'entreprise, donc encore insuffisamment reconnue, en particulier dans les PME.

### *7.1.4. Ecouter*

Enfin, une autre qualité indispensable dans la gestion des relations interpersonnelles pour le DRH (mais aussi pour le consultant, et sans doute pour l'enseignant) est l'écoute. C'est d'ailleurs une des premières recommandations que nous adressons aux étudiants que nous formons aux ressources humaines.

Il s'agit même d'écoute active, c'est-à-dire de la capacité d'aider l'émetteur à exprimer ce qu'il veut vraiment dire (Rogers C.R. et Farson R.E., 1957). C'est ce qui nous a sans doute conduit à percevoir à plusieurs reprises une fragilité psychologique chez certains de nos interlocuteurs (salariés en tant que DRH ou consultant, étudiants en entretien de recrutement dans le cadre d'une alternance, d'admission en cycle universitaire ou même en évaluation orale) et à leur permettre d'en faire part en toute confiance et liberté, ce dont nous nous sommes assurés auprès d'eux (certains nous ont même dit être soulagés d'en parler, ou surpris d'avoir pu le faire dans cette circonstance). Les uns ont ainsi mentionné le début d'un travail avec un spécialiste, tandis que pour d'autres, nous leur avons suggéré d'entamer une réflexion sur ce genre de démarche. En effet, si nous faisons une analogie sommaire entre ces situations de tête-à-tête empreintes d'empathie et des formes sommaires de coaching, celui-ci « se différencie nettement de la psychanalyse ou de toute forme de psychothérapie. Non seulement son objectif n'est pas de soigner, mais les coachs ne peuvent pas répondre aux demandes des sujets présentant des désordres psychiques ou corporels. » (Brasseur, 2004)

## 7.2. Gouvernance en PME

La gouvernance d'entreprise a connu une très forte croissance de ses travaux en une décennie : « dans la base *EconLit*, le nombre d'articles se rapportant à ce domaine à plus que triplé entre la période 1994-1998 et la période 1999-2003, passant de 1 134 à 3520. De 1994 à 2003, la croissance annuelle moyenne du nombre d'articles a été de près de 23%, le nombre d'articles passant de 86 articles en 1994 à 680 en 2003. » (Charreaux et Schatt, 2005)

Or, à l'image d'autres champs de recherche, elle se focalise sur les grandes entreprises. L'origine est sans doute à trouver dans l'article de Jensen et Meckling (1976), généralement considéré comme fondateur sur le plan international, dont l'objectif était : « à partir des progrès récents observés dans les théories des droits de propriété, de l'agence et de la finance, de développer une théorie de la structure de propriété pour l'entreprise ». Ainsi, « l'attention s'est principalement portée sur les grandes entreprises à caractère managérial, où les conflits d'intérêts entre dirigeants et actionnaires sont renforcés par la séparation des fonctions de propriété et de contrôle, puisque la fonction de contrôle est dévolue en majeure partie au conseil d'administration par les actionnaires » (Pigé, 1999), malgré la place prépondérante

qu'occupent les PME-PMI dans le tissu économique de notre pays : 60% de l'emploi, 53% de la valeur ajoutée, 41% des investissements, 30% de l'exportation pour les entreprises de moins de 250 personnes (Savajol, 2003).

Même pour un des rares autres articles mentionnant la PME dans son titre (Gadille et d'Iribarne, 2000), « la notion de gouvernance est mobilisée ici pour analyser les capacités d'actions publiques sur des territoires infra-régionaux ».

Par contre, un deuxième déjà mentionné (Pigé, 1999) décrit bien le gouvernement de la PME, qu'il « distingue de la grande entreprise sur au moins trois caractéristiques [… :] la structure de propriété (répartition du capital entre les différentes catégories d'actionnaires et capital détenu par le dirigeant), du mode d'accession aux fonctions de direction et du capital humain du dirigeant (formation initiale et expérience professionnelle). » La troisième « humanise » la *corporate governance,* définie ici comme le « management du management » (Pérez, 2003), alors qu'elle est le plus souvent associée, voire intégrée à la finance, probablement, là encore, à cause de l'article déjà cité de Jensen et Meckling.

Ceci est sans doute également traduit par le fait que, parmi les principaux thèmes de recherche développés dans les articles de recherche en gouvernance, seuls 1,5% sont consacrés aux relations avec les salariés (Charreaux et Schatt, 2005), sans doute dans le travail au quotidien.

Or, « l'intervention d'administrateurs salariés peut agir sur les biais des dirigeants en leur faisant mieux percevoir les conséquences sociales de leurs décisions » (Charreaux, 2005). Ce phénomène est encore plus sensible dans les SCOP car « le cœur de la gouvernance des SCOP se situe dans les relations entre le dirigeant et les instances électives composées de salariés-sociétaires » (Bataille-Chédotel et Huntzinger, 2002). « Les SCOP, structures à taille humaine, offrent une expérience originale de gouvernance qui a été peu l'objet de recherches, mais est marquée par la centralité de l'intérêt des coopérateurs dans la mission de la SCOP (Roy, 1998).

En outre, « une autre relation [que celle entre entreprise et créanciers], également centrale dans l'analyse de la gouvernance des PME, semble être la transaction existant entre l'entreprise et ses salariés. […] L'investissement spécifique (c'est-à-dire non réutilisable en dehors de l'entreprise) en capital humain est plus important dans les PME. […] Le risque existe pour l'entreprise, dont les compétences clés peuvent être fortement dépendantes du savoir-faire d'un salarié.» (Charreaux, 1997) En effet, « ces nouvelles compétences ont pour contrepartie de créer également des coûts d'agence « cognitifs » ou « coûts d'agence de compétences » différents des coûts d'agence traditionnels de nature informationnelle. Les coûts d'agence de compétences s'expliquent non par les conflits d'intérêts mais par ceux issus des différences de compétences entre parties prenantes (actionnaires dominants, salariés…) et dirigeants. » (Charreaux, 2005)

Ainsi, « le développement de l'approche comportementale conduit à un rapprochement de la finance et de la gouvernance avec les autres sciences de gestion qui, pour certaines d'entre elles, ont intégré, depuis très longtemps, les dimensions comportementales (Charreaux, ibid.) ». Nous songeons particulièrement à la Gestion des Ressources Humaines, qui permet

aux PME d'innover en termes d'organisation et d'emploi, à l'image du Travail à Temps Partagé, y compris dans le secteur coopératif, ce qui tend à influer sur le comportement et les relations interpersonnelles des acteurs (dirigeant, salariés).

### 7.3. Entreprendre à Temps Partagé

Parmi les créateurs d'entreprise, certains sont des demandeurs d'emploi qui, ne retrouvant pas d'activité au travers du « sacro-saint CDI à temps plein mono-employeur », cherchent à construire la leur. Le chômage pousse en effet de plus en plus de demandeurs d'emploi, à créer leur propre entreprise et ainsi leur emploi (Stervinou et Noël, 2008). Sur les 225 000 entreprises créées en 2005, 40% étaient d'ailleurs le fait de demandeurs d'emploi (Apce, 2008). Selon la typologie de Fayolle (2003), la logique d'action de la réinsertion professionnelle concerne des acteurs qui vivent des situations de rupture professionnelle : très souvent demandeurs d'emploi en difficulté pour retrouver un emploi salarié, ils s'appuient sur leur expérience, leurs espaces d'opportunités et l'ensemble de leurs ressources disponibles pour se réinsérer professionnellement et socialement, en utilisant la voie entrepreneuriale. Selon celle de Boutillier et Uzunidis (2000), l'entrepreneur de proximité est le produit des mesures de politique publique mises en œuvre depuis le début des années 1980 dans nombre de pays industriels pour tenter de remédier à la précarité économique de certains individus.

Enfin, pour Hernandez (1990), les exclus sont des individus rejetés du système productif ou n'ayant jamais véritablement su s'y insérer, la création d'entreprise étant la voie restante. On notera au passage que l'un des traits de caractère prêtés aux entrepreneurs, à savoir « une forte confiance en eux, ou du moins en leur bonne étoile » (Julien et Marchesnay, 1996), est sans doute moins présente dans ce cas. Cependant, d'autres sont encore salariés et hésitent à quitter leur poste pour « voler de leurs propres ailes ». Leurs motivations peuvent naître et s'exprimer alors qu'ils sont encore chez leur employeur, au sens où « chaque membre de l'organisation est une entreprise à part entière (« Moi SA ») » (Hernandez, 2001). Le statut de l'employeur joue un rôle dans cette expression : par exemple, pour la recherche publique, entre 1980 et 1995, on peut évaluer à seulement une quarantaine par an, les entreprises créées par des chercheurs (Mustar in Marion et alii, 2000).

Il en est de même pour la taille : comme beaucoup d'autres aspects de la gestion (en particulier celle des Ressources Humaines), l'intrapreneuriat a été davantage étudié dans les grandes entreprises, malgré la place prépondérante qu'occupent les PME-PMI dans le tissu économique français. Or, à l'image de ces entreprises, l'intrapreneuriat y présente des caractéristiques originales : l'intrapreneur est plus vite identifié, la synergie avec l'entrepreneur est plus naturel qu'avec le gestionnaire hiérarchique de la grande entreprise, le contexte relationnel plus convivial est facilitateur, l'intrapreneur perçoit différemment la promotion, il lui est plus difficile de garder l'anonymat (Carrier, 2000). L'importance du dirigeant dans la PME fera de lui, selon sa capacité à partager ses prérogatives, un catalyseur ou un frein.

Dans le second cas, l'une des issues à envisager pourra être l'externalisation, par le biais de l'entrepreneuriat, par recours à la forme PME (PMIsation), ce qui donne l'occasion aux salariés concernés – l'intrapreneur au premier chef – de continuer l'activité en la reprenant à leur compte (Paturel, 2000). Dans le premier, l'employeur pourra se tourner vers les nouvelles formes d'organisation du travail et de l'emploi, telles que le Travail à Temps Partagé.

# CONCLUSION

Nous voici donc parvenus au terme de cet exercice difficile, qu'il faut à présent achever par la partie qui nous apparaît la plus délicate. Que retenir de ces cinq ans de recherche ? Nous reviendrons à une structure classique pour répondre à cette question.

## Principaux résultats

Par rapport à nos travaux antérieurs, nous nous sommes efforcé de d'apporter des éléments nouveaux.

Ainsi, nous avons été plus exhaustif (sans certitude de l'avoir été complètement) en considérant 12 dispositifs juridiques, dont 10 ont finalement été retenus. Ceux-ci ont ensuite été positionnés selon 2 critères : le caractère exclusif (ou non) pour exercer à temps partagé, et l'existence (ou non) d'un tiers employeur. Puis nous en avons confronté la synthèse avec celle d'autres auteurs.

De plus, nous avons établi une estimation quantitative du nombre d'individus concernés par le Travail à Temps Partagé, qui permet d'affirmer que le phénomène est loin d'être marginal, et même en progression.

En outre, nous aboutissons à une typologie des modes de TTP, qui traduit à la fois le niveau de qualification des travailleurs et la nature de Gestion des Ressources Humaines dans les PME.

Par ailleurs, nous pouvons synthétiser le fruit de nos publications mobilisées pour l'occasion.

Ainsi, en matière de recrutement, s'il est difficile de trouver la juste compétence au juste temps, les collaborations s'inscrivent dans la durée, la satisfaction est à la fois qualitative et quantitative (développement du TTP). Quant au Maghreb, certains éléments évoqués ci-dessus laissent à penser que le TTP pourrait être transféré.

La deuxième étude confirme l'impact des relations entre industrie et grande distribution alimentaire sur les pratiques de gestion des compétences de la force de vente des industriels (mais aussi de salariés chez les distributeurs). Elle conforte également la pertinence de l'usage du Travail à Temps Partagé en matière de gestion des compétences (ici des commerciaux des PMI).

Concernant la carrière des individus, si le choix de la coopérative n'est pas délibéré, leur évolution dans cet environnement transforme leur identité professionnelle et met plutôt en exergue leurs compétences individuelles, de manière paradoxale. Au regard de ce terrain, le contexte de l'économie sociale et solidaire ne semble donc pas avoir un impact majeur.

Quant aux TIC, leur usage est intégré par les Travailleurs à Temps Partagé, contrairement aux PME qui font appel à eux

Nous espérons ainsi avoir illustré en quoi, d'une part, le Travail à Temps Partagé permet d'introduire une forme de GRH dans les PME, d'autre part, il reflète les transformations que connaît actuellement le travail.

**Limites**

Le mode de construction original de la thèse conduit naturellement à nous dédouaner d'un certain nombre de critères académiques exigés d'une thèse classique. Nous préférons ici simplement mentionner que nous en avons conscience, sans tenter de les dénombrer.

Les échantillons respectifs ne sont pas représentatifs, compte tenu non seulement du mode d'accès aux interviewés (réseau personnel) et d'une taille insuffisante, mais aussi par exemple, de l'origine géographique (les raisons du développement variable du TTP – et de la CEA, en particulier – selon les régions, peuvent également orienter les répondants).

Nous aurions pu chercher à obtenir une triangulation des données, en réalisant par exemple des entretiens auprès des permanents de la coopérative, mais aussi de non-acteurs du TTP (par exemple, d'anciens entrepreneurs-salariés qui ont quitté la CEA) pour la carrière, de non-adhérents à l'ANDRH ou d'acteurs mentionnés par les interviewés (commerciaux, en particulier), pour la gestion des compétences.

Nous nous sommes volontairement focalisés sur le TTP d'individus dont le niveau de qualification est plutôt élevé, alors qu'il concerne d'autres populations (en particulier pour la pluriactivité, le groupement d'employeurs et la coopérative d'emplois et d'activités).

Nos trois enquêtes de terrain sont de nature exploratoire. Précisons ici qu'au delà de la légitimité de cette pratique lorsqu'on commence à étudier un phénomène, nous avons repris nos activités de recherche en 2006 sur nos propres ressources (tant en termes de temps que de financement), en parallèle à nos activités rémunérées (Responsable RH de PME, enseignements et encadrement de mémoires ou de stages) ou non (animation de groupe local ANDRH), et ce jusqu'à notre intégration à l'ESC Saint-Etienne à l'automne 2008. Il ne nous était donc matériellement pas possible de mener une étude de plus grande ampleur. Nous reviendrons ci-après sur les conditions de ce type d'investigation à l'avenir.

**Perspectives**

Le champ que nous avons ouvert nous offre de très nombreuses pistes.

D'une part, en référence aux publications mobilisées dans cette thèse, s'en dessinent déjà de trois types : par rapport aux 4 sujets (recrutement, gestion des compétences, carrière, TIC) ayant fait l'objet d'une enquête exploratoire, il s'agirait d'aller plus loin, en particulier sur le plan quantitatif, comme évoqué ci-dessus ; nous pourrions également mener une investigation de terrain sur les 3 autres sujets évoqués (relations interpersonnelles, gouvernance, entrepreneuriat), ce dernier nous apparaissant le plus prometteur au regard de l'ampleur de la

communauté académique concernée ; dans le contexte du TTP, nous n'avons pas encore travaillé sur d'autres facettes de la fonction RH, telles que rémunération (Martin, 2006), appréciation, formation…

D'autre part, il s'agit également de tenir compte des opportunités qui s'offrent à nous.

Ayant tenté début 2008 (en vain, par manque de temps) d'initier un groupe de recherche sur mutualisation des ressources et réseaux d'entreprises, nous participons au GRT AGRH « GRH et territoires ». Ces derniers semblent en effet susciter un intérêt croissant chez les gestionnaires, mais aussi des collègues d'autres disciplines, à l'instar des économistes de la proximité. Bien que nous soyons circonspect sur la viabilité d'une GTRH (Gestion Territoriale – ou du moins Territorialisée – des Ressources Humaines), nous avons connaissance d'expériences de mutualisation, telles que celle de mise à disposition de personnel entre entreprises du pôle de compétitivité Minalogic, qui illustre l'un de nos dix dispositifs juridiques d'exercice du TTP : le détachement externe.

Outre la Coopérative d'Emplois et d'Activités déjà mobilisée, nous sommes en relation avec plusieurs responsables de structures jouant le rôle de tiers employeurs, que sont la société de portage salarial, l'Entreprise de Travail à Temps Partagé et le groupement d'employeurs : ainsi, il serait intéressant d'analyser l'impact des évolutions législatives récentes sur la première, ainsi que sur le travail temporaire qui semble vouloir « l'absorber », et que nous avons écarté comme dispositif juridique d'exercice du TTP au regard des conditions nécessaires pour être pris en considération à ce titre ; 5 ans après sa création législative, la deuxième (l'ETTP) reste très peu utilisée, mais nous échangeons actuellement avec l'une d'entre elles, située en région lyonnaise, et qui mène une expérience de mutualisation sur la Haute-Savoie, qui nous est familière pour y avoir longtemps vécu, travaillé et animé le groupe local de l'ANDRH ; nous sommes en contact direct ou indirect avec tous les groupements d'employeurs de la région Rhône-Alpes, ce qui permettrait d'envisager une étude quantitative portant sur une douzaine de structures, plusieurs dizaines de permanents et centaines de travailleurs à temps partagé.

Nous avons déjà amorcé une recherche qui pourrait associer la formation pour les PME (Vilette, 2010b) et la carrière : nous avons enseigné la GRH aux dix premières promotions (1999 à 2008) d'un département GACO (Gestion Administrative et Commerciale), dont la vocation est de former des techniciens polyvalents pour les PME. Au début de chaque année, nous avons fait remplir un document demandant la formation antérieure, l'expérience professionnelle, les motivations pour ce cursus et le projet à l'issue de celui-ci. En 2009-2010, nous avons encadré un projet tutoré de 5 étudiantes, chargées de contacter les 720 diplômés, afin de connaître leur devenir (poursuite éventuelle d'études, postes successivement occupés, niveau de rémunération…). 2/3 d'entre eux ayant été retrouvés dont 1/3 de répondants à l'enquête, l'opération sera reconduite en 2010-2011, afin d'obtenir une information plus exhaustive, sur laquelle nous nous appuierons pour tenter d'établir des liens entre formation initiale et parcours professionnel. Ce travail devrait nous permettre de « nous démarquer » du TTP. Cependant, l'une des étudiantes avec lesquelles nous sommes resté en contact depuis l'obtention de son diplôme, est en train de monter un groupement d'employeur en Savoie,

après en avoir animé un autre dans l'Ain ! Serait-elle la seule diplômée concernée par le TTP ?

Envisager une étude de plus grande ampleur nécessiterait de lourds moyens. En outre, il n'existe pas, à notre connaissance, de fichier réunissant l'ensemble ou la plupart des travailleurs à temps partagé (sauf peut-être auprès de l'administration fiscale – les personnes déclarant des revenus professionnels de plusieurs origines –, mais qui n'est donc pas utilisable). Par contre, du côté des entreprises, nous avons suggéré à notre directeur de thèse, de compléter de quelques items portant sur le TTP, la prochaine enquête Réponse de la Dares, dont il est membre du comité de pilotage.

Pour terminer, puisque nous avons parlé de carrière à plusieurs reprises, c'est peut-être manquer de la modestie requise pour ce travail de thèse que de souhaiter en clore la conclusion par l'évocation de la suite de notre parcours.

Tout d'abord, nous souhaitons continuer à travailler à temps partagé. Par définition, être enseignant-chercheur y destine, puisque même en étant mono-employeur (car beaucoup donnent des cours comme vacataire dans d'autres établissements), le temps de travail est partagé entre pédagogie et recherche (sans parler des missions administratives : la responsabilité pédagogique d'un diplôme, par exemple…). Cependant, estimant avoir tiré notre légitimité d'enseignant de notre expérience et de notre pratique d'entreprise, nous souhaitons garder « un métier tridimensionnel, comprenant la *recherche* certes, mais aussi le *conseil* et l'*expertise*, ainsi que la *formation* initiale et continue. » (Trouvé, 2001, p. 113)

Ensuite, ayant apprécié, aux côtés de trois collègues dont deux des membres du jury, la coordination de dossiers (Parlier et Vilette, 2004 et 2006) puis d'ouvrages (Louart et Vilette, 2010b ; Duyck et Vilette, 2010), nous pensons maintenant pouvoir l'assumer seul. C'est dans ce sens que nous avons lancé un appel à chapitre pour le symposium du GRT « GRH dans les PME » que nous organisons lors du prochain congrès de l'AGRH, et qui constituera un tremplin vers un troisième ouvrage (Vilette, 2011).

De plus, comme nous l'avons évoqué dans l'introduction, l'échec de nos candidatures successives à la qualification sur la liste d'aptitude aux fonctions de maître de conférences, nous a fortement motivé pour cette thèse. Nous espérons à présent être en mesure de convaincre les membres de la section 06 du CNU.

Enfin, nous avons également souligné les similitudes de la thèse sur travaux avec l'Habilitation à Diriger des Recherches. Cette dernière apparaît donc d'autant plus naturellement comme la prochaine étape de notre parcours de chercheur.

# BIBLIOGRAPHIE


Abord de Chatillon E. et Bachelard O. (2010), « La santé et la sécurité au travail en PME », in Louart P. et Vilette M-A. (coord.), *La GRH dans les PME*, collection AGRH Recherche, Vuibert, p. 361-376.

Aït Razouk A. et Bayad M. (2007), « Gestion stratégique des ressources humaines : une analyse longitudinale », Revue internationale sur le travail et la société, vol. 5, n° 2, juillet, p. 1-39.

Albert E. et Emery J-L. (2000), *Au lieu de motiver, mettez-vous donc à coacher !*, Editions d'Organisation.

Amadieu J-F. et Cadin L. (1996), *Compétence et organisation qualifiante*, Economica.

d'Amboise G. et Muldowney M. (1988), « Management Theory for Small Business: Attempts and Requirements », *Academy of Management Review,* vol. 13, n°2, p. 226-240.

d'Amboise G. et Bakanibona (1990), « La planification dans les PME », *Revue Internationale PME*, vol. 3, n° 2, p. 148-165.

d'Amboise G. et Garand D.J. (1995), « Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines », *Gestion 2000*, n°1, p.109-132.

Amiot M. (1991), *Les misères du patronat*, L'Harmattan.

Andcp/Inergie (2005), « La gestion des âges : pratiques des entreprises auprès des salariés de plus de 50 ans », *enquête*, novembre.

Andcp/Otp (1995), « Livret pratique du temps partagé n°2 : le temps partagé exercé en indépendant », *Cahier,* N°. 56, novembre.

Andcp/Otp (1994), « Livret pratique du temps partagé n°1 : le temps partagé exercé en multisalariat », *Cahier,* N°. 51, décembre.

Apce (2008), *La création d'entreprises en France en 2006 : Profil des entreprises et de leur dirigeant,* Editions APCE.

Baayoud M. et Zouanat H. (2006), « La GRH au Maroc : histoire et perspectives de reconfiguration », p. 122-131, in Silva F. (coord.), *Ressources Humaines en Euroméditerranée*, volume 2, Editions Euromed Marseille.

Bachelard O. et Burléa Schiopoiu A. (2010), « Risque social et dirigeant de PME », in Louart P. et Vilette M-A. (coord.), *La GRH dans les PME*, collection AGRH Recherche, Vuibert, p. 105-125.

Banchereau J-Y. (1999). « DRH à temps partagé, un métier d'avenir ? », *Personnel*, n°405, p. 37-39.

Barbier J-C. et Nadel H. (2000), *La flexibilité du travail et de l'emploi*, Flammarion

Baret C. (2004), « Gestion de carrière, les emplois précaires aussi ! », in Guerrero, S., Cerdin, J-L. et Roger, A. (dir.), *La gestion des carrières : enjeux et perspective,* AGRH-Vuibert, 55-63.

Barthe S. (2001), « Les technologies du web : une réponse éventuelle aux nouveaux défis de la gestion des ressources humaines », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 41, p. 5-20.

Bataille F. (2001), « Compétence collective et performance », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 40, p. 66-81.

Bataille-Chédotel F. et Huntzinger F. (2002), « Quelle gouvernance pour les sociétés coopératives de production », *Actes du 6ème CIFEPME*, HEC Montréal.

Bauer M (1993), *Les patrons de PME, entre le Pouvoir, l'Entreprise et la Famille*, Interéditions.

Bayad M. et Herrmann J-L. (1991), « Gestion des effectifs et caractéristiques des petites et moyennes enterprises industrielles : vers quelles relations ? », *Revue Internationale PME*, vol. 4, n° 2, p. 5-41.

Bayad M. et Nebenhaus D (1993), « Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil », *Actes du 4ème Congrès de l'AGRH*, Jouy-en-Josas.

Bayad M., Mahé de Boislandelle H., Nebenhaus D. et Sarnin P. (1995), « Paradoxes et spécificités des problématiques de gestion des ressources humaines en petites et moyennes entreprises », *Gestion 2000*, n°1.

Bayad M. et Nebenhaus D. (1998), « Contribution à un modèle pyramidal de la gestion des ressources humaines en PME », *Revue Internationale PME*, vol. 11, n° 2 et 3, p. 161-178.

Bayad M. et Paradas A. (1998), « Difficultés de recrutement en PME : recherche sur les déterminants organisationnels », p. 145-160, in Torrès O. (dir), *PME : de nouvelles approches*, Economica.

Beaucourt C. et Louart P. (1995), « Pour dynamiser la GRH dans les petites entreprises : dialoguer avec les logiques sociales des dirigeants », *Gestion 2000*, n° 1, p. 13-157.

Beaucourt C. et Louart P. (2000), « Des entrepreneurs dans les franges du salariat », in Verstraete T. (dir.) *Histoire d'entreprendre*. Ems, p. 211-218.

Beaucourt C. et Schoenaers F. (2010), « Gestion des compétences en TPE – Entreprises artisanales », in Louart P. et Vilette M-A. (coord.), *La GRH dans les PME*, collection AGRH Recherche, Vuibert, p. 151-167.

Beaujolin-Bellet R. (2004), « Introduction », in Beaujolin-Bellet R. (dir). *Flexibilités et performances. Stratégies d'entreprises, régulations, transformations du travail*, La Découverte, p. 9-19.

Beaujolin R. et Dufau M. (2001), « Introduction de TIC et frontières de l'entreprise : champs de tensions pour le travail », *Actes du 12ème Congrès de l'AGRH*, p. 87-105, Liège.

Beffy M. (2006), « En 2005, plus d'un million de salariés ont plusieurs employeurs », *Insee Première*, n° 1081, mai.

Bellier S. (2002), « TIC et compétences », p. 69-85, in Bellier S., Isaac H., Josserand E., Kalika M. et Leroy I., *Le e-management : vers l'entreprise virtuelle ?*, Editions Liaisons.

Bellini S. et Labit A. (2005), *Des petits chefs aux managers de proximité*, L'Harmattan.

Ben Ferjani M. (1999), « Les pratiques de GRH dans quelques PME tunisiennes économiquement performantes », *Actes de la 1ère Université de Printemps de l'Audit social*, Hammamet.

Benoit A. et Gerbaux F. (1999), « La pluriactivité : pratiques sociales et réponses juridiques », p. 17-26, in Y. Saillard, *Contributions à l'analyse des mutations du travail*, Octares Editions.

Bentabet E., Michun S. et Trouvé P. (1999), « Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises », *coll. Etudes du Céreq*, n° 72.

Bentabet E. (coord.) (2010), « Formation et innovation dans les petites entreprises », *Education Permanente*, n° 182, mars.

Biche B., Desbois A., Lemonnier J. et Monteillet Y. (2000), *Les groupements d'employeurs : une innovation économique et sociale*, L'Harmattan.

Biseul X. (2010), « L'intérim lorgne les 12 000 informaticiens en portage salarial », site 01net, janvier.

Bizaguet A. (1991), *Les Petites et Moyennes Entreprises*, PUF.

Blanchot F. et Wacheux F. (2003), « TIC, finalités de la GRH et création de valeur », *Personnel*, n° 437, p. 37-39.

Boissonade D. (2003), « Comparaison des différents critères de tailles d'entreprises », *Cahiers études et recherches de l'observatoire des entreprises*, Banque de France.

Boissonnat J. (1995), rapport de la commission présidée par. *Le travail dans vingt ans*, Odile Jacob.

Bolton, J.E. (1971*), Report of the Committee of inquiry on small firms*, Cmmd. 4811, Londres, HMSO.

Boncler J. et Hlady-Rispal M. (2003), *Caractérisation de l'entrepreneuriat en économie solidaire*, Editions de l'Adreg.

Bonnet-Polèse I. (2003), « Une recherche exploratoire du rapport au travail des cadres à temps partiel et de leur implication au travail : l'influence de l'environnement immédiat de travail », *Actes du 14ème Congrès de l'AGRH*, Grenoble.

Bonnet-Polèse I. (2002), « Le temps partiel choisi des cadres : une étude exploratoire qualitative des perceptions et des vécus de travail », *Actes du 13ème Congrès de l'AGRH*, Nantes.

Bonnet M. et Vilette M-A. (2004), « Innovation RH dans les PME-PMI », *Personnel*, n° 446, p. 34-35.

Boswell J. (1971), « Corporate Planning in Small Manufacturing Firms », Journal of Business Policy, vol. 2, n°1, p. 49-53.

Le Boterf G. (2001), *Construire les compétences individuelles et collectives,* Editions d'Organisation.

Bouchez J-P. (2003). « Marché et organisation : différenciation et intégration. Faut-il aller vers la reconnaissance du « contrat de travail indépendant » ? » , *Personnel*, n° 436, p. 16-18.

Bourhis A. et Wils T. (2001), « L'éclatement de l'emploi traditionnel. Les défis posés par la diversité des emplois typiques et atypiques », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 56, n° 1, p. 66-91.

Bournois F. (1991), *Gérer et dynamiser ses collaborateurs*, Eyrolles.

Boussaguet S. (2010), « Changement de dirigeant en PME : réalité émotionnelle, crise sociale, solutions RH recommandées », in Louart P. et Vilette M-A. (coord.), *La GRH dans les PME*, collection AGRH Recherche, Vuibert, p. 139-147.

Boutillier S. et Uzunidis D. (2000), « Les dimensions socio-économiques et politiques de l'entrepreneur », p 21-32, in Verstraete T. (dir.), *Histoire d'entreprendre*, Ems.

Brasseur M. (2000), « L'apport de l'école de Palo Alto à la Gestion des Ressources Humaines », *Working paper* n°582, Cerog-IAE d'Aix-en-Provence.

Brasseur M. (2004), « La qualité : des freins aux leviers de progression, les apports du coaching », *Working paper* n°697, Cerog-IAE d'Aix-en-Provence.

Brasseur M. (dir.), *Entrepreneuriat et insertion*, Bruylant.

Bravo-Bouyssy, K. (2004), « Une mesure du « succès de carrière » chez le travailleur en solo, *Actes du 15ème Congrès de l'AGRH*, Montréal.

Brown H. N. et Longenecker J. G. (1979), *Small Business Management*, South Western Publishing.

Brusa B. (1999), *Réussir le détachement externe des cadres*, Editions Liaisons.

Carpentier S. (2010), « Le poids des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans la GRH des PME-PMI », in Louart P. et Vilette M-A. (coord.), *La GRH dans les PME*, collection AGRH Recherche, Vuibert, p. 89-102.

Carrier C. (2000), « L'intrapreneuriat. A la recherche de complices innovants et entreprenants », p. 199-210, in Verstraete T. (dir.), *Histoire d'entreprendre*, Ems.

Carroll M., Marchington M., Earnshaw J. et Taylor S. (1999), « Recruitment in small firms : processes, methods and problems », *Employee Relations*, vol. 21, n° 3, p. 236-250.

Casaux L. (1992), « La pluriactivité », *Thèse de doctorat de droit*, Université des sciences Sociales de Toulouse.

Charan R., Hofer C. W. et Mahon J. F. (1980), « From Entrepreneurial to Professional Management : A Set of Guidelines », *Journal of Small Business Management*, vol. 18, n° 1.

Charles Pauvers B. (2002), « Salariés en relation d'emploi flexible et implication organisationnelle : des pratiques de GRH spécifiques ? », in Neveu J-P. et Thévenet M. (dir), *L'implication au travail*. Vuibert, p. 170-190.

Charles Pauvers B., Schieb-Bienfait N. et Urbain C. (2004), « La compétence du créateur d'entreprise innovante : quelles interrogations ? », *Revue internationale PME*, vol. 17, n° 1, p. 67-99.

Charles Pauvers B. et Schieb-Bienfait N. (2005), « L'entrepreneur-salarié, une forme innovante de maintien de l'identité professionnelle ? », *Actes du 16ème Congrès de l'AGRH*, Paris-Dauphine, septembre.

Charreaux G. (1997), « La gouvernance des PME-PMI », *Actes du colloque ISEOR de professionnalisation du consultant « Le métier du dirigeant et son rôle d'agent de changement »*, Lyon.

Charreaux G. (2005), « Pour une gouvernance d'entreprise « comportementale » : une réflexion exploratoire… Toward a Behavioral Corporate Governance Theory: An Exploratory View », *Cahier du Fargo*, n° 1050601.

Charreaux G. et Schatt A. (2005), « La recherche française en gouvernance d'entreprise : un panorama. » *Cahier du Fargo*, n° 1050901.

Chaudron T. (2009), « Les tiers employeurs, ou comment conjuguer compétitivité et responsabilité dans la France du XXIème siècle », *Rapport à Monsieur Brice Hortefeux, ministre du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville*, 56 p., février.

Chebbi R. (2006), « Evolution de la fonction Ressources Humaines en Tunisie », p. 146-153, in Silva F. (coord.), *Ressources Humaines en Euroméditerranée*, volume 2, Editions Euromed Marseille.

Chènevert, D., Simard G. et Tremblay, M. (1999), « Les déterminants organisationnels et individuels de l'emploi atypique : le cas du cumul d'emplois et du travail autonome », *Actes du 10ème Congrès de l'AGRH*, Lyon.

Chevalier F. et Mansuy A. (2009), « Une photographie du marché du travail en 2008. Résultats de l'enquête Emploi », *Insee Première*, n° 1272, décembre.

Chinardet C. (2004), *Vendre à la grande distribution*, Editions d'Organisation.

Chrétien L., Martel E., Forgues J-F. et Blais R. (2004), « Les TIC et les compétences des professionnels en GRH au Québec », *Actes de la 3ème journée d'étude et de recherche du groupe thématique « GRH et TIC » de l'AGRH*, Paris-Dauphine.

Churchill N. et Lewis T. (1983), « Les cinq stades de l'évolution d'une PME », *Harvard L'Expansion*, p. 51-63.

Cintas C. (2003), « Nouvelles formes d'organisation du travail et tensions sociales : vers de nouvelles problématiques pour la GRH ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°50, p. 57-76.

Cocula F. et Frédy-Planchot A. (2001), « Spécificités et facteurs de réussite du management à distance », *Actes du 12ème Congrès de l'AGRH*, p.327-340, Liège.

Colin T. et Grasser B. (2006), « Une évaluation quantitative de la diffusion des pratiques de gestion des compétences », in Defélix C., Klarsfeld A. et Oiry E. (coord.), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, collection AGRH Recherche, Vuibert, p. 207-228

Commission Européenne, « Recommandation de la commission du 6 mai 2003 concernant la définition des micros, petites et moyennes entreprises », *Journal officiel de l'Union européenne*, n° 361.

Cottet V. (2010), « Depuis trente ans, les grandes entreprises concentrent de plus en plus d'emplois », *Insee Première*, n° 1289, avril.

Coulon R. et Mercier S. (2001), « L'impact des TIC sur la fonction RH : vers une gestion des compétences en réseau ? », *Actes du 12ème Congrès de l'AGRH*, p. 354-371, Liège.

Courault B. et Trouvé P. (dir.) (1999), *PME et emploi. Nouvelles approches, nouveaux enjeux*, PUF, cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi / Dares.

Couteret P. (1993), « La création de poste de cadre en PME », *Mémoire de DEA en sciences de gestion*, Université de Montpellier I et II.

Couteret P. (1996), « Création d'un poste d'adjoint au dirigeant de PE : une proposition de typologie », *Actes du 3ème CIFEPME*, Trois-Rivières (Québec).

Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Seuil.

Dali A. (2005), « La gestion des Ressources Humaines en Algérie », p. 13-20, in Yanat Z. et Scouarnec A. (coord.), *Perspectives sur la GRH au Maghreb – Algérie, Maroc, Tunisie*, collection AGRH Recherche, Vuibert.

Darmon R-Y. (1993), *Le management des ressources humaines des forces de vente*, Economica.

Deeks J. (1973), «The small firm- Asset or liability ? Journal of Management studies », vol. 10, n°1, p. 25-47.

Defélix C. (2006), « La normalisation et l'exigence de mesure peuvent-elles aider les PME à gérer les compétences ? », p. 73-89, in Defélix C., Klarsfeld A. et Oiry E. (coord.), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, AGRH-GRACCO CNRS-Vuibert.

Defélix C. et Retour D. (2003), « La gestion des compétences comme processus d'apprentissage : une analyse longitudinale dans deux PME en croissance », p. 89-105, in Klarsfeld A. et Oiry E. (coord.) *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*, collection AGRH- Recherche, Vuibert.

Defélix C., Dubois C. et Retour D. (1999), « La gestion des compétences en PME : configurations et modalités de pilotage », *Actes du 10ème congrès de l'AGRH*, Lyon.

Defélix C. et Retour D. (2010), « Gestion des compétences en PME de haute technologie. La gestion des compétences au sein de deux PME en croissance : quelques conclusions majeures », in Louart P. et Vilette M-A. (coord.), *La GRH dans les PME*, collection AGRH Recherche, Vuibert, p. 169-173.

Delavallée, E. (2003), *La culture d'entreprise, pour manager autrement*, Editions d'Organisation.

Del Sol M. (2006), « La soumission grandissante du droit du travail à la logique économique dominante. Les exemples du contrat « nouvelles embauches » et du travail à temps partagé », *Actes du colloque Etat et régulation sociale. Comment penser la cohérence de l'intervention publique ?*, Paris, septembre.

Demissy B. (2003), « Les difficultés d'appropriation des NTIC par les acteurs de l'entreprise », *Actes du 14ème Congrès de l'AGRH*, p. 901-919, Grenoble.

Demoustier D. (1984), *Les coopératives de production*, La Découverte.

Dervaux C. (2010), « La stratégie du dirigeant de PME vis-à-vis du droit du travail », in Louart P. et Vilette M-A. (coord.), *La GRH dans les PME*, collection AGRH Recherche, Vuibert, p. 127-138.

Didierlaurent S. (1998), « Analyse de la situation sociale et des politiques de ressources humaines dans des moyennes entreprises industrielles plus ou moins innovantes », *Actes du 4ème CIFEPME*, Metz.

Diridollou B. (1995), *L'encadrement de proximité*, Editions d'Organisation.

Divry C. et Trouvé P. (2004), « Se former, se renouveler et innover en PME », in Divry C et Trouvé P. (coord), *PME et innovation*, Documentation Française, p. 5-20.

Dolan S.L., Gosselin E., Carrière J. et Lamoureux, G. (2002), *Psychologie du travail et comportement organisationnel*, 2ème édition, Gaëtan Morin éditeur.

Dubar, C. (2000), *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin

Duchéneaut B. (1995), *Enquête sur les PME françaises,* Maxima Laurent du Mesnil Editeur.

Duchéneaut B. (1996), *Les Dirigeants de PME : enquête, chiffres, analyses pour mieux les connaître*, Maxima Laurent du Mesnil Editeur.

Dufour L. et Igalens J. (2005), « Comparaison des pratiques en Euroméditerranée : évolution de la fonction RH, *Personnel*, No. 462, septembre, p. 37-38.

Duyck J-Y. et Bellini S. (2009), *En âge de travailler. Recherches sur les âges au travail*, collection AGRH Recherche, Vuibert.

Duyck J-Y. et Vilette M-A. (2010), *Temps du travail et GRH*, collection AGRH Recherche, Vuibert, à paraître.

Equipe rédactionnelle de la Revue Fiduciaire (1998), *Les VRP*, La Villeguérin Editions

Everaere C. (1997), *Management de la flexibilité*, Economica.

Evain F. (2009), « Pluri-actif : un concept à géométrie variable », *Les revenus d'activité des indépendants*, p. 47-51.

Fabi B., Garand D.J. et Pettersen N. (1998), « Acquisition et conservation des ressources humaines dans les PME : diagnostic dans le domaine du génie-conseil », *Revue Internationale PME*, vol 11, n° 2 et 3, p. 49-74.

Fabi B., Raymond L., Lacoursière R. et Arcand M. (2004), « Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH ? », *Actes du 7ème CIFEPME*, Montpellier.

Fadeuilhe P. (2005), « Regard critique sur l'entreprise de travail en temps partagé », *Semaine sociale Lamy*, N°. 1237, p. 6-11, novembre.

Fahim Z. (2006), « PME et RH », *Actes du Congrès annuel de l'AGEF*, Marrakech.

Fallery B. (1983), *Le système d'information du dirigeant de petite entreprise*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier.

Faure-Guichard C. (1999), « Les salariés intérimaires, trajectoires et identités », Travail et Emploi, n° 78, p. 1-20.

Fayolle A. (2003), *Le métier de créateur d'entreprise*, Editions d'Organisation.

Flichy H. et Alvarez-Pujana N. (1992), *Représentants de commerce*, 12ème édition, Delmas.

Fourcade B (1992), « L'évolution des situations d'emploi particulières de 1945 à 1990 », Travail et Emploi », n° 52/2, p. 4-19.

Fourcade C. (2008), « Les systèmes de TPE : au croisement des proximités ? Le cas de l'agroalimentaire », p. 169-191, in Jaouen A. et Torrès O. (dir.), *Les très petites entreprises : un management de proximité*, Hermès-Lavoisier.

Fourcade C. et Marchesnay M. (1997), *La gestion de la PME/PMI*, Nathan.

Francfort I., Osty F., Sainsaulieu R. et Uhalde M. (1995), *Les mondes sociaux de l'entreprise,* Desclée de Brouwer.

Frédy-Planchot A. (2002), « La gestion des ressources humaines dans les PME à caractère familial », p. 193-204, in Caby J. et Hirigoyen G (dir.), *La gestion des entreprise familiales*, Economica.

Frédy-Planchot A. (2010), « La pratique du tutorat en TPE. Des conditions de mise en œuvre particulièrement favorables », in Louart P. et Vilette M-A. (coord.), *La GRH dans les PME*, collection AGRH Recherche, Vuibert, p. 263-276.

Freiche J. et Le Boulaire M. (2000), *L'entreprise flexible et l'avenir du lien salarial*, L'Harmattan.

Frimousse S. et Péretti J-M. (2004), « Audit social, apprentissage stratégique des pratiques de GRH et responsabilité sociale : vers une convergence euro-méditerranéenne ? », *Actes de la* 22ème Université d'été des auditeurs sociaux, Luxembourg.

Frimousse S. et Péretti J-M. (2005), « La gestion des ressources humaines dans le contexte maghrébin : entre convergence et contingence », p. 263-278, in Yanat Z. et Scouarnec A. (coord.), *Perspectives sur la GRH au Maghreb – Algérie, Maroc, Tunisie*, collection AGRH Recherche, Vuibert.

Gadille M. et d'Iribarne A. (2004), « L'appropriation des NTIC par les PME ordinaires : une dynamique diversifiée », in Divry C. et Trouvé P. (coord.), *PME et innovations*, La Documentation Française.

Gannouni K. (2006), « Emplois atypiques et implication organisationnelle : cas de la Tunisie », p. 159-176, in Silva F. (coord.), *Ressources Humaines en Euroméditerranée*, Editions Euromed Marseille.

Garand D.J. (1992), « Synthèse des pratiques d'acquisition de ressources humaines réellement appliquées en PME », *Actes du 3ème Congrès de l'AGRH*, Lille.

Garand D.J. et Fabi B. (1991), « Fondements conceptuels des pratiques de GRH en petites et moyennes entreprises (PME) : formalisation, vision entrepreneuriale et modèle contingentiel », *Actes du 2ème Congrès de l'AGRH*, Groupe ESSEC, Cergy Pontoise, p. 324-336.

Gasse Y (1982), « L'entrepreneur moderne : attributs et fonctions », Gestion, *Revue Internationale de Gestion*, vol. 7, n°4, p. 3-10.

Gauthier C. et Dorin P. (1997), *Le guide pratique du travail en temps partagé ou multisalariat*, Editions d'Organisation.

Gélinier O. et Gaultier A. (1974) « L'avenir des entreprises personnelles et familiales : développement capital-succession-structure-progrès social », Editions Hommes et Techniques.

Géniaux I. et Mira-Bonnardel S. (2001), « La gestion des connaissances et des compétences dans les petites entreprises technologiques : une approche empirique », Revue Internationale PME, vol. 14, n°2, p. 41-65.

Gervais M. (1978), « Pour une théorie de l'organisation-PME », *Revue Française de Gestion*, n°15, p. 37-48.

Gibus J-P. (2001), « Le portage salarial : une issue pour l'emploi ! Un problème pour la loi ? », *Mémoire de DEA d'économie de l'industrie et des services*, université Paris I Panthéon-Sorbonne.

Gilbert P. et Parlier M. (2005), « La gestion prévisionnelle des ressources humaines. Fondements, bilan et mise en œuvre », in Weiss D., « Les ressources humaines », 3ème édition, Editions d'Organisation.

Goguel d'Allondans A. (2005), « Les métamorphoses du travail. Requiem pour l'emploi salarié ? », *Innovations. Cahiers d'économie pour l'innovation*, n° 22.

Gosse B. et Sprimont P-A. (2008), « Le travail à temps partagé : une flexibilité sans précarité ? », *1er Colloque « Nouveau travail, nouveaux emplois, nouvelles carrières »*, Bordeaux, avril.

Greiner L.E. (1972), « Evolution and revolution as organizations grow », *Harvard Business Review*, July-August, p. 37-46.

Guerrero S. (2004), « Le « contrat psychologique » : son intérêt et son rôle sur la mobilité externe », p 133-146, in Guerrero S, Cerdin J-L. et Roger A. (dir), *La gestion des carrières : enjeux et perspectives*, AGRH-Vuibert.

Guilloux V., Laval F. et Kalika M. (2000), « La GRH de l'entreprise marocaine sous-traitante : mise en perspective des résultats d'une enquête empirique », *Actes de la 2ème Université de printemps de l'Audit social*, Marrakech.

Guilloux V., Laval F. et Kalika M. (2001), « Le rôle de l'Intranet-GRH : étude empirique des pratiques des entreprises et fondements théoriques », p. 813-831, et « La performance de l'Intranet-GRH : étude empirique des pratiques des entreprises et fondements théoriques », p. 832-852, *Actes du 12ème Congrès de l'AGRH*, Liège.

Gundolf K. (2008), « Cohésion territoriale et proximité des acteurs : le cas des TPE de tourisme », p. 215-23, in Jaouen A. et Torrès O. (dir.), *Les très petites entreprises : un management de proximité*, Hermès-Lavoisier.

Gundolf K. et Jaouen A. (dir.) (2011), *Gestion de la très petite entreprise*, Dunod, à paraître.

Hagège C. et Masson C. (2010), « La création d'entreprise en 2009 dopée par les auto-entrepreneurs », Insee Première, n° 1277, janvier.

Hernandez E-M. (1990), « Approche organisationnelle de la création d'entreprise », *Direction et Gestion*, n° 126-127.

Hernandez E-M. (2001), *L'entrepreneuriat. Approche théorique*, L'Harmattan.

Hernandez E-M. (2007), « Entre entrepreneuriat et salariat : la parasubordination », p. 79-85, in Fayolle A. (dir.), *L'art d'entreprendre*, Paris, Village Mondial.

Huntzinger F. et Moysan-Louazel A. (1999), « Apports et limites des théories contractualistes de la firme appliquées à la carrière des dirigeants de coopératives », *Revue internationale PME*, vol. 12, n° 4.

Insee/Liaisons Sociales/Dares (1996), *Les PME et leurs salariés*, Editions Liaisons.

Isaac H. (2004), « Technologies mobiles et management : réalités des pratiques et réflexions théoriques sur les compétences du manager nomade », *Actes de la 3ème journée d'étude et de recherche du groupe thématique « GRH et TIC » de l'AGRH*, Paris-Dauphine.

Jamen R. (1997), « Le chercheur en GRH face au concept de « contrat d'activité », *Actes du 8ème Congrès de l'AGRH*, HEC Montréal.

Jameson S.M. (2000), « Recruitment and training in small firms », *Journal of European Industrial Training*, vol. 24, n° 1, p. 43-49.

Janssen F. (2002), « Les déterminants de la croissance de l'emploi des PME relatifs aux caractéristiques du dirigeant d'entreprise », *Actes du 6ème CIFEPME*, HEC Montréal.

Jaouen A. (2007), « Faire une thèse en PME : parcours d'un jeune chercheur », p. 74-77, in Torrès O., « La recherche académique française en PME : les thèses, les revues, les réseaux », *Regards sur les PME*, n° 14.

Jaouen A. (2008), « Proximité et alliances stratégiques en TPE », p. 105-124, in Jaouen A. et Torrès O. (dir.), *Les très petites entreprises : un management de proximité*, Hermès-Lavoisier.

Jaouen A. et Tessier N. (2008), « Effet de grossissement et proximité dans les pratiques de GRH des très petites entreprises », p. 143-165, in Jaouen A. et Torrès O. (dir.), *Les très petites entreprises : un management de proximité*, Hermès-Lavoisier.

Jaouen A. et Torrès O. (dir.) (2008), *Les très petites entreprises : un management de proximité*, Hermès-Lavoisier.

Jensen M.C. et Meckling W.H. (1976), « Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. », *Journal of Financial Economics*, vol. 32, n° 3.

Josserand E. (2002), « TIC et organisation », p. 51-67, in Bellier S., Isaac H., Josserand E., Kalika M. et Leroy I., *Le e-management : vers l'entreprise virtuelle ?*, Editions Liaisons.

Julien P-A. (dir.) (1994), *Les PME : bilan et perspectives,* Economica.

Julien P-A. et Marchesnay M. (1988), *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*, Vuibert.

Julien P-A. et Marchesnay M. (1996), *L'Entrepreneuriat*, Economica.

Kalika M. et Merdji M. (1995), « Décision d'embauche d'un cadre et innovation organisationnelle dans la PME », *Actes du 2ème CIFEPME*, Paris.

Kalika M. (2000), « Le management est mort, vive le e-management ! », *Revue Française de Gestion*, n° 129, p. 68-74.

Lab'ho (2000), *Groupement d'employeurs : entre besoin réel et volonté politique*, avril.

Lacoursière R, Fabi B ; Saint-Pierre J. et Arcand M. (2005), « Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance des PME manufacturières : vérification de l'approche universaliste », Revue Internationale PME, vol. 18, n° 2, p. 43-73.

Lagarrigue A. (1994), « Le travail en temps partagé », *Mémoire de DEA de Droit social*, Université de Nantes.

de Lagrevol B. (1997), « Le travail en temps partagé, une autre façon de travailler », *Mémoire de DESS Organisation et Ressources Humaines*, Université Paris I Panthéon-Sorbonne.

Lasch F. (2008), « La proximité géographique comme facteut d'émergence et de survie des TPE à forte intensité de savoirs », p. 333-363, in Jaouen A. et Torrès O. (dir.), *Les très petites entreprises : un management de proximité*, Hermès-Lavoisier.

Laufer J. (1975), « Comment on devient entrepreneur », *Revue Française de Gestion*, n°2, p. 11-26.

Laval F. (2000), « Gestion des ressources humaines et NTIC : enjeux et perspectives », *Revue Française de Gestion*, vol. 26, n° 129, p. 80-90.

Laval F. et Améziane H. (coord.) (1999), *L'intégration de la gestion des ressources humaines dans les relations de partenariat industriel au Maroc*, Université Cadi Ayad, Marrakech.

Lavalette G. (1992), *La nouvelle direction commerciale*, Dunod.

Lefebvre E. (1991), « Profil distinctif des dirigeants de PME innovatrices », *Revue Internationale PME*, vol. 4, n° 3, p. 7-26.

Letondal A-M. (1997), *L'encadrement de proximité. Quels rôles dans les changements d'organisation ?*, Editions de l'Anact.

Letowski A. et Trouvé P. (2004), « L'approche typologique : pertinence et identification de sous-groupes très différents au sein des TPE ou la puissance explicative des "modèles d'entreprises " », in Granger B. (dir.), *Evaluation des aides publiques aux micro-entreprises et aux TPE*, Rapport au Commissariat Général du Plan, Présidé par André Mulliez, p. 83-124.

Levratto N. et Serverin E. (2009), « Etre entrepreneur de soi-même après la loi du 4 août 2008 : les impasses d'un modèle productif individuel », *Revue Internationale de Droit Economique*, vol. XXIII, n° 3 – 2009, p. 325-352.

Livian Y-F. (2005), *Organisation : théories et pratiques,* 3ème édition, Dunod.

Lorrain J. et Dussault L. (1988), « Les entrepreneurs artisans et opportunistes : une comparaison de leurs comportements de gestion », *Revue Internationale PME*, vol. 1, n° 3, p. 158-176.

Louart P. (2004), « La production des carrières : compétences organisationnelles ou performances individuelles ? », in Guerrero S., Cerdin J-L. et Roger A. (dir.), *La gestion des carrières : enjeux et perspectives,* collection AGRH-Recherche, Vuibert, p. 351-365.

Louart P. et Scouarnec A. (2005), « Penser la GRH en Algérie, au Maroc et en Tunisie : de l'état des lieux aux perspectives de recherches et d'actions », p. 279-294, in Yanat Z. et Scouarnec A. (coord.), *Perspectives sur la GRH au Maghreb – Algérie, Maroc, Tunisie*, collection AGRH Recherche, Vuibert.

Louart P. et Vilette M-A. (2010a), « Introduction. Dans les PME, on gère les hommes autrement », in Louart P. et Vilette M-A. (coord.), *La GRH dans les PME*, collection AGRH Recherche, Vuibert, p. 9-16.

Louart P. et Vilette M-A. (coord.) (2010b), *La GRH dans les PME*, collection AGRH Recherche, Vuibert, 402 p.

Loup S. (2008), « Proximité et actions collectives des TPE : illustration par le cas des métiers d'art », p. 193-213, in Jaouen A. et Torrès O. (dir.), *Les très petites entreprises : un management de proximité*, Hermès-Lavoisier.

Lugos T. (2003), *Grande distribution : vérités et mensonges*, Le Bord de l'eau Editions.

Mahé de Boislandelle H. (1993), « Potentialités, spécificités et enjeux de la GRH en PME », *Actes du 4ème Congrès de l'AGRH*, Jouy-en-Josas.

Mahé de Boislandelle H. (1996), « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH », *Actes du 3ème CIFEPME*, Tris-Rivières, Québec.

Mahé de Boislandelle H. (1998a), *La Gestion des Ressources Humaines dans les PME*, 2ème édition (1ère édition en 1988), Economica.

Mahé de Boislandelle H. (1998b), « GRH en PME. Universalité et contingences : essai de théorisation », Revue Internationale PME, vol. 11, n° 2-3, p. 11-30.

Mahé de Boislandelle H. et Nebenhaus D. (1995), « Internalisation/externalisation de la fonction RH en PME », *Actes du 6ème Congrès de l'AGRH*, Poitiers.

Malarewicz J-A. (2000), *Systémique et entreprise*, Village Mondial.

Marchesnay M. (1982), « Pour un modèle d'hypofirme », in *Entreprise et organisation, mélanges en l'honneur du professeur Aubert-Krier*, Economica, p. 71-91.

Marchesnay M. (1988), « La petite entreprise, acteur de la stratégie industrielle », in Julien P-A. et Marchesnay M., *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*, Vuibert.

Marchesnay M. (2003), « La Petite Entreprise : sortir de l'ignorance », *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n°144.

Marchesnay M. (2008), « Proximités et singularités des TPE », p. 81-103, in Jaouen A. et Torrès O. (dir.), *Les très petites entreprises : un management de proximité*, Hermès-Lavoisier.

Marion S., Philippart P. et Verstraete T. (2000), « La valorisation de la recherche publique par la création d'entreprise », p. 115-132, in Verstraete T. (dir.), *Histoire d'entreprendre*, Ems.

Martin D-P. (2006), « Relation d'emploi et mutualisation des ressources humaines entre entreprises d'un même territoire : le cas des pratiques de rémunération des groupements d'employeurs », *Actes du 17ème Congrès de l'AGRH*, Reims.

Mathonnet P. et Seval J-D. (2003), « Les usages des TIC et de l'Internet dans les PME », p. 87-91, in *Tableau de bord du commerce électronique. Dossiers thématiques et mini-reportages*, Idate, janvier.

Matmati M. (2001), « Les enjeux de l'intranet dans la GRH », *Actes du 12ème Congrès de l'AGRH*, p. 986-1004, Liège.

Matmati M. (2003), « Les nouvelles formes d'organisation induites par les Technologies de l'Information et de la Communication », *Personnel*, n° 437, p. 46-52.

Matmati M. (2006), « La Gestion des Ressources Humaines au Maghreb : état des lieux et perspectives », p. 120-140, in Silva F. (coord.), *Ressources Humaines en Euroméditerranée*, Editions Euromed Marseille.

Messeghem K. et Pierson F. (2010), « Qualité et RH. La GRH en PME face à la démarche qualité : pour une approche contextuelle », in Louart P. et Vilette M-A. (coord.), *La GRH dans les PME*, collection AGRH Recherche, Vuibert, p. 317-332.

Méziane M. (2006), « Evolution de la fonction Ressources Humaines en Algérie », p. 84-93. in Silva F. (coord.), *Ressources Humaines en Euroméditerranée*, volume 2, Editions Euromed Marseille.

Miller D. et Friesen P.H. (1982), « Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms : Two Models of Strategic Momentum », *Strategic Management Journal*, vol. 3, p. 1-25.

Mintzberg H. (1984), *Le manager au quotidien. Les dix rôles d'un cadre*, Editions d'Organisation.

Moreau R. (2005), « Les raisons de l'entrepreneuriat collectif : le cas des équipes créatrices d'Entreprises de Nouvelles Technologies », *Gestion 2000*, n° 3 / 2005, p. 123-142.

Mouriaux M-F. (2006), « Du fait au droit. Diverses figures du temps partagé. », *Centre d'Etudes de l'Emploi*, Document de travail, n° 77, décembre.

Naro G. (1988), « La création d'emplois dans la petite entreprise », p. 241-253, in Julien P-A. et Marchesnay M, *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*, Vuibert.

Neiswander D.K., Bird B.J. et Young P.L. (1990), « Embauche et gestion des premiers employés d'une petite entreprise », *Revue Internationale PME*, vol. 3, n° 1, p. 7-25.

Nivet B. (2010), « Petites entreprises et GRH : chronique d'un rendez-vous manqué », in Bentabet E (coord.), « Formation et innovation dans les petites entreprises », *Education Permanente*, n° 182, mars, p. 15-148.

Nizar B et Zahn S (2000), « Pour une meilleure compréhension de l'organisation virtuelle », *Actes du 9ème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montpellier.

Noguera F. (2006), *Management du temps de travail*, Dunod.

OpinionWay (2010), *Observatoire de l'Auto-Entrepreneur*, 2ème édition, février.

Pacitto J-C., Julien P-A. et Meier O. (2008), « Proximité et stratégie de personnalisation au cœur de la problématique de la TPE industrielle », p. 235-267, in Jaouen A. et Torrès O. (dir.), *Les très petites entreprises : un management de proximité*, Hermès-Lavoisier.

Palmero S. (2001), « Les effets de types de travail à temps partiel sur l'implication organisationnelle », *Working paper,* n° 614, Cerog-IAE d'Aix-en-Provence.

Paolillo J.P.G. (1984), « The manager's self assessments of managerial roles : small versus large firms », *American Journal of Small Business*, vol. 8, n° 3, p. 58-64.

Paradas A. (1995), « Le couplage des méthodes de cartographie cognitive du propriétaire-dirigeant et du diagnostic de la TPE au service de la compréhension de son système de gestion : une étude exploratoire », *Actes du 2ème CIFEPME*, Paris.

Paradas A. (2008), « Proximité représentative et responsabilité sociale dans les TPE », p. 125-141, in Jaouen A. et Torrès O. (dir.), *Les très petites entreprises : un management de proximité*, Hermès-Lavoisier.

Paradas A. (2009), « L'humanité dans les sciences de gestion », *Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de gestion*, Université Paul Cézanne – Aix Marseille III.

Paradas A. (2010a), « Les contraintes de recrutement dans les PME », in Louart P. et Vilette M-A. (coord.), *La GRH dans les PME*, collection AGRH Recherche, Vuibert, p. 223-236.

Paradas A. (2010b), « Les aspects humains de la RSE en petite entreprise », in Louart P. et Vilette M-A. (coord.), *La GRH dans les PME*, collection AGRH Recherche, Vuibert, p. 377-387.

Parez-Cloarec C. et Le Berre M. (2005), « Intrapreneuriat et portage salarial : la relation d'emploi à l'épreuve du temps », *Actes du Colloque « Les valeurs du temps dans le développement des organisations : entre instantanéité électronique et développement durable »*, IAE de Brest, décembre

Parlier M. (2004), « Les PME : un univers hétérogène », in Parlier, M. et Vilette, M-A. (coord.), « Gérer les RH en PME : entre pragmatisme et innovation », *Personnel*, n°450, p. 23-24.

Parlier M. (2005), *Gérer les compétences en PME*, Editions de l'Anact.

Parlier M. (2010), « Gérer les compétences en PME », in Louart P. et Vilette M-A. (coord.), *La GRH dans les PME*, collection AGRH Recherche, Vuibert, p. 175-198.

Parlier, M. et Vilette, M-A. (coord.), « Gérer les RH en PME : entre pragmatisme et innovation », *Personnel*, n°450, p. 20-55.

Parlier M. et Vilette M-A. (coord.) (2006), « Gérer les RH en PME : entre proximité et structuration », *Personnel*, n°475, p. 26-53.

Paturel R. (2000), « Externalisation et entrepreneuriat », p. 173-185, in Verstraete T. (dir.), *Histoire d'entreprendre*, Ems.

Pérez R. (2003), *La gouvernance de l'entreprise*, Editions La Découverte

Périlleux T. (2001), *Les tensions de la flexibilité*, Desclée de Brouwer.

Péripl[19] (2002), *La pluriactivité en questions*, septembre.

Peters T. et Waterman R. (1982, traduction française 1983), *Le prix de l'excellence*, InterEditions.

[19] Pôle d'Echanges, de Ressources et d'Information sur la Pluriactivité, devenu depuis Centre de Ressources Interrégional Alpin sur la Pluriactivité et la Saisonnalité

Philippe J. (1990), « Information et milieu économique, des ressources à mobiliser », in Léo P-Y., Monnoyer-Longé M-C.et Philippe J. (dir.), *Stratégies internationales des PME*, Editions Economica.

Pichault F. et Nizet J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Editions du Seuil

Pigé B. (1999), « Le gouvernement d'entreprise dans les PME », *Actes du 10ème Congrès de l'AGRH*, Lyon, p. 813-825.

Plane J-M. (2010), « De l'intervention-conseil en management dans les PME », in Louart P. et Vilette M-A. (coord.), *La GRH dans les PME*, collection AGRH Recherche, Vuibert, p. 75-88.

Planque B. (1988), « La PME innovatrice : quel est le rôle du lieu local ? », *Revue Internationale PME*, vol. 1, n° 2.

Pôle Emploi (2009), *Les Cahiers Statistiques*, n° 02, août.

Provost E. (1994), « L'avis des D.R.H. sur le temps partagé », *Personnel*, n° 348, p. 39-47, mars-avril.

Ratte S. (2002), « Stratégies d'adaptation des PME québécoises au contexte de pénurie et de vieillissement de la main d'œuvre », *Actes du 6ème CIFEPME*, HEC Montréal.

Ray J-E. (2001), *Le droit du travail à l'épreuve des NTIC*, Editions Liaisons.

Régnault G. (2010), « Information et communication interne dans une PME », in Louart P. et Vilette M-A. (coord.), *La GRH dans les PME*, collection AGRH Recherche, Vuibert, p. 333-341.

Reitter R., Chevallier F., Laroche H., Mandoza C. et Pulicani P. (1991), *Cultures d'entreprises : étude sur les conditions de réussite du changement*, Vuibert Gestion.

Rive J. et Valax M. (2004), « La gestion des carrières des personnels commerciaux : pratiques courantes et défis actuels », p. 227-249, in Guerrero S., Cerdin J-L. et Roger A. (coord.), *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives*, collection AGRH-Recherche, Vuibert.

Rizzoni, A. (1988), « Innovazione Tecnologica e Piccola Impresa : un Approcio Tipologico », *Piccola Impresa*, n° 1 p 67-89.

Roger A. (2001), « Suivre les carrières de ses collaborateurs », p 183-193, in Péretti J-M. (dir.), *Tous DRH*, 2ème édition, Editions d'Organisation.

Rogers C.R. et Farson R.E. (1957), *Active Listening*, Industrial Relations Center of the University of Chicago.

Romelaer P. (2005), « L' entretien de recherche », in Roussel P. et Wacheux F. (dir.), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck, p.101-137.

Roux S. (1999), « La multiactivité chez les salariés du secteur privé », *Insee Première*, n° 674, septembre.

Roy M. (1998), « Du principe aux pratiques en matière d'engagement des coopératives envers la communauté – L'approche par intéressés comme cadre conceptuel », in Malabou D. (dir.), *L'entreprise coopérative, expériences et recherches francophones*, PULIM.

Saives A-L., Demarteau R. et Schieb-Bienfait N. (2008), « Les proximités localisée, mondialisée et globalisée : le cas des TPE de biotechnologie du pôle atlanpolitain », p. 269-303, in Jaouen A. et Torrès O. (dir.), *Les très petites entreprises : un management de proximité*, Hermès-Lavoisier.

Sarnin P. (1992), « La gestion prévisionnelle de l'emploi dans les PME : du quantitatif au qualitatif », *Actes du 3ème Congrès de l'AGRH*, Lille.

Savajol H. (2003), « Les PME : clés de lecture », *Regards sur les PME*, n° 1.

Savall H. et Zardet V. (1987), *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, 1ère édition, Economica.

Schermerhorn J.R., Hunt J.G. et Osborn R.N. (2000), *Comportement humain et organisation,* Village Mondial.

Schneider S. et Barsoux J-L. (2003), *Management interculturel*, Pearson.

Schoenaers F. et Zune M. (2001), « Continuité de l'information, discontinuités sociales : NTIC, nouvelles formes d'organisation et dialogue social », *Actes du 12ème Congrès de l'AGRH*, Liège.

Schumacher E. F. (1974), *Small is beautiful, economics as if people mattered*, Sphere.

Sels L., de Winne S., Delmotte J, Maes J, Faems D and Forrier A. (2006), « Linking HRM and small business performance : an examination of the impact of HRM intensity on the productivity and financial performance of small businesses », *Small Business Economics*, vol. 26, n° 1, p. 83-101.

Seltzer B. (2004), « De l'évolution de la ville à celle du métier de DRH », *Personnel*, n° 448, p.51-59, mars-avril.

Stanworth M.J.K. and Curran J. (1976), « Growth and the small firm- An alternative view », Journal of Management Studies, vol. 13, n°2, p. 95-110.

Stervinou S. et Noël C. (2008), « Les coopératives d'activité et d'emploi », *Management&Avenir*, n° 20, p. 65-86.

Stévenot-Guéry A. (2010), « Bilans et enjeux de l'épargne salariale en PME », in Louart P. et Vilette M-A. (coord.), *La GRH dans les PME*, collection AGRH Recherche, Vuibert, p. 291-314.

Thévenet M. (2000), *Le plaisir de travailler : favoriser l'implication des personnes,* Editions d'Organisation.

Thévenet, M. (2003), *La culture d'entreprise*, Presses Universitaires de France.

Thévenet M. (2003), *Management. Une affaire de proximité*, Editions d'Organisation.

Thévenet M. et Bourion C. (dir.) (2006). *Le management de proximité, une question d'apprentissage émotionnel*, Editions Eska.

Thierry D. (2002). « Les temps de la vie », *Personnel*, n° 428, p. 41-46.

Thomas F. (2005), « Essai de définition de l'entrepreneuriat collectif », *Mémoire de DEA en sciences de gestion*, Université Pierre Mendès-France de Grenoble.

Tilly C. (1992), « Dualism in part-time employment », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 31, n° 2, p. 330-347.

Torrès O. (1997), *Pour une approche critique de la spécificité de gestion de la PME : application au cas de la globalisation*, thèse de doctorat de sciences de gestion à l'université de Montpellier, 352 p.

Torrès O. (1998), « Vingt-cinq ans de recherche en PME : une discipline entre courants et contre-courants », p. 17-55, in Torrès O. (dir.), *PME : de nouvelles approches*, Economica.

Torrès O. (2000), « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », *Actes du 5ème CIFEPME*, Lille.

Torrès O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n° 144, p. 119-138.

Torrès O. (2004), « Essai de théorisation de la gestion des PME : de la mondialisation à la proxémie », *Habilitation à Diriger des Recherches en sciences de Gestion*, Université de Caen Basse-Normandie.

Torrès O. (2007), « La recherche académique française en PME », *Regards sur les PME*, n° 14.

Torrès O. (2008), « L'ambivalence du management de proximité des TPE », p. 27-55, in Jaouen A. et Torrès O. (dir.), *Les très petites entreprises : un management de proximité*, Hermès-Lavoisier.

Torrès O. et Delmar F. (2006), « Smallness of firm and HRM : the key role played by proximity », Rent XX, Brussels.

Torrès O. et Guéguen G. (2008), « Incidence de la loi proxémique sur la perception de l'incertitude des PME, *Revue Internationale PME*, vol. 21, n°1, p. 93-117.

Trouvé P. (1999), *Les comportements d'emploi et de formation des PME*, Cedefop, Cer-Céreq.

Trouvé P. (2000), « PME et emploi : les incertitudes d'une relation complexe », in Courault B. et Trouvé P. (dir.), Les dynamiques de PME. Approches internationales, PUF, p. 389-404.

Trouvé P. (2001), « La gestion des ressources humaines à la lumière d'une sociologie des entreprises », *Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de gestion*, Université Panthéon-Assas Paris II.

Trouvé P. (2001), « The employment and training practices of SMEs. Examination of research in five EU member states », dans Descy P. et Tessaring M. eds., *Training in Europe, Second report on vocational training research in Europe 2000 : background report*, Cedefop Reference Series, Luxembourg : Office for official Publications of the European Communities, 2001, vol. 2, p. 91-232.

Trouvé P. (2003), « La formation dans les très petites entreprises : un champ d'étude en voie de construction », *Actualités de la Formation Permanente,* Centre Inffo, n° 184, p. 103-110.

Trouvé P. (2004), « Ressources humaines dans les PME. Sept considérations sur la gestion innovante », p. 28-35, in Parlier M. et Vilette M-A. (coord.), « Gérer les RH en PME : entre pragmatisme et innovation », *Personnel*, n° 450, juin, p. 20-55.

Trouvé P. (2008), « Modèles d'entreprises et potentiel d'innovation en GRH », *Table ronde « La PME comme vecteur d'innovation en GRH » du 9ème CIFEPME*, Louvain-la-Neuve, Belgique.

Trouvé P. et Courault B. (2000), « Des métamorphoses de la petite entreprise aux dynamiques de PME. Exploration du cas français », in Courault B. et Trouvé P. (dir.), Les dynamiques de PME. Approches internationales, PUF, p. XVII-LXXIX.

Trouvé P., Bernon J., Coubetergues R et Quint C. (2010), « L'innovation en GRH dans les PME. Une expérience de mutualisation dans un réseau localisé de petites entreprises », in Louart P. et Vilette M-A. (coord.), *La GRH dans les PME*, collection AGRH Recherche, Vuibert, p. 19-53.

Pôle Emploi (2009), « Emploi salarié en 2008 », *Les Cahiers Statistiques*, n° 02, août.

Vacarie L. (1979), *L'employeur*, Sirey.

Vacher B. (2003), « Place des TIC dans la stratégie des PME », *Actes du 5ème congrès de l'AIM*, Grenoble.

Valax M. (2010), « La gestion des cadres et les modes d'internationalisation des PME : compétences attendues et obstacles internes », in Louart P. et Vilette M-A. (coord.), *La GRH dans les PME*, collection AGRH Recherche, Vuibert, p. 237-254.

Van Auken P.M. (1982), « La fréquence de la planification stratégique dans les PME », *Journal of Small Business Management*, juillet.

Van Loye G. (1991), « Organisation du pouvoir et financement des PME », *Revue Direction et Gestion*, n° 132-133, p. 47-62.

Vidal Y. (1993), *Cadres à temps partagé. L'optimisation du temps et des compétences*, Editions ESF.

Vilette M-A. (1992), « Le Plan d'Actions Prioritaires, outil fédérateur de pilotage. Cas d'expérimentation dans un centre d'une grande entreprise mécanique », *mémoire pour le D.E.A. de Gestion socio-économique*, Université Lumière-Lyon II, 100 p.

Vilette M-A. (2003a), « Gestion des compétences et organisation du travail innovantes en PME : les atouts du temps partagé », *Personnel*, n°441, p. 2-4, juillet-août.

Vilette M-A. (2003b), « La gestion des ressources humaines dans les PME-PMI », *Personnel*, n° 443, p. 7, octobre.

Vilette M-A. (2004), « Temps partagé, outil original de fidélisation pour les PME… et les autres organisations », *Personnel*, n°453, p. 55, octobre.

Vilette M-A. (2006a), « Le travail à temps partagé est-il coopératif ? », 3ème carrefour universitaire du management SCOP, Le Mans, mars.

Vilette M-A. (2006b), « Le temps partagé : une réponse aux difficultés de recrutement dans les PME ? », *journée de recherche « Le temps du travail »*, AGRH-CEREGE-IAE de Poitiers, mai.

Vilette M-A. (2006c), « Temps partagé : que partager d'autre pour l'intégration ? », p. 49, in J-M. Péretti J-M. et Légué S. (coord.) « Les nouvelles formes d'intégration », *revue Personnel*, n° 468, p. 28-49.

Vilette M-A. (2006d), « Nouvelles formes d'organisations : quelles relations interpersonnelles dans le travail à temps partagé ? », *Humanisme & Entreprise*, n° 279, p. 73-96.

Vilette M-A. (2007a), « L'influence des relations entre industrie est grande distribution alimentaire sur la gestion des compétences de la force de vente des PMI », *1er colloque ComIndus*, Avignon, mars.

Vilette M-A. (2007b), « Le Travail à Temps Partagé pour recruter en PME : pratique contingente ou universelle ? Le cas de la France et du Maghreb », *Colloque international « La GRH au Maghreb à l'heure de la mondialisation. Analyses et perspectives »*, Oran (Algérie), mai.

Vilette M-A. (2007c), « Gouvernance en PME et nouvelles formes d'organisation : quelles relations humaines dans le Travail à Temps Partagé. Le cas d'une coopérative d'emplois et d'activités », 6ème conférence internationale de gouvernance d'entreprise, Genève (Suisse), mai.

Vilette M-A. (2008a), « Gérer autrement les RH en PME : convergence entre Travail à Temps Partagé et TIC », *Management & Avenir*, n°16, p. 49-67.

Vilette M-A. (2008b), « Shared-Time Work and E-HRM in Small- and Medium-sized Firms », in *Encyclopedia of HRIS : challenges of E-HRM*, Idea Group Inc.

Vilette M-A. (2008c), « Le Travail à Temps Partagé, un recrutement innovant pour le développement des entreprises », *Colloque « GRH, PME, transmission »*, Montpellier, décembre.

Vilette M-A. (2009a), « Le VRP, mode de travail à temps partagé adapté à la gestion des compétences de la force de vente des PMI agro-alimentaires ? », *2ème colloque ComIndus*, Montpellier, avril.

Vilette M-A. (2009b), « Le Travail à Temps Partagé pour recruter en PME : pratique contingente ou universelle ? Le cas de la France et du Maghreb », *Actes de la 11ème université de printemps de L'Institut international de l'Audit Social*, Zeralda (Algérie), mai.

Vilette M-A. (2009c), « Nouvelles formes d'organisation en PME : quelle carrière dans le Travail à Temps Partagé ? », *2ème colloque international « Nouveau travail, nouveaux emplois, nouvelles carrières »*, Rouen, mai.

Vilette M-A. (2009d), « Information an Small and Medium-sized Enterprises: the convergence of Shared-Time Work and Information and Communication Technologies », *Management & Marketing*, vol. 7, n°1, p. 75-88.

Vilette M-A. (2009e), « Entreprendre à temps partagé : la coopérative d'emplois et d'activités, pour accompagner l'insertion professionnelle », in Brasseur M. (dir.), *Entrepreneuriat et insertion*, Bruylant, p. 229-244.

Vilette M-A. (2009f), « Nouvelles formes d'organisations dans les PME : proximité et relations interindividuelles dans le Travail à Temps Partagé », 6èmes Journées de la proximité, Poitiers, octobre.

Vilette M-A. (2010a), « Le temps partagé : pour une nouvelle forme d'organisation du travail en PME. Une recherche exploratoire en Rhône-Alpes », in Louart P. et Vilette M-A. (coord.), *La GRH dans les PME*, collection AGRH Recherche, Vuibert, p. 55-74.

Vilette M-A. (2010b), « Les pratiques de formation dans les petites entreprises : le maillon faible de la GRH ? », *Education Permanente*, n°182, p. 199-209.

Vilette M-A. (2010c), « Culture organisationnelle et sectorielle : impact de la PME de l'économie sociale et solidaire sur la carrière à temps partagé. Le cas d'une Coopérative d'Emplois et

d'Activités », *Actes de la 12ème université de printemps de L'Institut international de l'Audit Social*, Kaslik (Liban), mai.

Vilette M-A. (2011), *Avec les Gestionnaires de Ressources Humaines dans les PME*, collection AGRH Recherche, Vuibert, à paraître.

Voynnet-Fourboul C. (2010), « Le dialogue social en PME. L'intervention d'un tiers facilitateur », in Louart P. et Vilette M-A. (coord.), *La GRH dans les PME*, collection AGRH Recherche, Vuibert, p. 343-359.

Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.

Wilkinson A. (1999), « Employment in SMEs », *Employee Relations*, vol. 21, n°3, p. 206-217.

Willems J-P. (1997), *Le statut juridique des commerciaux*, Editions Liaisons.

Yahiaoui D. (2006), « Vers une hybridation des pratiques de GRH dans le bassin méditerranéen : cas de la Tunisie », p. 177-192, in Silva F. (coord.), *Ressources Humaines en Euroméditerranée*, Editions Euromed Marseille.

Zghal R. (2005), « La question des Ressources Humaines en Tunisie », p. 165-174, in Yanat Z. et Scouarnec A. (coord.), *Perspectives sur la GRH au Maghreb – Algérie, Maroc, Tunisie*, collection AGRH Recherche, Vuibert.

Zimmermann B. (2003), « Régime de mobilisation des salariés à temps partagé et parcours individuels. Le cas des groupements d'employeurs », in « Contraintes, normes et compétences au travail. Les régimes de mobilisation », *Actes des IXèmes Journées de sociologie du travail*, Paris, vol. 2, p. 461-468.

## LISTE EXHAUSTIVE DES PUBLICATIONS

### REVUES AVEC COMITE DE LECTURE

[1] Mars 2010 : « Les pratiques de formation dans les petites entreprises : le maillon faible de la GRH ? », *Education Permanente*, n°182, p. 199-209.

[2] Novembre 2009 : « Information and Small- and Medium-sized Enterprises : convergence of Shared-Time Work and Information and Communication Technologies », *Management & Marketing*, vol. 7, n°1, p 75-88.

[3] Mai 2008 : « Gérer autrement les RH en PME : convergence entre Travail à Temps Partagé et TIC », *Management et Avenir*, n° 16, p. 47-65.

[4] Octobre 2006 : « Nouvelles formes d'organisations : quelles relations interpersonnelles dans le travail à temps partagé ? », *Humanisme & Entreprise*, n° 279, p. 73-96.

### REVUES PROFESSIONNELLES

[5] Juin 2008 : « GRH en PME : un manager enquête », *revue Personnel*, n° 490, p. 42.

[6] Février 2008 : « Etude de cas autour de la GPEC : et les PME ? », *revue Personnel*, n° 487, février 2008, p. 108-110.

[7] Mai 2007 : « Les ressources humaines en PME : entre proximité et professionnalisation », *Dossier HRM* (Suisse), n° 6, 44 p.

[8] Décembre 2006 : « Gérer les RH en PME : entre proximité et structuration » (coord.), *revue Personnel*, n° 475, décembre 2006, p. 26-54.

[9] Octobre 2006 : « Le travail à temps partagé : recruter autrement dans les PME » (2ème partie), *revue Personnel*, n° 473, octobre 2006, p. 53-55.

[10] Septembre 2006 : « Le travail à temps partagé : recruter autrement dans les PME », *revue Personnel*, n° 472, p. 61-62.

[11] Juillet-août 2006 : « Transfrontalier : des limites à dépasser » (coord.), *revue Personnel*, n° 471, p. 28-48.

[12] Juin 2006 : « RRH de filiale dans le tertiaire : presque indépendant », p. 32 in F. SILVA (coord.) « Responsable des Ressources Humaines : une fonction de proximité », *revue Personnel*, n° 470, p. 20-38.

[13] Juin 2006 : « RRH de filiale en industrie : une autonomie très contrôlée », p. 33, in F. SILVA (coord.) « Responsable des Ressources Humaines : une fonction de proximité », *revue Personnel*, n° 470, p. 20-38.

[14] Mars-avril 2006 : « Temps partagé : que partager d'autre pour l'intégration ? », p. 49, in J-M. PERETTI & S. LEGUE (coord.) « Les nouvelles formes d'intégration », *revue Personnel*, n° 468, p. 28-49.

[15] Mai 2005 : « SIRH et tableaux de bord : mieux mesurer, mieux communiquer, mieux décider », *revue Personnel*, n° 459, p. 36-37.

[16] Janvier 2005 : « Le travail saisonnier. Une gestion des hommes dans une PME à géométrie variable », *revue Personnel*, n° 456, p. 61-62.

[17] Octobre 2004 : « Temps partagé, outil original de fidélisation pour les PME… et les autres organisations », *revue Personnel*, n°453, p. 55.

[18] Juin 2004 : « Gérer les RH en PME : entre pragmatisme et innovation » (coord.), *revue Personnel*, n° 450, p. 20-55.

[19] Juin 2004 : « Management RH en PME : entretien annuel… et maintenance quotidienne », *revue Personnel*, n° 450, p. 54-55.

[20] Juin 2004 : « La GRH en PME : Jean-Luc MORA, un DRH de PME », *revue Personnel*, n° 450, p. 49-50.

[21] Janvier 2004 : « Innovation RH dans les PME-PMI », *revue Personnel*, n° 446, janvier 2004, p. 34-35.

[22] Octobre 2003 : « La gestion des ressources humaines dans les PME-PMI », *revue Personnel*, n° 443, p. 7.

[23] Juillet-août 2003 : « Gestion des compétences et organisation du travail innovantes en PME : les atouts du temps partagé », *revue Personnel*, n°441, p. 2-4.

**MEMOIRE**

[24] Juin 1992 : « Le Plan d'Actions Prioritaires, outil fédérateur de pilotage. Cas d'expérimentation dans un centre d'une grande entreprise mécanique », Mémoire pour le D.E.A. de Gestion socio-économique, sous la direction du Professeur Marc BONNET, Université Lumière-Lyon II, 100 pages

**OUVRAGES**

*[25] Août 2011 : coordination de l'ouvrage Avec les Gestionnaires de Ressources Humaines en PME, Vuibert, collection recherche AGRH, à paraître*

[26] Août 2010 : coordination de l'ouvrage *Temps du travail et GRH* (avec Jean-Yves DUYCK), Vuibert, collection recherche AGRH, 363 p., à paraître
16 chapitres, 24 co-auteurs, parmi lesquels :

- David ALIS, Professeur à l'université de Rennes 1,
- Charles BENABOU, Professeur titulaire à l'École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec à Montréal,
- Jean-Yves DUYCK, Professeur à l'université de La Rochelle,
- Jacques FOREST, Professeur-chercheur à l'École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec à Montréal,
- Marylène GAGNE, Professeure associée en comportement organisationnel à l'École de Gestion John Molson de l'Université Concordia, à Montréal,
- Pierre LOUART, Professeur à l'IAE de Lille,
- Aline SCOUARNEC, Professeur à l'Université de Caen.

[27] Mars 2010 : coordination de l'ouvrage *La GRH dans les PME* (avec Pierre LOUART), Vuibert, collection recherche AGRH, 402 p.
22 chapitres, 30 co-auteurs, parmi lesquels :

- Christian DEFELIX, Professeur à l'IAE de Grenoble,
- Pierre LOUART, Professeur à l'IAE de Lille,
- Henri MAHE de BOISLANDELLE, professeur à l'université de Montpellier I
- Karim MESSEGHEM, Professeur à l'université de Montpellier I,
- Jean-Michel PLANE, Professeur à l'université Montpellier III,
- Didier RETOUR, Professeur à l'IAE de Grenoble,
- Philippe TROUVE, Professeur HDR à l'ESC Clermont.

**CONTRIBUTIONS A DES OUVRAGES**

*[28] Janvier 2011 : « Savoir recruter ses collaborateurs », in A. JAOUEN et K. GUNDOLF (coord.), La gestion de la TPE, Dunod, à paraître.*

[29] Août 2010 : « Travail à Temps partagé et carrière en PME », in J-Y. DUYCK et M-A. VILETTE (coord.), Temps du travail et GRH, Vuibert, collection recherche AGRH, à paraître.

[30] Mars 2010 : « Le temps partagé : pour une nouvelle forme d'organisation du travail en PME. Une recherche exploratoire en Rhône-Alpes », in P. LOUART et M-A. VILETTE (coord.), *La GRH dans les PME*, Vuibert, collection recherche AGRH, p. 55-74.

[31] Décembre 2009 : « Entreprendre à temps partagé : la coopérative d'emplois et d'activités, pour accompagner l'insertion professionnelle », in M. BRASSEUR (dir.), *Entrepreneuriat et insertion,* Bruylant, p. 229-244.

[32] Octobre 2009 : « Le Travail à temps partagé, un recrutement innovant pour le développement des entreprises », in K. MESSEGHEM, I. BORIES-AZEAU et F. NOGUERA (dir.), *GRH , PME, Transmission : de nouvelles perspectives. Mélanges en l'honneur du Professeur Henri MAHE de BOISLANDELLE*, EMS, p. 217-236.

[33] Juillet 2008 : « Shared-Time Work and E-HRM in Small- and Medium-sized Firms », *Encyclopedia of HRIS : challenges of E-HRM*, Idea Group Inc.

**<u>COMMUNICATIONS RECENTES A DES CONGRES INTERNATIONAUX AVEC COMITE DE LECTURE</u>**

[34] Mai 2010 : « Culture organisationnelle et sectorielle : impact de la PME de l'économie sociale et solidaire sur la carrière à temps partagé. Le cas d'une Coopérative d'Emplois et d'Activités », 12ème université de printemps de l'Institut International d'audit Social, Kaslik (Liban), 10-14 mai.

[35] Mars 2010 : « Recruter en Temps Partagé, pour accompagner la croissance de la PME », colloque international « La construction de la croissance des PME », Marrakech, 11-12 mars.

[36] Novembre 2009 : « Information and Small- and Medium-sized Enterprises : convergence of Shared-Time Work and Information and Communication Technologies », 13thIBIMA (International Business Information Management Association) Conference on Knowledge Management and Innovation in Advancing Economies, Marrakech, 9-10 novembre.

[37] Octobre 2009 : « Diversité et Gestion des Ressources Humaines dans les PME : l'accompagnement à l'emploi de travailleurs handicapés pour raisons psychologiques », 5èmes Rencontres internationales de la diversité, Corte, 1-3 octobre.

[38] Août 2009 : «Audit social et organisationnel : les nouvelles formes d'organisation contribuent-elles à la qualité de vie au travail dans les PME. Le cas d'une coopérative d'emplois et d'activités », 27ème université d'été de l'Institut international de l'Audit Social, Saint-Etienne, 27-28 août.

[39] Mai 2009 : « Le Travail à Temps Partagé pour recruter en PME : pratique contingente ou universelle ? Le cas de la France et du Maghreb », 11ème université de printemps de L'Institut international de l'Audit Social, Zeralda (Algérie), 30-31 mai.

[40] Mai 2009 : « Nouvelles formes d'organisation en PME : quelle carrière dans le Travail à Temps Partagé ? », 2ème colloque international Nouveau travail, nouveaux emplois, nouvelles carrières, Rouen, 14-15 mai.

[41] Octobre 2008 : « Le Travail à Temps Partagé, forme innovante d'organisation et d'emploi en PME. Une approche théorique», 9ème Congrès International Francophone en Entrepreuneuriat et PME, Louvain-la-Neuve (Belgique), 29-31 octobre.

[42] Octobre 2007 : « Le travail à Temps Partagé : un recrutement innovant pour le développement des PME », Vème congrès international de l'Académie de l'entrepreuneuriat, Sherbrooke (Canada), 4-5 octobre.

[43] Septembre 2007 : « Outils de GRH dans les PME : les exemples convergents des TIC et du Travail à Temps Partagé », XVIIIème congrès de l'AGRH, Fribourg (Suisse), 19-21 septembre.

[44] Septembre 2007 : « L'audit des cadres juridiques du Travail à Temps Partagé, outil de changement dans les PME », 25ème université d'été de l'Institut international de l'Audit Social, Essec Paris La Défense, 6 septembre.

[45] Août 2007 : « Le Travail à Temps Partagé comme nouvelle forme d'organisation et d'emploi : pour changer le travail en PME », Special conference of the Research Committee 30 of the International sociological Association in conjunction with Annual conference of the Association d'économie politique « Les nouveaux enjeux du travail et de l'emploi », Téluq-Uqam Montréal (Canada), 28-30 août.

[46] Juin 2007 : « Managing Human Resources in Small- and Medium-sized Firms differently : the convergence of Shared-Time Work and Information and Communication Technologies », 1st International Workshop on Human Resource Information Systems, Funchal (Portugal), 12-13 juin.

[47] Mai 2007 : « Gouvernance en PME et nouvelles formes d'organisation : quelles relations humaines dans le Travail à Temps Partagé. Le cas d'une coopérative d'emplois et d'activités », 6ème conférence internationale de gouvernance d'entreprise, Genève (Suisse), 21-22 mai.

[48] Mai 2007 : « Auditer le recrutement en PME : le Travail à Temps Partagé, pour remédier aux difficultés rencontrées », 9ème université de printemps de l'Institut international de l'Audit Social, Moscou (Russie), 17-19 mai.

[49] Mai 2007 : « Le Travail à Temps Partagé pour recruter en PME : pratique contingente ou universelle ? Le cas de la France et du Maghreb », Colloque international « La GRH au Maghreb à l'heure de la mondialisation. Analyses et perspectives », Oran (Algérie), 5-7 mai.

[50] Mars 2007 : « Entreprendre à temps partagé : la coopérative d'emplois et d'activités pour accompagner l'entreprise de services », 8ème journée de l'Académie de l'entrepreuneuriat « Entreprendre dans les services aux entreprises : nouveaux enjeux ; regards renouvelés », Chambéry, 27 mars.

[51] Février 2007 : « Le travail à temps partagé comme nouvelle forme d'organisation et d'emploi en PME : peut-on manager un projet collectif dans une coopérative d'emplois et d'activités ? », Symposium international « Modèles et pratiques de management : entre convergence et contingence », Fès (Maroc), 22-23 février.

[52] Novembre 2006 : « Le temps partagé : pour une nouvelle forme d'organisation du travail en PME – Une recherche exploratoire en Rhône-Alpes », XVIIème congrès de l'AGRH, Reims, 16-17 novembre.

[53] Octobre 2006 : « Le temps partagé : un outil pertinent pour le recrutement dans les PME ? », 8ème Congrès International Francophone en Entrepreuneuriat et PME, Fribourg (Suisse), 25-27 octobre.

[54] Octobre 2006 : « La diversité du Temps partagé : pour répondre à la diversité dans les PME », 2èmes Rencontres internationales de la diversité, Corte, 5-7 octobre.

[55] Mai 2006 : « TIC et Temps Partagé : pour changer la GRH en PME », 5ème journée AGRH AIM CREPA, Paris Dauphine, 16 mai.

## COMMUNICATIONS RECENTES A DES CONGRES NATIONAUX AVEC COMITE DE LECTURE

[56] Avril 2010 : « Le recrutement de travailleurs à temps partagé est-il un outil transférable de GRH en PME. Le cas de la France et du Maghreb », Colloque « GRH, PME et Entrepreneuriat. Regards croisés », Montpellier, 1er avril.

[57] Octobre 2009 : « Nouvelles formes d'organisations dans les PME : proximité et relations interindividuelles dans le Travail à Temps Partagé », 6èmes Journées de la proximité, Poitiers, 14-16 octobre.

[58] Avril 2009 : « Le VRP, mode de travail à temps partagé adapté à la gestion des compétences de la force de vente des PMI agro-alimentaires ? », 2ème colloque ComIndus, Montpellier, 4 avril.

[59] Décembre 2008 : « Le Travail à temps partagé, un recrutement innovant pour le développement des entreprises », Colloque « GRH, PME, transmission », 4 décembre.

[60] Mars 2008 : « Nouvelles formes d'organisation et GRH en PME : convergence entre TIC et Travail à Temps Partagé. Une recherche exploratoire en Rhône-Alpes », Colloque AFME, Grenoble, 27-28 mars.

[61] Juin 2006 : « Nouvelles formes d'organisations : quelles relations interpersonnelles dans le travail à temps partagé ? », journée d'étude et de recherche « les relations interpersonnelles dans les organisations : problème ou ressource ? », CEROG-IAE, Aix-en-Provence, 23 juin.

[62] Mai 2006 : « Le temps partagé : une réponse aux difficultés de recrutement dans les PME ? », journée de recherche « Le temps du travail », AGRH-CEREGE-IAE de Poitiers, 12 mai.

[63] Avril 2006 :« Le travail à temps partagé est-il coopératif ? », 3ème carrefour universitaire du management SCOP, Le Mans, 5 avril.

**TRAVAUX PERSONNELS MOBILISES EN ANNEXE**


**Chapitre 3 : TTP et recrutement en PME**

Mai 2006 : « Le temps partagé : une réponse aux difficultés de recrutement dans les PME ? », journée de recherche « Le temps du travail », AGRH-CEREGE-IAE de Poitiers……....128

Mai 2007 : « Le Travail à Temps Partagé pour recruter en PME : pratique contingente ou universelle ? Le cas de la France et du Maghreb », Colloque international « La GRH au Maghreb à l'heure de la mondialisation. Analyses et perspectives », Oran (Algérie)……145

**Chapitre 4 : TTP et gestion des compétences en PME**

Avril 2009 : « Le VRP, mode de travail à temps partagé adapté à la gestion des compétences de la force de vente des PMI agro-alimentaires ? », 2ème colloque ComIndus, Montpellier……..166

**Chapitre 5 : TTP et carrière en PME**

Mai 2010 : « Culture organisationnelle et sectorielle : impact de la PME de l'économie sociale et solidaire sur la carrière à temps partagé. Le cas d'une Coopérative d'Emplois et d'Activités », 12ème université de printemps de l'Institut International d'audit Social, Kaslik (Liban)……185

**Chapitre 6 : TTP et TIC en PME**

Mai 2008 : « Gérer autrement les RH en PME : convergence entre Travail à Temps Partagé et TIC », *Management et Avenir*, n° 16, p. 47-65……...199

**Chapitre 7 : TTP et relations interpersonnelles, gouvernance en PME, entrepreneuriat**

Octobre 2006 : « Nouvelles formes d'organisations : quelles relations interpersonnelles dans le travail à temps partagé ? », *Humanisme & Entreprise*, n° 279, p. 73-96……218

Octobre 2009 : « Nouvelles formes d'organisations dans les PME : proximité et relations interindividuelles dans le Travail à Temps Partagé », 6èmes Journées de la proximité, Poitiers……242

Mai 2007 : « Gouvernance en PME et nouvelles formes d'organisation : quelles relations humaines dans le Travail à Temps Partagé. Le cas d'une coopérative d'emplois et d'activités », 6ème conférence internationale de gouvernance d'entreprise, Genève (Suisse)……260

Décembre 2009 : « Entreprendre à temps partagé : la coopérative d'emplois et d'activités, pour accompagner l'insertion professionnelle », in M. BRASSEUR (dir.), *Entrepreneuriat et insertion,* Bruylant, p. 229-244……...284

# LE TEMPS PARTAGE : UNE REPONSE AUX DIFFICULTES DE RECRUTEMENT DANS LES PME ?

Marc-André VILETTE
Président ANDCP Annecy

**Résumé** : l'objet de cette communication est d'évaluer l'intérêt que présente le Travail à Temps partagé en matière de recrutement pour une catégorie particulière d'entreprises, dont la place semble de plus en plus importante : les PME.
Pour cela, après quelques caractéristiques (au delà de la taille), nous rappelons les difficultés de Gestion des Ressources Humaines qu'elles connaissent, spécialement quant à l'acquisition de celles-ci, en soulignant le rôle central de leur dirigeant. puis l'opportunité que semble présenter le recours au Travail à Temps Partagé dans ce dernier domaine, tant aux yeux des enseignants chercheurs que des praticiens ou des medias. Suite à une rapide mise en perspective historique, nous tentons d'en établir une définition, avant d'en présenter les différentes formes juridiques : multisalariat, pluriactivité, groupement d'employeurs, entreprise de travail en temps partagé, détachement externe, coopérative d'emplois et d'activités, portage salarial, indépendant. Enfin, nous restituons les résultats d'une recherche exploratoire auprès de différents types d'acteurs de cette voie originale, qui tendent à en corroborer la pertinence, tout en offrant des perspectives de développement.

**Mots-clés** : Travail à Temps Partagé, recrutement, PME

Nombre d'auteurs et de journalistes mettent en exergue, à juste titre, la place prépondérante qu'occupent les PME-PMI dans le tissu économique de notre pays : 60% de l'emploi, 53% de la valeur ajoutée, 41% des investissements, 30% de l'exportation pour les entreprises de moins de 250 personnes (source INSEE dans SAVAJOL, 2003).
Dans une conjoncture incertaine, ponctuée de plans de sauvegarde de l'emploi si médiatisés, elles sont aussi les principales sources d'emplois : la création nette d'emplois de 2000 à 2002 dans les entreprises de moins de 500 personnes a été de 945 000, contre 34 500 pour les grandes entreprises[20], bien que ceux-ci soient surtout liés à la création d'entreprises nouvelles plutôt qu'au développement des PME existantes (INSEE-LIAISONS SOCIALES-DARES, 1996).
Or, à l'image de l'ensemble des entreprises, celles qu'on appelle PME, rencontrent des difficultés dans leur gestion des ressources humaines, y compris en matière de recrutement. Afin de surmonter ces obstacles, elles peuvent imaginer des modalités originales en la matière.

Ainsi, après être revenu sur la notion de PME, et sur les spécificités de sa GRH, plus particulièrement en matière de recrutement, nous présenterons le Travail à Temps Partagé et ses différentes formes (multisalariat, pluriactivité, groupement d'employeurs, entreprise de travail en temps partagé, détachement externe, coopérative d'emplois et d'activités, portage salarial, indépendant), avant de restituer les résultats d'une recherche exploratoire auprès d'acteurs rhônalpins engagés dans certaines de ces formes de Travail à Temps Partagé.

## 1. LES DIFFICULTES DE RECRUTEMENT DANS LES PME

[20] Source UNEDIC 2003

### 1.1. De la PME…

Spontanément, des centaines de milliers d'entreprises ont été regroupées sous cette expression « PME » sur le critère de la taille en premier lieu : moins de 500 personnes en France, moins de 250 pour l'Europe (chiffre d'affaires de moins de 40 M€ et indépendance financière). C'est peut-être ce qui explique que la communauté académique ait pris le sujet « par les deux bouts » : en effet, depuis deux décennies, tant en matière de recherche que d'enseignement, les universitaires se sont focalisés sur les ME (plus de 50) et l'entrepreneuriat (dans la plupart des cas, le créateur est seul, voire entouré de quelques collaborateurs), ce qui laisse la majorité des PME encore insuffisamment explorées (MARCHESNAY, 2003).

Or, est-il raisonnable de rassembler sous un même vocable, au prétexte de leur effectif, des entités d'un « univers [aussi] complexe et diversifié » (PARLIER, 2004) ?

Paradoxalement, de cette hétérogénéité ont pu être extraits d'autres critères communs que la petite taille, à savoir la centralisation de la gestion, une faible spécialisation, des systèmes d'information simples ou peu organisés, une stratégie intuitive ou peu formalisée (GREPME, 1994) par exemple. Ces caractéristiques de gestion peuvent être traduites comme différents aspects de la notion de proximité –respectivement : proximité spatiale, proximité hiérarchique, proximité fonctionnelle et coordination de proximité, SI de proximité, proximité temporelle (TORRES, 2000)-, ce qui nous apparaît pertinent, eu égard à notre expérience de praticien dans cet environnement.

En tout cas, la majorité de ces caractéristiques laisse entrevoir l'omniprésence du dirigeant, y compris en matière de GRH, naguère réservée aux grandes structures, qui connaît dans les PME une évolution remarquable, dont il est le « passage obligé » (DUCHENEAUT, 1995).

### 1.2. …par son recrutement…

Si traditionnellement, elle n'est pas prioritaire aux yeux de ce dernier, la fonction RH connaît plusieurs types de difficultés :

- faible formalisation des politiques, procédures et pratiques de GRH ;
- limites des ressources financières, matérielles et humaines ;
- manque global d'expertise dans les méthodes et techniques de GRH ;
- forte centralisation autour du propriétaire-dirigeant et difficultés de délégation ;
- attitudes négatives et résistances aux changements de la part du personnel et du dirigeant ;
- inadéquation des démarches socio-économiques et politiques (AMBOISE et GARAND, 1995).

Dans le domaine plus particulier du recrutement, la centration sur le court terme induit une faible planification de l'emploi. Les techniques développées correspondent davantage à une mise en conformité par rapport à des réglementations ou à l'octroi de subventions. Les méthodes de sélection sont plutôt rustiques et révèlent une absence de critères formels (INSEE-LIAISONS SOCIALES-DARES, 1996). De manière plus détaillée, la majorité des PME se bornent aux candidatures spontanées, aux recommandations du personnel et petites annonces. La sélection se limite à l'analyse des formulaires de demande d'emploi et aux entretiens individuels. L'analyse des emplois n'existe qu'au travers des descriptions de tâches et ne se formalise qu'avec l'accroissement de la taille organisationnelle. Le retard est moins

grand pour le processus de recrutement : politiques et procédures écrites. Les sources de recrutement restent peu formelles car un réseau informel s'articule autour du système de relations de l'entrepreneur. Les coûts sont mal connus et l'efficacité n'est pas vérifiée (GARAND, 1992 ; GREPME, 1994). Ces pratiques conservatrices et peu sophistiquées se retrouvent même dans des secteurs plus qualifiés, bien que l'on puisse souvent y trouver certaines pratiques originales (FABI et alii, 1998), y compris les recrutements « de proximité », positifs dans certains cas –réseaux de relations professionnelles– (INSEE-LIAISONS SOCIALES-DARES, 1996), mais malheureux dans d'autres (amis, famille) qui se révèlent inefficaces et potentiellement conflictuels en raison du non-respect des « limites » de travail (MAHE de BOISLANDELLE, 1998).

Enfin, si le recrutement est l'une des principales préoccupations de GRH du dirigeant (BAYAD et NEBENHAUS, 1993) et doit répondre au défi de trouver les meilleurs personnes pour les emplois-clés par des politiques ouvertes (BAYAD et NEBENHAUS, 1998), il représente une sorte de domaine réservé de ce dernier (MAHE de BOISLANDELLE, 1998). D'ailleurs, certaines de ses caractéristiques (expertise –expérience dans certains domaines, éducation– ; variables démographiques –sexe, issue de l'immigration–) ont un effet significativement positif sur la croissance de l'emploi de son entreprise (JANSSEN, 2002). De plus, la pratique de recrutement a une relation positive avec la performance des PME (FABI et alii, 2004). Par contre, l'effet de grossissement rend le recrutement d'un nouveau salarié plus sensible que dans une grande entreprise (MAHE de BOISLANDELLE, 1993).

Cependant, malgré le dynamisme de l'emploi sus-mentionné, les dirigeants citent traditionnellement certains obstacles à l'embauche : difficultés de licenciement, poids des charges sociales, effets de seuils fiscaux et sociaux (NARO, 1988). Ils font également « état de l'inadéquation entre la formation dispensée par les établissements d'enseignement et leurs besoins à l'égard des compétences recherchées », et « soulignent l'absence de travailleurs disponibles […] et mettent en cause les critères d'attribution des programmes de soutien au revenu qui agissent comme désincitatifs au travail » (RATTE, 2002).

En outre, il faut également relever des déterminants organisationnels aux difficultés de recrutement. Ainsi, une PME en révélera d'autant plus que :

- son degré de formalisation globale est élevé (ce qui ne doit pas dispenser d'un minimum) ;
- le processus de sélection est centré sur la personne idéale ;
- l'objectif de croissance n'est pas prioritaire pour son dirigeant ;
- l'évaluation et l'appréciation du personnel sont faibles ;
- les rémunérations ne tiennent pas compte de la performance individuelle ;
- la technologie est complexe ;
- la volonté d'indépendance du dirigeant est forte (BAYAD et PARADAS, 1998).

Quant aux compétences manquantes, elles concernent d'abord les domaines du management et du commercial (DUCHENEAUT, 1995). Or, celles-ci sont plutôt du ressort des cadres, dont on sait que le recrutement est particulièrement délicat, tant du côté de l'entreprise (et de son dirigeant) que de l'individu (COUTERET, 1993).
C'est d'autant plus sensible dans les entreprises innovantes, qui privilégient la diversité des profils et les critères liés au comportement et à la personnalité de l'individu (DIDIERLAURENT, 1998), sans doute plus distinctifs du rôle de cadre.
C'est encore davantage délicat dans les entreprises familiales, où les positions d'autorité sont réservées aux membres de la famille (FREDY-PLANCHOT, 2002). En effet, craignant

qu'une embauche extérieure ne mette en cause leur monopole de l'autorité légitime, fondée sur la compétence technique, la connaissance du marché et une situation de propriétaire majoritaire, les dirigeants répugnent à s'entourer d'hommes et de femmes capables, qui pourraient sur tel ou tel point sensible, leur apporter l'aide nécessaire (BAUER, 1993).
Pourtant, ils peuvent faire le choix d'un recrutement à durée limitée de salariés très qualifiés, pour une mission qui paraît au départ précise et limitée. En fait, le résultat pourra s'avérer beaucoup plus vaste, touchant à la fois à la stratégie d'entreprise, à son organisation et à l'évolution de l'emploi (SARNIN, 1992).
Ceci peut amener à la création d'un poste d'adjoint au dirigeant, par exemple d'adjoint expert, lorsque le dirigeant se rend compte qu'un certain nombre de dysfonctionnements dans la gestion de sa firme sont dus, pour une bonne part, à son manque de compétences dans un ou plusieurs domaines (COUTERET, 1996), ainsi que nous nous en sommes vu confier le rôle à trois reprises dans notre parcours de praticien d'entreprise.

### 1.3. … vers le temps partagé.

C'est dans ce contexte qu'il est possible de s 'engager dans la « voie originale […] des cadres en temps partagé ou du « prêt » de cadres de grandes entreprises » (DUCHENEAUT, 1995). Ils « offrent une opportunité adaptée aux contraintes de la PME. […] Ainsi germent des projets de « cadres développeurs » au service des PME (FOURCADE et MARCHESNAY, 1997). « Cette solution […] est à la croisée d'une demande sociale de cadres spécialisés qui ne souhaitent ou ne peuvent pas retrouver un emploi à temps plein, et d'entreprises qui n'ont ni les moyens, ni suffisamment de tâches à remplir » (MAHE de BOISLANDELLE et NEBENHAUS, 1995).

Ainsi, la communauté académique s'est-elle intéressée à ce sujet, par ailleurs abondamment présentée par la presse dans la première partie des années 90 [21], et qui connaît depuis trois ans un certain regain[22], à défaut d'être présenté sous tous ses aspects[23].

Les praticiens RH s'y sont également attelés :

- en 1993, l'ANDCP (Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel) a créé l'OTP (Observatoire du Temps Partagé) « pour constituer une structure d'étude, d'information, de conseil et de promotion consacrée au temps partagé et destiné à mener des action concrètes »[24] telles que la publication de livrets pratiques (ANDCP/OTP, 1994 et 1995) ;
- la revue Personnel a publié une dizaine d'articles sur la même période (et plusieurs autres depuis) ;
- Le sujet a largement été évoqué lors d'un colloque à Gênes avec les collègues transalpins, compte tenu du tissu dense de PME italiennes (SELTZER, 2004) ;
- une enquête a été réalisée au mois de juillet 1993 , auprès de 1400 DRH par l'OTP. « Le travail à temps partagé est ressenti majoritairement comme une véritable richesse humaine apportée à l'entreprise […] et favorable au transfert de métiers dans différentes entreprises » (PROVOST, 1994)

[21] Pour information, 49 articles recensés par LAGREVOL (1997, p. 86 à 88)
[22] Par exemple, Entreprises et Carrières, Courrier Cadres, Management, Personnel (VILETTE, 2003b)
[23] Pour illustration, un article récent de Courriers Cadres (« Le temps partagé gagne du terrain », n°1607, décembre 2005), par ailleurs assez représentatif de la réalité quotidienne d'un cadre en temps partagé, ne mentionnait que « les deux formes de travail à temps partagé (le multisalariat et les groupements d'employeurs) », alors que nous verrons qu'il en existe une demi-douzaine d'autres dans la deuxième partie.
[24] Extrait de l'annuaire 2003 de l'ANDCP

- Il est à noter que le fait de rattacher spontanément le travail en temps partagé à la tranche d'âge des plus de 45 ans (74%) dans cette enquête se retrouve implicitement 11 ans après, quant aux pratiques actuelles et aux pistes à développer pour les seniors[25], ce que nous avions également souligné (VILETTE, 2004).

Cet intérêt triplement porté par les médias, les praticiens et les enseignants-chercheurs, à une forme de recrutement originale nous conduit donc à en rappeler l'historique, à tenter de la définir, et à en présenter les différentes formes.

## 2. LE TRAVAIL A TEMPS PARTAGE

### 2.1. Historique

Dans un précédent article (VILETTE, 2003a), nous avions rappelé quelques dates :

- « En 1992 naissent les premières associations Compétences en Temps Partagé, pour promouvoir cette manière de travailler auprès des individus et des entreprises ;
- Yves VIDAL, ancien DRH de Rhône-Poulenc Agro, vante les mérites du temps partagé dans un livre[26], et le met en pratique : DRH en PME, gérant d'une société de formation et conseiller au Ministère du Travail ;
- En 1993, l'ANDCP crée l'Observatoire du Temps Partagé […] ;
- En 1994 et 1995, le groupe de travail «Le travail et l'emploi à l'horizon 2015» réuni par le Commissariat Général du Plan sous la présidence de Jean BOISSONNAT, rédige un rapport : «Le travail dans vingt ans». Parmi les propositions de ce rapport, citons :
  * Celle concernant les temps sociaux et la durée du travail : aller vers le temps négocié[27] ;
  * Celle concernant la transformation du droit du travail : créer le contrat d'activité[28].
- Dans un numéro de février 1999, l'hebdomadaire *Entreprise et Carrières* mène une enquête sur le temps partagé à l'occasion d'une proposition de loi du Sénateur du Jura André JOURDAIN … qui n'a toujours pas été présentée à l'Assemblée Nationale ;
- En décembre 1999, Jean-Yves BANCHEREAU témoigne de son expérience de DRH en temps partagé dans la Revue *Personnel*[29] . »

Si la presse s'est fait l'écho du développement pourtant encore modeste au regard des besoins potentiels, ainsi que nous l'avons mentionné ci-dessus, les travaux universitaires entièrement consacrés au temps partagé sont très rares. L'un d'eux (LAGREVOL, 1997) mentionne quelques repères temporels plus éloignés :

- « 1988 Création de la première association de cadres à temps partagé (CPE 06) à Nice. Naissance de la commission temps partagé de la jeune chambre économique de Lyon,
- 1985 Début des premières expériences de temps partagé et création du premier groupement d'employeurs[30],
- 1983 Création à Vichy de l'Institut français de partenariat pluri-entreprises. Formation de cadres commerciaux à temps partagé. ».

---

[25] Enquête ANDCP/Inergie 2005, « La gestion des âges : pratiques des entreprises auprès des salariés de plus de 50 ans », novembre

[26] 1993, «Cadres à temps partagé. L'optimisation du temps et des compétences», Editions ESF

[27] cf Dominique THIERRY, 2002, «Les temps de la vie», Personnel, n° 428, pages 41-46

[28] cf. Jean Pierre BOUCHEZ, 2003, «Marché et organisation : différenciation et intégration. Faut-il aller vers la reconnaissance du « contrat de travail indépendant » ?», Personnel, n° 436, pages 16-18

[29] «DRH à temps partagé, un métier d'avenir ?», n°405, pages 37-39

[30] Nous préciserons plus loin cette forme de Travail à Temps Partagé

## 2.2. Essai de définition

En se donnant cette dénomination, le Travail à Temps Partagé[31] (qui pourra être appelé TTP ci-après) est donc sorti de la clandestinité depuis plus de vingt ans. Pourtant aujourd'hui, il n'a toujours pas de définition légale : après la tentative avortée d'André JOURDAIN (cf. ci-dessus), la loi du 2 août définit plutôt l'entreprise de travail à temps partagé (cf. plus loin).
A défaut, parmi les rares travaux universitaires portant sur le sujet (deux mémoires de DEA, quatre de DESS, voire une thèse sur la pluriactivité), LAGREVOL (1997) définit le TTP comme « le partage des compétences par des emplois à temps partiel d'un professionnel entre plusieurs entreprises »
Cette définition recèle au moins deux limites :

- le terme d'emploi limite le temps partagé à l'exercice d'un salarié multi-employeurs ;
- le terme d'entreprise doit être pris au sens large : un employeur peut être une collectivité locale, une administration, une association…

GIBUS (2001) affirme « identifier par salariat à temps partagé : le contrat de travail à temps partiel avec plusieurs entreprises, le portage salarial et le groupement d'entreprises ».
Si le champ est plus vaste, cette énumération présente les mêmes limites… et même une erreur dans l'une des formes : l'auteur voulait sans doute parler de groupement d'employeurs.
LAGARRIGUE (1994) laisse transparaître sa perspective juridique en évoquant « l'exercice simultané de plusieurs activités professionnelles, salariées ou indépendantes, dans la limite de la durée maximum du temps de travail et des interdictions légales ».
Bien que plus satisfaisante, cette définition suscite deux réserves :

- l'adjonction de limites alourdit la connotation juridique, ce qui risque de dénaturer l'esprit de cette pratique ;
- la simultanéité respecte bien cet esprit, bien qu'il faille en préciser l'horizon temporel : un pluriactif saisonnier (par exemple en station de ski l'hiver, balnéaire l'été) travaille aussi en temps partagé ;

Pour définir l'activité professionnelle, CASAUX (1992) procède à « l'analyse de quatre critères distincts : l'objet de l'activité, le cadre juridique dans lequel elle s'exerce, les revenus qu'elle procure et enfin, le temps qu'elle requiert ». Si elle évoque la nécessité de « tendre à satisfaire aux besoins d'autrui ou de la société », elle conclut ainsi : « l'activité professionnelle est pour nous un travail non occasionnel , effectué sous la direction d'un employeur ou de façon indépendante, avec un objectif principalement lucratif ».
Cette conclusion inspire elle aussi deux remarques :

- l'objet n'est pas repris ;
- il nous semble intéressant d'être moins intransigeant sur la finalité lucrative : par exemple, l'animation d'un réseau associatif de praticiens du même métier ne procure pas de revenus (financiers, du moins). Pourtant, il illustre une conception plus large du temps partagé, comme d'un choix de vie, au delà des modalités de travail.

Quant à nous, dans un de nos articles précités (2003a), nous avions donc préféré « l'activité d'un individu (salarié ou non) au service de plusieurs partenaires économiques », ce qui est également incomplet a posteriori.
Nous proposons donc la définition suivante : « le Travail à Temps Partagé est l'exercice simultané et/ou successif de plusieurs activités pérennes à vocation professionnelle ».

[31] En référence aux rares textes législatifs, et par analogie avec le travail A temps plein ou A temps partiel, nous préfèrerons cette terminologie à celle également utilisée de Travail EN Temps partagé

### 2.3. Les formes juridiques du Travail à Temps Partagé

La mention ci-dessus de travaux universitaires de juristes nous conduit naturellement à évoquer les différents cadres juridiques qui se prêtent au TTP.
Certains le sont par construction, excluant l'activité unique : le multisalariat, la pluriactivité, le groupement d'employeurs et, dernière-née, l'entreprise de travail à temps partagé.
D'autres offrent la possibilité de l'exercer : trois comme salarié (le détachement externe, la coopérative d'activités et d'emplois, le portage salarial –nous ne parlerons pas de la SARL comme gérant minoritaire–), un comme indépendant (nous globaliserons ce statut, sans détailler les distinctions qui peuvent être faites entre entreprise individuelle, EURL et SARL comme gérant majoritaire).
Notons que nous avons volontairement écarté deux autres dispositifs :

- la formation en alternance (une partie du temps partagé n'étant pas directement productive) ;
- les VRP (qui concerne un métier spécifique)

Eu égard à la méconnaissance de cette diversité, y compris dans des supports de presse dite spécialisée (cf. note 4 ci-dessus), il nous semble pertinent de développer quelque peu chacun de ces cadres.

#### 2.3.1. Le multisalariat

Le salarié à employeurs multiples est titulaire de plusieurs contrats de travail à temps partiel. Pour chacun d'eux, il s'inscrit dans une relation de subordination vis-à-vis de chaque employeur. Ces derniers jouissent à son égard d'un pouvoir de surveillance, de direction et de contrôle. Le salarié multi-employeurs contracte donc une obligation de moyens auprès de ses employeurs (obligation de tout mettre en œuvre pour atteindre les objectifs qui lui sont fixés) et leur reconnaît un pouvoir d'immixtion dans l'exécution de son travail. Cet état de subordination se caractérise par l'insertion du salarié dans un service organisé : horaires, lieu de travail, directives, hiérarchie… (GAUTHIER et DORIN, 1997).
Les salariés à employeurs multiples bénéficient des droits reconnus aux salariés à temps complet : ancienneté, formation, avantages financiers, élection des représentants du personnel… Cependant, le cumul d'activités salariées conduit à certaines spécificités :

- les avantages financiers (participation ou intéressement notamment) sont calculés prorata temporis ;
- par contre, pour les cotisations plafonnées, la part incombant à chacun des employeurs est déterminée prorata numeris des rémunérations qu'ils ont respectivement versées dans la limite du plafond ;
- les limites de durée du travail (10 heures par jour, 48 par semaine…) doivent être respectées en appréciant globalement le temps de travail ;
- par contre, les heures effectuées en sus sont considérées employeur par employeur. Elles gardent donc le statut et les contraintes des heures complémentaires (pas de majoration, par exemple) ;
- la prise simultanée des congés payés au titre de chaque employeur pourra poser des difficultés ;
- les obligations de non-concurrence, de discrétion et le respect des secrets de fabrication (LAGREVOL, 1997) seront d'autant plus sensibles ;
- à l'image des points précédents, le contrat de travail pourra comporter des mentions particulières : identité des autres employeurs, répartition plus précise des heures de travail, moyens de communication hors de ces heures… (ANDCP/OTP, 1994) ;

- en cas de rupture d'un des contrats, les allocations de chômage induites peuvent se cumuler avec les revenus tirés de l'activité conservée, sous réserve que celle-ci ne procurent pas des rémunérations excédant 70% des salaires bruts mensuels perçus avant la rupture, et que le temps de travail mensuel ne dépasse pas 110 heures.

### 2.3.2. La pluriactivité

Juridiquement, cette notion est plus large que la précédente puisque, outre le cumul de plusieurs activités salariées, elle recouvre également celui d'activités salariées et non-salariées, ainsi que d'activités non-salariées. Elle est d'ailleurs, selon nous, remarquablement analysée par CASAUX (1992).
Cependant, dans la pratique, ce terme désigne plutôt le second des trois schémas : « 86% des pluriactifs associent salariat et non-salariat » (BENOIT A. et GERBAUX F., 1999). Ainsi, nous pouvons contester l'affirmation selon laquelle « cette forme n'est généralement appliquée qu'à titre transitoire, car elle est peu avantageuse au point de vue fiscal et social » (LAGREVOL, 1997). En effet, malgré sa complexité, la pluriactivité se pratique depuis longtemps, dans les zones de montagne et dans les secteurs économiques saisonniers (tourisme, agriculture, bâtiment…) pour des milliers d'individus, et de manière pérenne (PERIPL, 2002).

### 2.3.3. Le groupement d'employeurs

Le dispositif des groupements d'employeurs a été institué par la loi du 25 janvier 1985, pour permettre aux PME-PMI de se regrouper afin d'employer une main d'oeuvre (généralement qualifiée) qu'elles n'auraient pas les moyens (budget et charge de travail) de recruter seules.
Les salariés employés par le groupement (constitué sous la forme d'association loi 1901) sont mis, par son intermédiaire, à la disposition des membres du groupement.
Ce dispositif s'inscrit dans un contexte de montée de la multiactivité et du temps partagé (LAB'HO, 2000). Or, « la gestion des ressources humaines est une exigence très difficile à mettre en œuvre dans les PME ». Le groupement d'employeurs répond à plusieurs types de besoins, parmi lesquels « les besoins de compétences à temps partagé » (BICHE et alii, 2000).
Face à la complexité du multisalariat et de la pluriactivité, « le groupement d'employeurs apparaît comme un solution palliative ». Le salarié « bénéficiera de l'unicité d'employeur, donc d'un seul salaire, d'un seul contrat de travail écrit obligatoirement » (LAGREVOL, 1997).

### 2.3.4. L'entreprise de travail à temps partagé

Six ans après la tentative non abouti du sénateur JOURDAIN, la loi du 2 août 2005 en faveur des PME a créé un nouveau mécanisme afin de permettre la mise à disposition de personnel qualifié auprès d'entreprises qui ne peuvent le recruter elles-mêmes en raison de leur taille ou de leurs moyens.
Comme dans le cas du travail temporaire, une relation triangulaire va s'instaurer entre la personne mise à disposition, l'Entreprise de Travail à Temps Partagé (ETTP) et l'entreprise cliente. Un premier contrat de travail sera ainsi signé entre l'ETTP et la personne mise à disposition. Un second contrat, à caractère commercial, de mise à disposition sera également conclu entre l'ETTP et l'entreprise cliente.
Pendant toute la durée de sa mission, la personne mise à disposition a droit à tous les avantages collectifs existant au sein de l'entreprise cliente. Elle a également droit à un niveau

de rémunération qui ne pourra être inférieur à celui d'un salarié de qualification identique dans l'entreprise.
« Compte tenu de l'enjeu, on pouvait espérer de la part du législateur un texte ambitieux qui fait suite à une véritable réflexion sur la notion de temps partagé, qui détermine de façon précise les relations entre l'employeur de droit (l'entreprise de travail à temps partagé) et l'employeur de fait (l'entreprise cliente) et qui enfin détermine un véritable statut pour les salariés embauchés pour être mis à disposition, de façon à ce que le temps partagé ne soit pas associé à de la précarité de l'emploi. » (FADEUILHE, 2005)
Or, en résumé, cette ETTP semble écorner, voire mixer plusieurs autres formes déjà existantes (groupement d'employeurs, intérim, portage salarial…), sans y apporter d'avancées significatives, mais plutôt alimenter le flou préexistant.

### 2.3.5. Le détachement externe

Dans ce cas comme dans les deux précédents, le travailleur à temps partagé a un statut de salarié mono-employeur juridiquement. Cependant, ce dernier (généralement une grande entreprise) va le détacher dans une PME-PMI (rarement dans plusieurs) pendant une durée limitée, afin d'en partager les compétences (BRUSA, 1999). Le détachement pourra s'opérer à temps plein ou à temps partiel, conformément à notre proposition de définition du travail à temps partagé, même si le second schéma correspond davantage à son esprit.
Le contrat de travail liant le salarié à son entreprise d'origine subsiste. Cette dernière doit notamment assurer sa réintégration à la fin du détachement, dont nous recommandons d'avoir précisé les modalités dans un avenant au contrat.

### 2.3.6. La coopérative d'emplois et d'activités

Si elle n'est apparue qu'il y a une décennie, la coopérative d'emplois et d'activités (CEA) est une forme particulière de SCOP (Société COopérative de Production), qui trouve elle-même ses origines au milieu du XIXème siècle. D'ailleurs, ce statut correspondait déjà à plusieurs situations, parmi lesquelles « les coopératives des diplômés « du supérieur » plus proches des groupements existant dans les professions libérales » (DEMOUSTIER, 1984).
Les CEA « constituent un cadre économique, juridique et social, à même d'accueillir, d'accompagner et d'héberger des projets d'activités économiques de tous types. Elles poursuivent un objectif de développement collectif et solidaire d'activités, en s'inscrivant dans une logique d'insertion par l'économique. » (THOMAS, 2005)
Les CEA assurent à la fois un accompagnement individualisé et collectif des porteurs de projet et un statut de salarié. Ces entrepreneurs-salariés peuvent exercer plusieurs activités, le plus souvent pour plusieurs clients. Nous retrouvons ainsi la notion de temps partagé.
« Elles constituent une véritable alternative à la démarche classique de création d'entreprise et de recherche d'emploi tout en offrant une forme novatrice de travail (le statut d'entrepreneur-salarié). Elles s'inscrivent en complément des autres dispositifs, ce qui confère à leur positionnement une certaine spécificité, particulièrement en comparaison des sociétés de portage. » (CHARLES PAUVERT et SCHIEB-BIENFAIT, 2005)

### 2.3.7. Le portage salarial

Compte tenu qu'il concerne environ 15 000 personnes pour 100 à 150 sociétés, nous nous devons de mentionner ce statut, malgré toutes les limites juridiques qu'il présente.

« Le portage salarial est une activité de service aux particuliers, leur offrant un cadre juridique leur permettant de travailler de manière indépendante sous un statut de salarié. » (GIBUS, 2001)
Ce concept 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. Puis il doit prospecter et trouver par lui-même une mission dans une entreprise cliente. Il est à sa charge de négocier tous les aspects de la mission à effectuer : la durée, le contenu, le montant…
Une fois que la mission est trouvée par le consultant, un contrat de travail correspondant à ces aspects 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.
« Ces créations [d'emploi] correspondent aux besoins des entreprises, soucieuses de bénéficier des compétences d'expert à temps partiel et de manière flexible sans avoir à les embaucher. Cette réalité est mise en exergue aujourd'hui par les médias , les politiques, les chercheurs et les praticiens, comme étant une évolution de la société post-industrielle ou post-fordiste. » (PAREZ-CLOAREC et LE BERRE, 2005).
Cependant, cette présentation flatteuse ne doit pas en masquer les limites juridiques. Par exemple :

- la majorité des contrats de travail conclus sont à durée déterminée. Or, leurs motifs de recours ne peuvent s'appliquer à la société de portage : le besoin temporaire n'est pas chez l'employeur ;
- de plus, ces CDD se renouvellent ou se succèdent sans en respecter les règles légales ;
- par ailleurs, « il n'existe aucun lien de subordination entre le porté et la société de portage. Celle-ci ne contrôle aucunement le déroulement de la prestation de travail. Son rôle se limite à la prise en charge de tous les aspects administratifs, ainsi qu'à la perception des honoraires et à leur restitution partielle sous forme de salaire. Le consultant démarche seul sa clientèle afin de trouver des missions, dont il négocie la durée et les tarifs. Il agit comme un véritable indépendant. En pratique, il n'est pas placé sous l'autorité de la société, contrairement à ce qu'exige la jurisprudence pour caractériser la subordination juridique. » (GIBUS, 2001) ;
- en outre, l'une des obligations inhérentes à la qualité d'employeur réside dans la fourniture de travail. Or, comme nous l'avons vu, dans une relation de portage, c'est le consultant qui doit trouver un travail à accomplir. En effet, la société de portage ne peut prospecter la clientèle, sous peine de se trouver en infraction avec la législation relative au travail temporaire, voire de commettre un délit de marchandage ;
- d'autre part, certaines sociétés ne font commencer le contrat de travail qu'au premier paiement du client. Celles-ci sont coupables du délit de dissimulation d'emploi salarié. Mais au delà du délit, on peut s'interroger sur l'intention d'embauche de la société en cas de non-paiement par l'entreprise cliente. D'ailleurs, c'est à celle-là d'assumer le recouvrement des créances dues au titre des prestations fournies par les consultants, ce que certaines laissent à ces derniers ;
- enfin, le règlement du salaire doit s'effectuer indépendamment de celui de la facture par le client. Le consultant étant salarié de la société de portage, il n'a pas à assumer les risques de son activité, contrairement à un indépendant. Dès lors que la prestation a été accomplie, la contrepartie salariale est due.

### 2.3.8. Le travail à temps partagé exercé en indépendant

« Le travail à temps Partagé exercé en indépendant se trouve par nature à la charnière entre le salarié multi-employeurs et l'activité d'un consultant indépendant.

S'appuyant sur une expérience significative acquise en entreprise, confirmée par la diversité des situations rencontrées dans ses interventions, l'intervenant en Temps Partagé ou Consultant Opérationnel dispose d'un niveau d'expertise dans son domaine de compétence comparable à celui d'un consultant.
Cependant, les prestations qu'il assure ont une vocation très opérationnelle comparable à l'action d'un spécialiste appartenant à une structure. [… Par ailleurs], la prestation ne se réduit pas à une simple intervention à caractère ponctuel, mais vise à s'inscrire sous des formes diverses dans un rapport durable. » (ANDCP/OTP, 1995)
Le travailleur non-salarié peut exercer son activité :

- soit en entreprise individuelle : les formalités sont très simples mais l'entrepreneur répond à titre personnel des engagements pris à titre professionnel ;
- soit en EURL : la démarche est plus complexe et coûteuse mais la responsabilité est distincte entre société et dirigeant, les patrimoines sont séparés ;
- voire en SARL, à condition de trouver au moins un associé, qui sera minoritaire.

Après ces différents éléments théoriques, il nous semblait judicieux de recueillir des données primaires sur notre objet de recherche.

## 3. UNE RECHERCHE EXPLORATOIRE

Nous avons souhaité rencontrer des acteurs du travail à temps partagé afin de valider ou d'infirmer l'enthousiasme des medias, praticiens et enseignants-chercheurs quant à l'usage du Travail à Temps Partagé.

### 3.1. Quelques éléments de méthodologie

Pour des raisons de proximité et de connaissance liée à notre propre pratique, notre échantillon est constitué d'acteurs en région Rhône-Alpes.

Par souci de diversité, nous avons recueilli le point de vue :

- d'acteurs ayant recours au TTP pour les besoins de leur entreprise (employeurs ou clients, selon la forme) ;
- de responsables de structures intermédiaires promouvant et/ou le mettant en œuvre ;
- de travailleurs à temps partagé.

Auprès de ces acteurs, nous avons mené des entretiens semi-directifs d'une durée comprise entre 1h et 1h45. Les principaux thèmes portaient sur les difficultés de recrutement ressenties, les raisons du recours au travail à temps partagé et la pertinence de cette réponse aux difficultés.

Le tableau ci-dessous reprend les principales caractéristiques des dix acteurs de cet échantillon.

**Tableau 1**

| Date d'entretien | Type d'acteur | Statut de l'interviewé | Forme de TTP | Secteur/domaine | Effectif de la structure |
|---|---|---|---|---|---|
| 19/XII/05 | Utilisateur 1 | Directeur | CEA[32] | BTP | 7 salariés |
| 22/XII/05 | Utilisateur 2 | Gérant de SARL | Multi-salariat | Informatique | 6 salariés |
| 6/I/06 | Utilisateur 3 | Co-directrice de SELARL | GE[33] | Santé | 17 salariés |
| 21/XI/05 | Intermédiaire | Coordinatrice | GE | | 10 salariés |
| 7/XII/05 | Intermédiaire | Directeur | CEA | | 51 salariés |
| 16/XII/05 | Intermédiaire | Présidente de CTP[34] | Plutôt multi-salariat | | 300 adhérents |
| 15/XII/05 | Travailleur 1 | Gérant de SARL | Indépendant | Ressources humaines | Jusqu'à 350 salariés |
| 16/XII/05 | Travailleur 2 | Entrepreneur–salarié | CEA | Gestion-finance | De 2 à 50 salariés |
| 16/XII/05 | Travailleur 3 | Salariée | GE | Organisation-qualité | De 7 à 17 salariés |
| 3/I/06 | Travailleur 4 | Gérant de SARL | Indépendant | Ressources humaines | De 2 à 120 personnes |

## 3.2. Les principaux résultats

### 3.2.1. Les difficultés de recrutement ressenties

Tous les interviewés signalent des difficultés de recrutement dans les PME concernées. Par contre, à l'image de la diversité des acteurs et de leur position, elles ne sont pas de même nature.

Pour information, les utilisateurs évoquent d'abord leur métier de base : si l'utilisateur 2 bénéficie à la fois d'un marché de l'emploi informatique favorable et d'un réseau personnel à l'université, l'utilisateur 3 souffre du manque chronique de personnel de santé qualifié. S'il en est de même dans le bâtiment pour l'utilisateur 1, s'ajoutent la concurrence de la Suisse proche (Genève en particulier) et de ses salaires, le quasi-monopole d'une communauté ethnique et les insuffisances du service public de l'emploi.
Concernant les besoins fonctionnels pour lesquels ils ont recouru au TTP, c'est plutôt l'horizon temporel qui les distingue : pérennité pour la gestion chez l'utilisateur 1, apport initial puis accompagnement au management et à la GRH pour l'utilisateur 2, mise en place d'un système-qualité puis maintenance légère pour l'utilisateur 3. Par contre, ils ont en commun la difficulté à trouver la compétence pointue en temps adapté à leur besoin.

Outre les (mauvaises) habitudes de recrutement, l'intermédiaire 1 souligne la saisonnalité pour certains membres du GE. Pour la CEA, même si certains clients ont des besoins

[32] Coopérative d'Emplois et d'Activités

[33] Groupement d'employeurs

[34] Compétences en Temps Partagé : association départementale de promotion du temps partagé

pérennes (qualité, RH, action commerciale), beaucoup sont plutôt ponctuels. Quant à CTP, la difficulté vient surtout du manque de clarté du besoin exprimé par les PME (« Ils ne savent pas ce qu'ils veulent. Ils cherchent le mouton à 5 pattes. »). Par ailleurs, en même temps que le spectre d'entreprises s'est élargi vers les PE et TPE, celui des profils s'enrichit de techniciens plus opérationnels.

Le principal client du travailleur 1 est son ancien employeur. La première difficulté des clients externes du travailleur 2 (qui a aussi la CEA comme client) réside dans le faible temps pendant lequel ils ont besoin de sa compétence. Il en est de même pour les membres du GE du travailleur 3. Enfin, face à des problèmes opérationnels devenus urgents, les clients du travailleur 4 ne trouvent pas les réponses adéquates chez leurs prestataires habituels (expert-comptable, avocat ou conseil juridique)

### 3.2.2. Les raisons du recours au TTP

L'utilisateur 1 est en contact avec le directeur d'une CEA, et le sollicite pour son besoin. La visite de membres du CTP local offre une opportunité à l'utilisateur 2. L'utilisateur 3 fait partie des membres fondateurs d'un GE.
L'intermédiaire 1 met en évidence l'intérêt pour le GE perçu par les membres, qui souhaitent maintenir les compétences, développer le travail sur le bassin d'emploi, sans faire concurrence aux entreprises locales. L'intermédiaire 2 évoque un nouvel équilibre pour le collaborateur qui apporte ses compétences sans être aussi dépendant de l'entreprise. Pour CTP, plutôt que « le mouton à 5 pattes », il va s'agir de s'adjoindre les compétences complémentaires de plusieurs individus.
La réduction d'effectif que connaît son employeur conduit ce dernier et le travailleur 1 à diminuer son temps de travail, lui permettant ainsi de développer des collaborations avec d'autres entreprises. La difficulté précitée commune aux clients externes du travailleur 2 et internes (au GE) du travailleur 3 amène naturellement au TTP. Quant au travailleur 4, les besoins initiaux sont ponctuels sont logiquement pourvus par le TTP.

### 3.2.3. La pertinence du TTP vis-à-vis des difficultés

Au delà de la gestion, l'utilisateur 1 se réjouit du rôle d'interface que joue la collaboratrice à TP. De plus, il a accepté une deuxième personne à temps partiel (pas d'autre activité professionnelle volontairement pour cette mère de famille), afin d'épauler la précédente sur des tâches moins techniques.
La satisfaction de l'utilisateur 2 se matérialise par le choix du salariat, gage d'intégration et de pérennité, même s'il sent poindre les difficultés économiques.
Outre l'apport technique, l'utilisateur 3 souligne la bonne intégration de la salariée du GE avec qui le message passe mieux parmi le personnel.

La coordinatrice du GE fait part de la satisfaction des membres du GE, en partie corroborée par le volume de leurs demandes, qui la prive de temps de prospection.
Au delà du qualitatif, le directeur de la CEA peut avancer le développement de l'activité : 6 entrepreneurs-salariés à la création il y a 5 ans, 52 aujourd'hui.
Le même raisonnement peut être en partie tenu pour le CTP : plus de 300 adhérents en moins de 10 ans.

Le contexte particulier du passage récent du travailleur 1 en temps partagé rend plus délicat l'appréciation : elle est naturellement positive qualitativement, dans le prolongement de la

collaboration salariée. Par contre, la réduction du temps de travail (passage à 4 jours hebdomadaires) est difficile à tenir, compte tenu de la charge induite par la mise en œuvre actuelle de la diminution d'effectif.
Le travailleur 2 a du mal à faire face aux sollicitations croissantes de ses clients, tant externes qu'interne, ce qui est révélateur de la satisfaction de ces derniers.
Alors que les interventions du travailleur 3 s'apprêtent à passer dans une deuxième phase, de type maintenance, leur qualité permet d'en entamer d'autres dés à présent.
Bien que l'activité du travailleur 4 soit récente, les besoins ponctuels satisfaits permettent de développer ensuite de véritables éléments d'une politique RH pérenne, adaptés à la taille des clients.

**Conclusion**

Si quelques enseignants-chercheurs ont mentionné le Travail à Temps Partagé dans certains de leurs travaux, aucun n'en a fait le thème central de l'un d'eux. De plus, à notre connaissance, aucune enquête associant les différentes parties du TTP n'avait été menée. Le choix de notre objet de recherche et de notre mode de recueil de données semble donc pertinent.

Les résultats de cette recherche exploratoire sont encourageants. Ils tendent à confirmer à la fois les difficultés que rencontrent les PME en matière de recrutement (ce qui n'est pas surprenant) et l'intérêt que présente le TTP pour répondre à certaines d'entre elles.

Cependant, plusieurs limites sont à mentionner :

- l'échantillon n'est évidemment pas représentatif, compte tenu non seulement du mode d'accès aux interviewés (réseau personnel) et d'une taille insuffisante, mais aussi par exemple, de l'incomplétude des formes de TTP étudiées (manquaient pluriactivité, détachement et portage salarial), de la répartition des tailles d'entreprises concernées et de l'absence d'autres types d'organisations (administrations, collectivités territoriales, associations), voire de l'origine géographique (les raisons du développement variable du TTP selon les régions, peuvent également orienter les répondants) ;
- les données recueillies sur le mode déclaratif sont nécessairement empreintes de subjectivité. Par exemple, les interviewés ont tous un intérêt à dire que le TTP est une solution qui leur convient (puisqu'ils en ont fait le choix) : les travailleurs pour garder leurs collaborations, les intermédiaires qui promeuvent cette forme de travail, les utilisateurs qui tiennent à garder des compétences difficiles à trouver ;
- nous n'avons pas rencontré des non-acteurs du TTP (par exemple, les fondateurs du groupement d'employeurs, qui ne l'ont pas encore utilisé), afin de mieux comprendre les raisons du non-recours à cette solution originale.

Au delà de pallier ces limites, cette première enquête offre d'autres perspectives de recherche :

- chacune des huit formes de TTP justifie à elle seule une étude approfondie ;
- parmi elles, l'Entreprise de Travail à Temps Partagé n'a pas encore suffisamment d'antériorité (loi du 2 août 2005) pour que nous puissions en évaluer l'impact, outre ses lacunes législatives
- nous nous sommes volontairement focalisés sur le TTP d'individus dont le niveau de qualification est plutôt élevé, alors qu'il concerne d'autres populations (en particulier

pour la pluriactivité, le groupement d'employeurs et la coopérative d'emplois et d'activités) ;

- enfin, si c'est sous l'angle du recrutement que nous avons examiné le TTP, celui-ci présente des particularités au regard d'autres facettes de la GRH (par exemple intégration, TIC, diversité, organisation), qui devraient faire l'objet de nos plus prochains travaux.

## Bibliographie


AMBOISE (d') G. et GARAND D J. (1995), « Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines », Revue Gestion 2000 n°1, p. 109 à 132

ANDCP/OTP (1995), « Livret pratique du temps partagé n°2 : le temps partagé exercé en indépendant », Cahier n°56, novembre

ANDCP/OTP (1994), « Livret pratique du temps partagé n°1 : le temps partagé exercé en multisalariat », Cahier n°51, décembre

BAYAD M. et NEBENHAUS D. (1998), « Contribution à un modèle pyramidal de la gestion des ressources humaines en PME », Revue Internationale PME, vol. 11, n°2 et 3, p. 161 à 178

BAYAD M. et NEBENHAUS. D (1993), «Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil », 4ème Congrès de l'AGRH, Jouy-en-Josas

BAYAD M. et PARADAS A. (1998), « Difficultés de recrutement en PME : recherche sur les déterminants organisationnels », p. 145 à 160, dans TORRES O. « PME : de nouvelles approches », Economica

BAUER M. (1993), « Les patrons de PME, entre le Pouvoir, l'Entreprise et la Famille », Interéditions

BENOIT A. et GERBAUX F. (1999), « La pluriactivité : pratiques sociales et réponses juridiques », P. 17 à 26, dans SAILLARD Y., « Contributions à l'analyse des mutations du travail », Octares Editions

BICHE B., DESBOIS A., LEMONNIER J. et MONTEILLET Y. (2000), « Les groupements d'employeurs : une innovation économique et sociale », L'Harmattan

BRUSA B. (1999), « Réussir le détachement externe des cadres », Editions Liaisons

CASAUX L. (1992) , « La pluriactivité », Thèse de doctorat de droit, Université des sciences Sociales de Toulouse

CHARLES PAUVERS B. et SCHIEB-BIENFAIT N. (2005), « L'entrepreneur-salarié, une forme innovante de maintien de l'identité professionnelle ? », 16ème Congrés de l'AGRH, Paris-Dauphine

COUTERET P. (1993), « La création de poste de cadre en PME », Mémoire de DEA en sciences de gestion, Université de Montpellier I et II

COUTERET P. (1996), « Création d'un poste d'adjoint au dirigeant de PE : une proposition de typologie », 3ème CIFEPME, Trois-Rivières (Québec)

DEMOUSTIER D. (1984), « Les coopératives de production », La Découverte

DIDIERLAURENT S. (1998), « Analyse de la situation sociale et des politiques de ressources humaines dans des moyennes entreprises industrielles plus ou moins innovantes », 4ème CIFEPME, Metz

DUCHENEAUT B. (1995), « Enquête sur les PME françaises », Maxima Laurent du Mesnil Editeur

FABI B., RAYMOND L., LACOURSIERE R. et ARCAND M. (2004), « Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH ? », 7ème CIFEPME, Montpellier

FABI B., GARAND D.J. et PETTERSEN N. (1998), « Acquisition et conservation des ressources humaines dans les PME : diagnostic dans le domaine du génie-conseil», Revue Internationale PME, vol. 11, n°2 et 3, p. 49 à 74

FADEUILHE P. (2005), « Regard critique sur l'entreprise de travail en temps partagé », Semaine sociale Lamy, n° 1237

FOURCADE C. et MARCHESNAY M. (1997), « La gestion de la PME/PMI », Nathan

FREDY-PLANCHOT A. (2002), « La gestion des ressources humaines dans les PME à caractère familial », p. 193 à 204, dans CABY J. et HIRIGOYEN G., « La gestion des entreprise familiales », Economica

GARAND D.J. (1992), «Synthèse des pratiques d'acquisition de ressources humaines réellement appliquées en PME », 3ème Congrès de l'AGRH, Lille

GAUTHIER C. et DORIN P. (1997), « Le guide pratique du travail en temps partagé ou multisalariat », Editions d'Organisation

GREPME (1994), « Les PME : bilan et perspectives », Economica

GIBUS J-P. (2001), « Le portage salarial : une issue pour l'emploi ! Un problème pour la loi ? », Mémoire de DEA d'économie de l'industrie et des services, université Paris I Panthéon-Sorbonne

INSEE/LIAISONS SOCIALES/DARES (1996), « Les PME et leurs salariés », Editions Liaisons

JANSSEN F. (2002), « Les déterminants de la croissance de l'emploi des PME relatifs aux caractéristiques du dirigeant d'entreprise », 6ème CIFEPME, HEC Montréal

LAB'HO (2000), « Groupement d'employeurs : entre besoin réel et volonté politique »

LAGARRIGUE A. (1994), « Le travail en temps partagé », Mémoire de DEA de Droit social, Université de Nantes

LAGREVOL (de) B. (1997), "Le travail en temps partagé, une autre façon de travailler », Mémoire de DESS Organisation et Ressources Humaines, Université Paris I Panthéon-Sorbonne

MAHE de BOISLANDELLE H. (1998), « Gestion des Ressources Humaines dans les PME », 2ème édition, Economica

MAHE de BOISLANDELLE H. et NEBENHAUS D. (1995), « Internalisation/externalisation de la fonction RH en PME », 6ème Congrès de l'AGRH, Poitiers

MAHE de BOISLANDELLE H. (1993), « Potentialités, spécificités et enjeux de la GRH en PME », 4ème Congrès de l'AGRH, Jouy-en-Josas

MARCHESNAY M. (2003), « La Petite Entreprise : sortir de l'ignorance », Revue Française de Gestion, vol.29 n°144

NARO G. (1988), « La création d'emplois dans la petite entreprise », p. 241 à 253, dans JULIEN P-A. et MARCHESNAY M. , « La petite entreprise : principes d'économie et de gestion », Vuibert

PAREZ-CLOAREC C. et LE BERRE M. (2005), « Intrapreneuriat et portage salarial : la relation d'emploi à l'épreuve du temps », Colloque « Les valeurs du temps dans le développement des organisations : entre instantanéité électronique et développement durable », IAE de Brest

PARLIER M. (2004), « Les PME : un univers hétérogène », p. 23-24, dans PARLIER M. et VILETTE M-A. (coord.), « Gérer les RH en PME : entre pragmatisme et innovation », Personnel, n°450, juin, p. 20 à 55

PERIPL[35] (2002), « La pluriactivité en questions », septembre

PROVOST E. (1994), « L'avis des D.R.H. sur le temps partagé », Personnel, n°348, février, p. 39 à 47

RATTE S. (2002), « Stratégies d'adaptation des PME québécoises au contexte de pénurie et de vieillissement de la main d'œuvre », 6ème Congrès International francophone sur la PME, HEC Montréal

SARNIN P. (1992), « La gestion prévisionnelle de l'emploi dans les PME : du quantitatif au qualitatif », 3ème Congrès de l'AGRH, Lille

SAVAJOL H. (2003), « Les PME : clés de lecture », Regards sur les PME, n°1, janvier

SELTZER B. (2004), « De l'évolution de la ville à celle du métier de DRH », Personnel, n°448, mars-avril

THOMAS F. (2005), « Essai de définition de l'entrepreneuriat collectif », Mémoire de DEA en sciences de gestion, Université Pierre Mendès-France de Grenoble

TORRES O. (2000), « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », 5ème CIFEPME, Lille

VILETTE M-A. (2004), « Temps partagé, outil original de fidélisation pour les PME… et les autres organisations », Personnel, n°453, octobre, p. 55

VILETTE M-A. (2003a), « Gestion des compétences et organisation du travail innovantes en PME : les atouts du temps partagé », Personnel, n°441, juillet-août, p. 2 à 4

VILETTE M-A. (2003b), « La gestion des ressources humaines dans les PME-PMI », Personnel, n° 443, octobre, p. 7

[35] Pôle d'Echanges, de Ressources et d'Information sur la Pluriactivité, devenu depuis Centre de Ressources Interrégional Alpin sur la Pluriactivité et la Saisonnalité

# LE TRAVAIL A TEMPS PARTAGE POUR RECRUTER EN PME : PRATIQUE CONTINGENTE OU UNIVERSELLE ?

## LE CAS DE LA FRANCE ET DU MAGHREB

Marc-André VILETTE
Chercheur associé à l'IREGE
DRH de PME à temps partagé
Coordinateur Rhône-Alpes et membre du bureau national de l'ANDCP
Responsable d'enseignements RH dans plusieurs universités et écoles
Coordinateur d'un livre sur la GRH en PME avec Pierre LOUART

**Résumé** : Au Maghreb, les entreprises ont une conscience plus ou moins forte de l'effet mondialisation. Le croisement avec la dimension culturelle, qui peut être plus ou moins forte d'une organisation à l'autre, permet de faire ressortir quatre modèles. L'un d'entre eux (le modèle paternaliste) s'applique plutôt à des entreprises petites ou moyennes (LOUART & SCOUARNEC, 2005).

En France, les PME occupent une place prépondérante dans le tissu économique, particulièrement en terme d'effectif salarié, mais aussi de création d'emplois.

Or, regroupées d'abord sur le critère de la taille, ces centaines de milliers d'entreprises présentent également, sous un vocable commun, une grande diversité, y compris dans les problématiques RH auxquelles elles sont confrontées, particulièrement en matière de recrutement. Afin de surmonter ces obstacles, elles peuvent imaginer des modalités originales en la matière, à l'image des nouvelles formes d'organisation et d'emploi. Pour illustrer celles-ci, médias, praticiens et enseignants-chercheurs soulignent que le Travail à Temps Partagé apparaît comme une voie innovante et adaptée aux PME.

Après avoir présenté le Travail à Temps Partagé et ses différentes formes en France, nous restituerons les résultats d'une recherche exploratoire auprès d'acteurs engagés dans certaines de ces formes de Travail à Temps Partagé, et qui souligne sa pertinence, avant de nous interroger sur la transférabilité de cette pratique de GRH dans le contexte des PME maghrébines.

**Mots-clés** : Travail à Temps Partagé, recrutement, PME

# LE TRAVAIL A TEMPS PARTAGE POUR RECRUTER EN PME : PRATIQUE CONTINGENTE OU UNIVERSELLE ?

## LE CAS DE LA FRANCE ET DU MAGHREB

**Résumé** : Au Maghreb, les entreprises ont une conscience plus ou moins forte de l'effet mondialisation. Le croisement avec la dimension culturelle, qui peut être plus ou moins forte d'une organisation à l'autre, permet de faire ressortir quatre modèles. L'un d'entre eux (le modèle paternaliste) s'applique plutôt à des entreprises petites ou moyennes (LOUART & SCOUARNEC, 2005).
En France, les PME occupent une place prépondérante dans le tissu économique, particulièrement en terme d'effectif salarié, mais aussi de création d'emplois.
Or, regroupées d'abord sur le critère de la taille, ces centaines de milliers d'entreprises présentent également, sous un vocable commun, une grande diversité, y compris dans les problématiques RH auxquelles elles sont confrontées, particulièrement en matière de recrutement. Afin de surmonter ces obstacles, elles peuvent imaginer des modalités originales en la matière, à l'image des nouvelles formes d'organisation et d'emploi. Pour illustrer celles-ci, médias, praticiens et enseignants-chercheurs soulignent que le Travail à Temps Partagé apparaît comme une voie innovante et adaptée aux PME.
Après avoir présenté le Travail à Temps Partagé et ses différentes formes en France, nous restituerons les résultats d'une recherche exploratoire auprès d'acteurs engagés dans certaines de ces formes de Travail à Temps Partagé, et qui souligne sa pertinence, avant de nous interroger sur la transférabilité de cette pratique de GRH dans le contexte des PME maghrébines.

**Mots-clés** : Travail à Temps Partagé, recrutement, PME

Au Maghreb, les entreprises ont une conscience plus ou moins forte de l'effet mondialisation.
Le croisement avec la dimension culturelle, qui peut être plus ou moins forte d'une organisation à l'autre, permet de faire ressortir quatre modèles. L'un d'entre eux (le modèle paternaliste) s'applique plutôt à des entreprises petites ou moyennes (LOUART & SCOUARNEC, 2005).
Nombre d'auteurs et de journalistes mettent en exergue, à juste titre, la place prépondérante qu'occupent les PME-PMI dans le tissu économique français : 60% de l'emploi, 53% de la valeur ajoutée, 41% des investissements, 30% de l'exportation pour les entreprises de moins de 250 personnes (source INSEE dans SAVAJOL, 2003).
Dans une conjoncture incertaine, ponctuée de plans de sauvegarde de l'emploi si médiatisés, elles sont aussi les principales sources d'emplois : la création nette d'emplois de 2000 à 2002 dans les entreprises de moins de 500 personnes a été de 945 000, contre 34 500 pour les grandes entreprises[36], bien que ceux-ci soient surtout liés à la création d'entreprises nouvelles plutôt qu'au développement des PME existantes (INSEE-LIAISONS SOCIALES-DARES, 1996).

[36] Source UNEDIC 2003

Or, à l'image de l'ensemble des entreprises, celles qu'on appelle PME, rencontrent des difficultés dans leur gestion des ressources humaines, y compris en matière de recrutement. Afin de surmonter ces obstacles, elles peuvent imaginer des modalités originales en la matière.
Ainsi, après être revenu sur la notion de PME, et sur les spécificités de sa GRH, plus particulièrement en matière de recrutement, nous présenterons le Travail à Temps Partagé et ses différentes formes (multisalariat, pluriactivité, groupement d'employeurs, entreprise de travail en temps partagé, détachement externe, coopérative d'emplois et d'activités, portage salarial, indépendant), avant de restituer les résultats d'une recherche exploratoire auprès d'acteurs rhônalpins engagés dans certaines de ces formes de Travail à Temps Partagé, puis de nous interroger sur la transférabilité de cette pratique de GRH dans le contexte des PME maghrébines.

## 1. Les difficultés de recrutement dans les PME

### 1.1. De la PME…

Spontanément, des centaines de milliers d'entreprises ont été regroupées sous cette expression « PME » sur le critère de la taille en premier lieu : moins de 500 personnes en France, moins de 250 pour l'Europe (chiffre d'affaires de moins de 40 M€ et indépendance financière). C'est peut-être ce qui explique que la communauté académique ait pris le sujet « par les deux bouts » : en effet, depuis deux décennies, tant en matière de recherche que d'enseignement, les universitaires se sont focalisés sur les ME (plus de 50) et l'entrepreneuriat (dans la plupart des cas, le créateur est seul, voire entouré de quelques collaborateurs), ce qui laisse la majorité des PME encore insuffisamment explorées (MARCHESNAY, 2003).
Or, est-il raisonnable de rassembler sous un même vocable, au prétexte de leur effectif, des entités d'un « univers [aussi] complexe et diversifié » (PARLIER, 2003) ?
Paradoxalement, de cette hétérogénéité ont pu être extraits d'autres critères communs que la petite taille, à savoir la centralisation de la gestion, une faible spécialisation, des systèmes d'information simples ou peu organisés, une stratégie intuitive ou peu formalisée (GREPME, 1994) par exemple. Ces caractéristiques de gestion peuvent être traduites comme différents aspects de la notion de proximité –respectivement : proximité spatiale, proximité hiérarchique, proximité fonctionnelle et coordination de proximité, SI de proximité, proximité temporelle (TORRES, 1998)-, ce qui nous apparaît pertinent, eu égard à notre expérience de praticien dans cet environnement.
En tout cas, la majorité de ces caractéristiques laisse entrevoir l'omniprésence du dirigeant, y compris en matière de GRH, naguère réservée aux grandes structures, qui connaît dans les PME une évolution remarquable, dont il est le « passage obligé » (DUCHENEAUT, 1995).

### 1.2. …par son recrutement…

Si traditionnellement, elle n'est pas prioritaire aux yeux de ce dernier, la fonction RH connaît plusieurs types de difficultés :

- faible formalisation des politiques, procédures et pratiques de GRH ;
- limites des ressources financières, matérielles et humaines ;
- manque global d'expertise dans les méthodes et techniques de GRH ;
- forte centralisation autour du propriétaire-dirigeant et difficultés de délégation ;

- attitudes négatives et résistances aux changements de la part du personnel et du dirigeant ;
- inadéquation des démarches socio-économiques et politiques (AMBOISE et GARAND, 1995).

Dans le domaine plus particulier du recrutement, la centration sur le court terme induit une faible planification de l'emploi. Les techniques développées correspondent davantage à une mise en conformité par rapport à des réglementations ou à l'octroi de subventions. Les méthodes de sélection sont plutôt rustiques et révèlent une absence de critères formels (INSEE-LIAISONS SOCIALES-DARES, 1996). De manière plus détaillée, la majorité des PME se bornent aux candidatures spontanées, aux recommandations du personnel et petites annonces. La sélection se limite à l'analyse des formulaires de demande d'emploi et aux entretiens individuels. L'analyse des emplois n'existe qu'au travers des descriptions de tâches et ne se formalise qu'avec l'accroissement de la taille organisationnelle. Le retard est moins grand pour le processus de recrutement : politiques et procédures écrites. Les sources de recrutement restent peu formelles car un réseau informel s'articule autour du système de relations de l'entrepreneur. Les coûts sont mal connus et l'efficacité n'est pas vérifiée (GARAND, 1992 ; GREPME, 1994). Ces pratiques conservatrices et peu sophistiquées se retrouvent même dans des secteurs plus qualifiés, bien que l'on puisse souvent y trouver certaines pratiques originales (FABI et alii, 1998), y compris les recrutements « de proximité », positifs dans certains cas –réseaux de relations professionnelles– (INSEE-LIAISONS SOCIALES-DARES, 1996), mais malheureux dans d'autres (amis, famille) qui se révèlent inefficaces et potentiellement conflictuels en raison du non-respect des « limites » de travail (MAHE de BOISLANDELLE, 1998).

Enfin, si le recrutement est l'une des principales préoccupations de GRH du dirigeant (BAYAD et NEBENHAUS, 1993) et doit répondre au défi de trouver les meilleurs personnes pour les emplois-clés par des politiques ouvertes (BAYAD et NEBENHAUS, 1998), il représente une sorte de domaine réservé de ce dernier (MAHE de BOISLANDELLE, 1998). D'ailleurs, certaines de ses caractéristiques (expertise –expérience dans certains domaines, éducation– ; variables démographiques –sexe, issue de l'immigration–) ont un effet significativement positif sur la croissance de l'emploi de son entreprise (JANSSEN, 2002). De plus, la pratique de recrutement a une relation positive avec la performance des PME (FABI et alii, 2004). Par contre, l'effet de grossissement rend le recrutement d'un nouveau salarié plus sensible que dans une grande entreprise (MAHE de BOISLANDELLE, 1993).

Cependant, malgré le dynamisme de l'emploi sus-mentionné, les dirigeants citent traditionnellement certains obstacles à l'embauche : difficultés de licenciement, poids des charges sociales, effets de seuils fiscaux et sociaux (NARO, 1988). Ils font également « état de l'inadéquation entre la formation dispensée par les établissements d'enseignement et leurs besoins à l'égard des compétences recherchées », et « soulignent l'absence de travailleurs disponibles […] et mettent en cause les critères d'attribution des programmes de soutien au revenu qui agissent comme désincitatifs au travail » (RATTE, 2002).

En outre, il faut également relever des déterminants organisationnels aux difficultés de recrutement. Ainsi, une PME en révélera d'autant plus que :

- son degré de formalisation globale est élevé (ce qui ne doit pas dispenser d'un minimum) ;
- le processus de sélection est centré sur la personne idéale ;
- l'objectif de croissance n'est pas prioritaire pour son dirigeant ;
- l'évaluation et l'appréciation du personnel sont faibles ;
- les rémunérations ne tiennent pas compte de la performance individuelle ;
- la technologie est complexe ;
- la volonté d'indépendance du dirigeant est forte (BAYAD et PARADAS, 1998).

Quant aux compétences manquantes, elles concernent d'abord les domaines du management et du commercial (DUCHENEAUT, 1995). Or, celles-ci sont plutôt du ressort des cadres, dont on sait que le recrutement est particulièrement délicat, tant du côté de l'entreprise (et de son dirigeant) que de l'individu (COUTERET, 1993).
C'est d'autant plus sensible dans les entreprises innovantes, qui privilégient la diversité des profils et les critères liés au comportement et à la personnalité de l'individu (DIDIERLAURENT, 1998), sans doute plus distinctifs du rôle de cadre.
C'est encore davantage délicat dans les entreprises familiales, où les positions d'autorité sont réservées aux membres de la famille (FREDY-PLANCHOT, 2002). En effet, craignant qu'une embauche extérieure ne mette en cause leur monopole de l'autorité légitime, fondée sur la compétence technique, la connaissance du marché et une situation de propriétaire majoritaire, les dirigeants répugnent à s'entourer d'hommes et de femmes capables, qui pourraient sur tel ou tel point sensible, leur apporter l'aide nécessaire (BAUER, 1993).
Pourtant, ils peuvent faire le choix d'un recrutement à durée limitée de salariés très qualifiés, pour une mission qui paraît au départ précise et limitée. En fait, le résultat pourra s'avérer beaucoup plus vaste, touchant à la fois à la stratégie d'entreprise, à son organisation et à l'évolution de l'emploi (SARNIN, 1992).
Ceci peut amener à la création d'un poste d'adjoint au dirigeant, par exemple d'adjoint expert, lorsque le dirigeant se rend compte qu'un certain nombre de dysfonctionnements dans la gestion de sa firme sont dus, pour une bonne part, à son manque de compétences dans un ou plusieurs domaines (COUTERET, 1996), ainsi que nous nous en sommes vu confier le rôle à trois reprises dans notre parcours de praticien d'entreprise.

### 1.3. … vers le temps partagé.

C'est dans ce contexte qu'il est possible de s 'engager dans la « voie originale […] des cadres en temps partagé ou du « prêt » de cadres de grandes entreprises » (DUCHENEAUT, 1995). Ils « offrent une opportunité adaptée aux contraintes de la PME. […] Ainsi germent des projets de « cadres développeurs » au service des PME (FOURCADE et MARCHESNAY, 1997). « Cette solution […] est à la croisée d'une demande sociale de cadres spécialisés qui ne souhaitent ou ne peuvent pas retrouver un emploi à temps plein, et d'entreprises qui n'ont ni les moyens, ni suffisamment de tâches à remplir » (MAHE de BOISLANDELLE et NEBENHAUS, 1995).
Ainsi, la communauté académique s'est-elle intéressée à ce sujet, par ailleurs abondamment présentée par la presse dans la première partie des années 90 [37], et qui connaît depuis trois ans un certain regain[38], à défaut d'être présenté sous tous ses aspects[39].
Les praticiens RH s'y sont également attelés :

- en 1993, l'ANDCP (Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel) a créé l'OTP (Observatoire du Temps Partagé) « pour constituer une structure d'étude, d'information, de conseil et de promotion consacrée au temps partagé et destiné à mener des action concrètes »[40] telles que la publication de livrets pratiques (ANDCP/OTP, 1994 et 1995) ;

[37] Pour information, 49 articles recensés par LAGREVOL (1997, p. 86 à 88)
[38] Par exemple, Entreprises et Carrières, Courrier Cadres, Management, Personnel (VILETTE, 2003b)
[39] Pour illustration, un article récent de Courriers Cadres (« Le temps partagé gagne du terrain », n°1607, décembre 2005), par ailleurs assez représentatif de la réalité quotidienne d'un cadre en temps partagé, ne mentionnait que « les deux formes de travail à temps partagé (le multisalariat et les groupements d'employeurs) », alors que nous verrons qu'il en existe une demi-douzaine d'autres dans la deuxième partie.
[40] Extrait de l'annuaire 2003 de l'ANDCP

- la revue Personnel a publié une dizaine d'articles sur la même période (et plusieurs autres depuis) ;
- Le sujet a largement été évoqué lors d'un colloque à Gênes avec les collègues transalpins, compte tenu du tissu dense de PME italiennes (SELTZER, 2004) ;
- une enquête a été réalisée au mois de juillet 1993 , auprès de 1400 DRH par l'OTP. « Le travail à temps partagé est ressenti majoritairement comme une véritable richesse humaine apportée à l'entreprise […] et favorable au transfert de métiers dans différentes entreprises » (PROVOST, 1994)
- Il est à noter que le fait de rattacher spontanément le travail en temps partagé à la tranche d'âge des plus de 45 ans (74%) dans cette enquête se retrouve implicitement 11 ans après, quant aux pratiques actuelles et aux pistes à développer pour les seniors[41], ce qui a été souligné par ailleurs (VILETTE, 2004).

Cet intérêt triplement porté par les médias, les praticiens et les enseignants-chercheurs, à une forme de recrutement originale nous conduit donc à en rappeler l'historique, à tenter de la définir, et à en présenter les différentes formes.

## 2. Le Travail à Temps Partagé

### 2.1. Historique

Un article assez récent (VILETTE, 2003a) a rappelé quelques dates :

- « En 1992 naissent les premières associations Compétences en Temps Partagé, pour promouvoir cette manière de travailler auprès des individus et des entreprises ;
- Yves VIDAL, ancien DRH de Rhône-Poulenc Agro, vante les mérites du temps partagé dans un livre[42], et le met en pratique : DRH en PME, gérant d'une société de formation et conseiller au Ministère du Travail ;
- En 1993, l'ANDCP crée l'Observatoire du Temps Partagé […] ;
- En 1994 et 1995, le groupe de travail «Le travail et l'emploi à l'horizon 2015» réuni par le Commissariat Général du Plan sous la présidence de Jean BOISSONNAT, rédige un rapport : «Le travail dans vingt ans». Parmi les propositions de ce rapport, citons :
  * Celle concernant les temps sociaux et la durée du travail : aller vers le temps négocié[43] ;
  * Celle concernant la transformation du droit du travail : créer le contrat d'activité[44].
- Dans un numéro de février 1999, l'hebdomadaire *Entreprise et Carrières* mène une enquête sur le temps partagé à l'occasion d'une proposition de loi du Sénateur du Jura André JOURDAIN … qui n'a toujours pas été présentée à l'Assemblée Nationale ;
- En décembre 1999, Jean-Yves BANCHEREAU témoigne de son expérience de DRH en temps partagé dans la Revue *Personnel*[45] . »

Si la presse s'est fait l'écho du développement pourtant encore modeste au regard des besoins potentiels, ainsi que nous l'avons mentionné ci-dessus, les travaux universitaires entièrement consacrés au temps partagé sont très rares. L'un d'eux (LAGREVOL, 1997) mentionne quelques repères temporels plus éloignés :

[41] Enquête ANDCP/Inergie 2005, « La gestion des âges : pratiques des entreprises auprès des salariés de plus de 50 ans », novembre
[42] 1993, «Cadres à temps partagé. L'optimisation du temps et des compétences», Editions ESF
[43] cf Dominique THIERRY, 2002, «Les temps de la vie», Personnel, n° 428, pages 41-46
[44] cf. Jean Pierre BOUCHEZ, 2003, «Marché et organisation : différenciation et intégration. Faut-il aller vers la reconnaissance du « contrat de travail indépendant » ?», Personnel, n° 436, pages 16-18
[45] «DRH à temps partagé, un métier d'avenir ?», n°405, pages 37-39

- « 1988 Création de la première association de cadres à temps partagé (CPE 06) à Nice. Naissance de la commission temps partagé de la jeune chambre économique de Lyon,
- 1985 Début des premières expériences de temps partagé et création du premier groupement d'employeurs[46],
- 1983 Création à Vichy de l'Institut français de partenariat pluri-entreprises. Formation de cadres commerciaux à temps partagé. ».

## 2.2. Essai de définition

En se donnant cette dénomination, le Travail à Temps Partagé[47] (qui pourra être appelé TTP ci-après) est donc sorti de la clandestinité depuis plus de vingt ans. Pourtant aujourd'hui, il n'a toujours pas de définition légale : après la tentative avortée d'André JOURDAIN (cf. ci-dessus), la loi du 2 août définit plutôt l'entreprise de travail à temps partagé (cf. plus loin).
A défaut, parmi les rares travaux universitaires portant sur le sujet (deux mémoires de DEA, quatre de DESS, voire une thèse sur la pluriactivité), LAGREVOL (1997) définit le TTP comme « le partage des compétences par des emplois à temps partiel d'un professionnel entre plusieurs entreprises »
Cette définition recèle au moins deux limites :

- le terme d'emploi limite le temps partagé à l'exercice d'un salarié multi-employeurs ;
- le terme d'entreprise doit être pris au sens large : un employeur peut être une collectivité locale, une administration, une association…

GIBUS (2001) affirme « identifier par salariat à temps partagé : le contrat de travail à temps partiel avec plusieurs entreprises, le portage salarial et le groupement d'entreprises ».
Si le champ est plus vaste, cette énumération présente les mêmes limites… et même une erreur dans l'une des formes : l'auteur voulait sans doute parler de groupement d'employeurs.
LAGARRIGUE (1994) laisse transparaître sa perspective juridique en évoquant « l'exercice simultané de plusieurs activités professionnelles, salariées ou indépendantes, dans la limite de la durée maximum du temps de travail et des interdictions légales ».
Bien que plus satisfaisante, cette définition suscite deux réserves :

- l'adjonction de limites alourdit la connotation juridique, ce qui risque de dénaturer l'esprit de cette pratique ;
- la simultanéité respecte bien cet esprit, bien qu'il faille en préciser l'horizon temporel : un pluriactif saisonnier (par exemple en station de ski l'hiver, balnéaire l'été) travaille aussi en temps partagé ;

Pour définir l'activité professionnelle, CASAUX (1992) procède à « l'analyse de quatre critères distincts : l'objet de l'activité, le cadre juridique dans lequel elle s'exerce, les revenus qu'elle procure et enfin, le temps qu'elle requiert ». Si elle évoque la nécessité de « tendre à satisfaire aux besoins d'autrui ou de la société », elle conclut ainsi : « l'activité professionnelle est pour nous un travail non occasionnel , effectué sous la direction d'un employeur ou de façon indépendante, avec un objectif principalement lucratif ».
Cette conclusion inspire elle aussi deux remarques :

- l'objet n'est pas repris ;
- il nous semble intéressant d'être moins intransigeant sur la finalité lucrative : par exemple, l'animation d'un réseau associatif de praticiens du même métier ne procure pas de revenus (financiers, du moins). Pourtant, il illustre une conception plus large du temps partagé, comme d'un choix de vie, au delà des modalités de travail.

[46] Nous préciserons plus loin cette forme de Travail à Temps Partagé
[47] En référence aux rares textes législatifs, et par analogie avec le travail A temps plein ou A temps partiel, nous préfèrerons cette terminologie à celle également utilisée de Travail EN Temps partagé

Quant à l'un des articles précités (VILETTE, 2003a), il avait préféré « l'activité d'un individu (salarié ou non) au service de plusieurs partenaires économiques », ce qui est également incomplet.
Nous proposons donc la définition suivante : « le Travail à Temps Partagé est l'exercice simultané et/ou successif de plusieurs activités pérennes à vocation professionnelle ».

## 2.3. Les formes juridiques du Travail à Temps Partagé

La mention ci-dessus de travaux universitaires de juristes nous conduit naturellement à évoquer les différents cadres juridiques qui se prêtent au TTP.
Certains le sont par construction, excluant l'activité unique : le multisalariat, la pluriactivité, le groupement d'employeurs et, dernière-née, l'entreprise de travail à temps partagé.
D'autres offrent la possibilité de l'exercer : trois comme salarié (le détachement externe, la coopérative d'activités et d'emplois, le portage salarial –nous ne parlerons pas de la SARL comme gérant minoritaire–), un comme indépendant (nous globaliserons ce statut, sans détailler les distinctions qui peuvent être faites entre entreprise individuelle, EURL et SARL comme gérant majoritaire).
Eu égard à la méconnaissance de cette diversité, y compris dans des supports de presse dite spécialisée (cf. note 4 ci-dessus), il nous semble pertinent de développer quelque peu chacun de ces cadres.

### *2.3.1. Le multisalariat*

Le salarié à employeurs multiples est titulaire de plusieurs contrats de travail à temps partiel. Pour chacun d'eux, il s'inscrit dans une relation de subordination vis-à-vis de chaque employeur. Ces derniers jouissent à son égard d'un pouvoir de surveillance, de direction et de contrôle. Le salarié multi-employeurs contracte donc une obligation de moyens auprès de ses employeurs (obligation de tout mettre en œuvre pour atteindre les objectifs qui lui sont fixés) et leur reconnaît un pouvoir d'immixtion dans l'exécution de son travail. Cet état de subordination se caractérise par l'insertion du salarié dans un service organisé : horaires, lieu de travail, directives, hiérarchie… (GAUTHIER et DORIN, 1997).
Les salariés à employeurs multiples bénéficient des droits reconnus aux salariés à temps complet : ancienneté, formation, avantages financiers, élection des représentants du personnel… Cependant, le cumul d'activités salariées conduit à certaines spécificités :

- les avantages financiers (participation ou intéressement notamment) sont calculés prorata temporis ;
- par contre, pour les cotisations plafonnées, la part incombant à chacun des employeurs est déterminée prorata numeris des rémunérations qu'ils ont respectivement versées dans la limite du plafond ;
- les limites de durée du travail (10 heures par jour, 48 par semaine…) doivent être respectées en appréciant globalement le temps de travail ;
- par contre, les heures effectuées en sus sont considérées employeur par employeur. Elles gardent donc le statut et les contraintes des heures complémentaires (pas de majoration, par exemple) ;
- la prise simultanée des congés payés au titre de chaque employeur pourra poser des difficultés ;
- les obligations de non-concurrence, de discrétion et le respect des secrets de fabrication (LAGREVOL, 1997) seront d'autant plus sensibles ;
- à l'image des points précédents, le contrat de travail pourra comporter des mentions particulières : identité des autres employeurs, répartition plus précise des heures de travail, moyens de communication hors de ces heures… (ANDCP/OTP, 1994) ;

- en cas de rupture d'un des contrats, les allocations de chômage induites peuvent se cumuler avec les revenus tirés de l'activité conservée, sous réserve que celle-ci ne procurent pas des rémunérations excédant 70% des salaires bruts mensuels perçus avant la rupture, et que le temps de travail mensuel ne dépasse pas 110 heures.

### *2.3.2. La pluriactivité*

Juridiquement, cette notion est plus large que la précédente puisque, outre le cumul de plusieurs activités salariées, elle recouvre également celui d'activités salariées et non-salariées, ainsi que d'activités non-salariées. Elle est d'ailleurs, selon nous, remarquablement analysée par CASAUX (1992).
Cependant, dans la pratique, ce terme désigne plutôt le second des trois schémas : « 86% des pluriactifs associent salariat et non-salariat » (BENOIT A. et GERBAUX F., 1999). Ainsi, nous pouvons contester l'affirmation selon laquelle « cette forme n'est généralement appliquée qu'à titre transitoire, car elle est peu avantageuse au point de vue fiscal et social » (LAGREVOL, 1997). En effet, malgré sa complexité, la pluriactivité se pratique depuis longtemps, dans les zones de montagne et dans les secteurs économiques saisonniers (tourisme, agriculture, bâtiment…) pour des milliers d'individus, et de manière pérenne (PERIPL, 2002).

### *2.3.3. Le groupement d'employeurs*

Le dispositif des groupements d'employeurs a été institué par la loi du 25 janvier 1985, pour permettre aux PME-PMI de se regrouper afin d'employer une main d'oeuvre (généralement qualifiée) qu'elles n'auraient pas les moyens (budget et charge de travail) de recruter seules.
Les salariés employés par le groupement (constitué sous la forme d'association loi 1901) sont mis, par son intermédiaire, à la disposition des membres du groupement.
Ce dispositif s'inscrit dans un contexte de montée de la multiactivité et du temps partagé (LAB'HO, 2000). Or, « la gestion des ressources humaines est une exigence très difficile à mettre en œuvre dans les PME ». Le groupement d'employeurs répond à plusieurs types de besoins, parmi lesquels « les besoins de compétences à temps partagé » (BICHE et alii, 2000).
Face à la complexité du multisalariat et de la pluriactivité, « le groupement d'employeurs apparaît comme un solution palliative ». Le salarié « bénéficiera de l'unicité d'employeur, donc d'un seul salaire, d'un seul contrat de travail écrit obligatoirement » (LAGREVOL, 1997).

### *2.3.4. L'entreprise de travail à temps partagé*

Six ans après la tentative non abouti du sénateur JOURDAIN, la loi du 2 août 2005 en faveur des PME a créé un nouveau mécanisme afin de permettre la mise à disposition de personnel qualifié auprès d'entreprises qui ne peuvent le recruter elles-mêmes en raison de leur taille ou de leurs moyens.
Comme dans le cas du travail temporaire, une relation triangulaire va s'instaurer entre la personne mise à disposition, l'Entreprise de Travail à Temps Partagé (ETTP) et l'entreprise cliente. Un premier contrat de travail sera ainsi signé entre l'ETTP et la personne mise à disposition. Un second contrat, à caractère commercial, de mise à disposition sera également conclu entre l'ETTP et l'entreprise cliente.
Pendant toute la durée de sa mission, la personne mise à disposition a droit à tous les avantages collectifs existant au sein de l'entreprise cliente. Elle a également droit à un niveau de rémunération qui ne pourra être inférieur à celui d'un salarié de qualification identique dans l'entreprise.

« Compte tenu de l'enjeu, on pouvait espérer de la part du législateur un texte ambitieux qui fait suite à une véritable réflexion sur la notion de temps partagé, qui détermine de façon précise les relations entre l'employeur de droit (l'entreprise de travail à temps partagé) et l'employeur de fait (l'entreprise cliente) et qui enfin détermine un véritable statut pour les salariés embauchés pour être mis à disposition, de façon à ce que le temps partagé ne soit pas associé à de la précarité de l'emploi. » (FADEUILHE, 2005)
Or, en résumé, cette ETTP semble écorner, voire mixer plusieurs autres formes déjà existantes (groupement d'employeurs, intérim, portage salarial…), sans y apporter d'avancées significatives, mais plutôt alimenter le flou préexistant.

### *2.3.5. Le détachement externe*

Dans ce cas comme dans les deux précédents, le travailleur à temps partagé a un statut de salarié mono-employeur juridiquement. Cependant, ce dernier (généralement une grande entreprise) va le détacher dans une PME-PMI (rarement dans plusieurs) pendant une durée limitée, afin d'en partager les compétences (BRUSA, 1999). Le détachement pourra s'opérer à temps plein ou à temps partiel, conformément à notre proposition de définition du travail à temps partagé, même si le second schéma correspond davantage à son esprit.
Le contrat de travail liant le salarié à son entreprise d'origine subsiste. Cette dernière doit notamment assurer sa réintégration à la fin du détachement, dont nous recommandons d'avoir précisé les modalités dans un avenant au contrat.

### *2.3.6. La coopérative d'emplois et d'activités*

Si elle n'est apparue qu'il y a une décennie, la coopérative d'emplois et d'activités (CEA) est une forme particulière de SCOP (Société COopérative de Production), qui trouve elle-même ses origines au milieu du XIXème siècle. D'ailleurs, ce statut correspondait déjà à plusieurs situations, parmi lesquelles « les coopératives des diplômés « du supérieur » plus proches des groupements existant dans les professions libérales » (DEMOUSTIER, 1984).
Les CEA « constituent un cadre économique, juridique et social, à même d'accueillir, d'accompagner et d'héberger des projets d'activités économiques de tous types. Elles poursuivent un objectif de développement collectif et solidaire d'activités, en s'inscrivant dans une logique d'insertion par l'économique. » (THOMAS, 2005)
Les CEA assurent à la fois un accompagnement individualisé et collectif des porteurs de projet et un statut de salarié. Ces entrepreneurs-salariés peuvent exercer plusieurs activités, le plus souvent pour plusieurs clients. Nous retrouvons ainsi la notion de temps partagé.
« Elles constituent une véritable alternative à la démarche classique de création d'entreprise et de recherche d'emploi tout en offrant une forme novatrice de travail (le statut d'entrepreneur-salarié). Elles s'inscrivent en complément des autres dispositifs, ce qui confère à leur positionnement une certaine spécificité, particulièrement en comparaison des sociétés de portage. » (CHARLES PAUVERT et SCHIEB-BIENFAIT, 2005)

### *2.3.7. Le portage salarial*

Compte tenu qu'il concerne environ 15 000 personnes pour 100 à 150 sociétés, nous nous devons de mentionner ce statut, malgré toutes les limites juridiques qu'il présente.
« Le portage salarial est une activité de service aux particuliers, leur offrant un cadre juridique leur permettant de travailler de manière indépendante sous un statut de salarié. » (GIBUS, 2001)
Ce concept 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. Puis il doit prospecter et trouver par lui-même une mission dans une entreprise cliente. Il est à sa charge de négocier tous les aspects de la mission à effectuer : la durée, le contenu, le montant…
Une fois que la mission est trouvée par le consultant, un contrat de travail correspondant à ces aspects 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.
« Ces créations [d'emploi] correspondent aux besoins des entreprises, soucieuses de bénéficier des compétences d'expert à temps partiel et de manière flexible sans avoir à les embaucher. Cette réalité est mise en exergue aujourd'hui par les médias , les politiques, les chercheurs et les praticiens, comme étant une évolution de la société post-industrielle ou post-fordiste. » (PAREZ-CLOAREC et LE BERRE, 2005).
Cependant, cette présentation flatteuse ne doit pas en masquer les limites juridiques. Par exemple :

- la majorité des contrats de travail conclus sont à durée déterminée. Or, leurs motifs de recours ne peuvent s'appliquer à la société de portage : le besoin temporaire n'est pas chez l'employeur ;
- de plus, ces CDD se renouvellent ou se succèdent sans en respecter les règles légales ;
- par ailleurs, « il n'existe aucun lien de subordination entre le porté et la société de portage. Celle-ci ne contrôle aucunement le déroulement de la prestation de travail. Son rôle se limite à la prise en charge de tous les aspects administratifs, ainsi qu'à la perception des honoraires et à leur restitution partielle sous forme de salaire. Le consultant démarche seul sa clientèle afin de trouver des missions, dont il négocie la durée et les tarifs. Il agit comme un véritable indépendant. En pratique, il n'est pas placé sous l'autorité de la société, contrairement à ce qu'exige la jurisprudence pour caractériser la subordination juridique. » (GIBUS, 2001) ;
- en outre, l'une des obligations inhérentes à la qualité d'employeur réside dans la fourniture de travail. Or, comme nous l'avons vu, dans une relation de portage, c'est le consultant qui doit trouver un travail à accomplir. En effet, la société de portage ne peut prospecter la clientèle, sous peine de se trouver en infraction avec la législation relative au travail temporaire, voire de commettre un délit de marchandage ;
- d'autre part, certaines sociétés ne font commencer le contrat de travail qu'au premier paiement du client. Celles-ci sont coupables du délit de dissimulation d'emploi salarié. Mais au delà du délit, on peut s'interroger sur l'intention d'embauche de la société en cas de non-paiement par l'entreprise cliente. D'ailleurs, c'est à celle-là d'assumer le recouvrement des créances dues au titre des prestations fournies par les consultants, ce que certaines laissent à ces derniers ;
- enfin, le règlement du salaire doit s'effectuer indépendamment de celui de la facture par le client. Le consultant étant salarié de la société de portage, il n'a pas à assumer les risques de son activité, contrairement à un indépendant. Dès lors que la prestation a été accomplie, la contrepartie salariale est due.

### *2.3.8. Le travail à temps partagé exercé en indépendant*

« Le travail à temps Partagé exercé en indépendant se trouve par nature à la charnière entre le salarié multi-employeurs et l'activité d'un consultant indépendant.

S'appuyant sur une expérience significative acquise en entreprise, confirmée par la diversité des situations rencontrées dans ses interventions, l'intervenant en Temps Partagé ou Consultant Opérationnel dispose d'un niveau d'expertise dans son domaine de compétence comparable à celui d'un consultant.
Cependant, les prestations qu'il assure ont une vocation très opérationnelle comparable à l'action d'un spécialiste appartenant à une structure. [… Par ailleurs], la prestation ne se réduit pas à une simple intervention à caractère ponctuel, mais vise à s'inscrire sous des formes diverses dans un rapport durable. » (ANDCP/OTP, 1995)
Le travailleur non-salarié peut exercer son activité :

- soit en entreprise individuelle : les formalités sont très simples mais l'entrepreneur répond à titre personnel des engagements pris à titre professionnel ;
- soit en EURL : la démarche est plus complexe et coûteuse mais la responsabilité est distincte entre société et dirigeant, les patrimoines sont séparés ;
- voire en SARL, à condition de trouver au moins un associé, qui sera minoritaire.

Après ces différents éléments théoriques, il nous semblait judicieux de recueillir des données primaires sur notre objet de recherche.

## 3. Une recherche exploratoire

Nous avons souhaité rencontrer des acteurs du travail à temps partagé afin de valider ou d'infirmer l'enthousiasme des medias, praticiens et enseignants-chercheurs quant à l'usage du Travail à Temps Partagé.

### 3.1. Quelques éléments de méthodologie

Pour des raisons de proximité et de connaissance liée à notre propre pratique, notre échantillon est constitué d'acteurs en région Rhône-Alpes.
Par souci de diversité, nous avons recueilli le point de vue :

- d'acteurs ayant recours au TTP pour les besoins de leur entreprise (employeurs ou clients, selon la forme) ;
- de responsables de structures intermédiaires promouvant et/ou le mettant en œuvre ;
- de travailleurs à temps partagé.

Auprès de ces acteurs, nous avons mené des entretiens semi-directifs d'une durée comprise entre 1h et 1h45. Les principaux thèmes portaient sur les difficultés de recrutement ressenties, les raisons du recours au travail à temps partagé et la pertinence de cette réponse aux difficultés.

Le tableau ci-dessous reprend les principales caractéristiques des dix acteurs de cet échantillon.

**Tableau 1**

| Type d'acteur | Statut de l'interviewé | Forme de TTP | Secteur/domaine | Effectif de la structure |
|---|---|---|---|---|
| Utilisateur 1 | Directeur | CEA[48] | BTP | 7 salariés |
| Utilisateur 2 | Gérant de SARL | Multi-salariat | Informatique | 6 salariés |
| Utilisateur 3 | Co-directrice de SELARL | GE[49] | Santé | 17 salariés |
| Intermédiaire | Coordinatrice | GE | | 10 salariés |
| Intermédiaire | Directeur | CEA | | 51 salariés |
| Intermédiaire | Présidente de CTP[50] | Plutôt multi-salariat | | 300 adhérents |
| Travailleur 1 | Gérant de SARL | Indépendant | Ressources humaines | Jusqu'à 350 salariés |
| Travailleur 2 | Entrepreneur–salarié | CEA | Gestion-finance | De 2 à 50 salariés |
| Travailleur 3 | Salariée | GE | Organisation-qualité | De 7 à 17 salariés |
| Travailleur 4 | Gérant de SARL | Indépendant | Ressources humaines | De 2 à 120 personnes |

## 3.2. Les principaux résultats

### *3.2.1. Les difficultés de recrutement ressenties*

Tous les interviewés signalent des difficultés de recrutement dans les PME concernées. Par contre, à l'image de la diversité des acteurs et de leur position, elles ne sont pas de même nature.

Pour information, les utilisateurs évoquent d'abord leur métier de base : si l'utilisateur 2 bénéficie à la fois d'un marché de l'emploi informatique favorable et d'un réseau personnel à l'université, l'utilisateur 3 souffre du manque chronique de personnel de santé qualifié. S'il en est de même dans le bâtiment pour l'utilisateur 1, s'ajoutent la concurrence de la Suisse proche (Genève en particulier) et de ses salaires, le quasi-monopole d'une communauté ethnique et les insuffisances du service public de l'emploi.

Concernant les besoins fonctionnels pour lesquels ils ont recouru au TTP, c'est plutôt l'horizon temporel qui les distingue : pérennité pour la gestion chez l'utilisateur 1, apport initial puis accompagnement au management et à la GRH pour l'utilisateur 2, mise en place d'un système-qualité puis maintenance légère pour l'utilisateur 3. Par contre, ils ont en commun la difficulté à trouver la compétence pointue en temps adapté à leur besoin.

Outre les (mauvaises) habitudes de recrutement, l'intermédiaire 1 souligne la saisonnalité pour certains membres du GE. Pour la CEA, même si certains clients ont des besoins pérennes (qualité, RH, action commerciale), beaucoup sont plutôt ponctuels. Quant à CTP, la difficulté vient surtout du manque de clarté du besoin exprimé par les PME (« Ils ne savent pas ce qu'ils veulent. Ils cherchent le mouton à 5 pattes. »). Par ailleurs, en même temps que le spectre d'entreprises s'est élargi vers les PE et TPE, celui des profils s'enrichit de techniciens plus opérationnels.

[48] Coopérative d'Emplois et d'Activités
[49] Groupement d'employeurs
[50] Compétences en Temps Partagé : association départementale de promotion du temps partagé

Le principal client du travailleur 1 est son ancien employeur. La première difficulté des clients externes du travailleur 2 (qui a aussi la CEA comme client) réside dans le faible temps pendant lequel ils ont besoin de sa compétence. Il en est de même pour les membres du GE du travailleur 3. Enfin, face à des problèmes opérationnels devenus urgents, les clients du travailleur 4 ne trouvent pas les réponses adéquates chez leurs prestataires habituels (expert-comptable, avocat ou conseil juridique)

### *3.2.2. Les raisons du recours au TTP*

L'utilisateur 1 est en contact avec le directeur d'une CEA, et le sollicite pour son besoin. La visite de membres du CTP local offre une opportunité à l'utilisateur 2. L'utilisateur 3 fait partie des membres fondateurs d'un GE.
L'intermédiaire 1 met en évidence l'intérêt pour le GE perçu par les membres, qui souhaitent maintenir les compétences, développer le travail sur le bassin d'emploi, sans faire concurrence aux entreprises locales. L'intermédiaire 2 évoque un nouvel équilibre pour le collaborateur qui apporte ses compétences sans être aussi dépendant de l'entreprise. Pour CTP, plutôt que « le mouton à 5 pattes », il va s'agir de s'adjoindre les compétences complémentaires de plusieurs individus.
La réduction d'effectif que connaît son employeur conduit ce dernier et le travailleur 1 à diminuer son temps de travail, lui permettant ainsi de développer des collaborations avec d'autres entreprises. La difficulté précitée commune aux clients externes du travailleur 2 et internes (au GE) du travailleur 3 amène naturellement au TTP. Quant au travailleur 4, les besoins initiaux sont ponctuels sont logiquement pourvus par le TTP.

### *3.2.3. La pertinence du TTP vis-à-vis des difficultés*

Au delà de la gestion, l'utilisateur 1 se réjouit du rôle d'interface que joue la collaboratrice à TP. De plus, il a accepté une deuxième personne à temps partiel (pas d'autre activité professionnelle volontairement pour cette mère de famille), afin d'épauler la précédente sur des tâches moins techniques.
La satisfaction de l'utilisateur 2 se matérialise par le choix du salariat, gage d'intégration et de pérennité, même s'il sent poindre les difficultés économiques.
Outre l'apport technique, l'utilisateur 3 souligne la bonne intégration de la salariée du GE avec qui le message passe mieux parmi le personnel.

La coordinatrice du GE fait part de la satisfaction des membres du GE, en partie corroborée par le volume de leurs demandes, qui la prive de temps de prospection.
Au delà du qualitatif, le directeur de la CEA peut avancer le développement de l'activité : 6 entrepreneurs-salariés à la création il y a 5 ans, 52 aujourd'hui.
Le même raisonnement peut être en partie tenu pour le CTP : plus de 300 adhérents en moins de 10 ans.

Le contexte particulier du passage récent du travailleur 1 en temps partagé rend plus délicat l'appréciation : elle est naturellement positive qualitativement, dans le prolongement de la collaboration salariée. Par contre, la réduction du temps de travail (passage à 4 jours hebdomadaires) est difficile à tenir, compte tenu de la charge induite par la mise en œuvre actuelle de la diminution d'effectif.
Le travailleur 2 a du mal à faire face aux sollicitations croissantes de ses clients, tant externes qu'interne, ce qui est révélateur de la satisfaction de ces derniers.
Alors que les interventions du travailleur 3 s'apprêtent à passer dans une deuxième phase, de type maintenance, leur qualité permet d'en entamer d'autres dés à présent.

Bien que l'activité du travailleur 4 soit récente, les besoins ponctuels satisfaits permettent de développer ensuite de véritables éléments d'une politique RH pérenne, adaptés à la taille des clients.

## 4. Quelques éléments pour une transférabilité au Maghreb

L'approche contingente semble exclure la duplication de modèles importés. En effet, les réalités locales d'Europe et du contexte maghrébin n'étant pas similaires, les bonnes pratiques européennes ne sauraient être efficaces sur ces territoires. Toutefois, dans chaque pays, les entreprises les plus performantes se sont appuyées sur des pratiques universelles. Par voie de conséquence, la logique de la contingence n'est pas incompatible avec celle de la convergence (FRIMOUSSE & PERETTI, 2004).
Depuis les années 90, une certaine convergence des pratiques de ressources humaines dans les différents pays méditerranéens est donc à l'oeuvre. Cependant, quels que soient les pays concernés, il existe un écart très important entre les multinationales et les PME en matière de GRH (DUFOUR & IGALENS, 2005). La PME n'est pas une grande entreprise en miniature. Elle demande donc des solutions RH spécifiques (FAHIM, 2006). Les entreprises communautés sont souvent des PME dont le fonctionnement repose davantage sur des normes intériorisées que sur des règles formelles (LOUART et SCOUARNEC, 2005).

Le tissu industriel est composé essentiellement de petites et moyennes entreprises en Tunisie (FRIMOUSSE & PERETTI, 2005), ce que nous pouvons étendre au reste du Maghreb. Dans cette catégorie d'entreprises, la gestion de l'emploi est assurée au jour le jour ; il n'existe pas de procédure de recrutement, encore moins une politique de formation, de rémunération ou de gestion des carrières (MATMATI, 2006).
En Algérie, la politique de GPEC n'est pas suffisamment développée (MEZIANE, 2006). Il y a une pénurie de compétences en GRH : en recrutement, 5 à 10% des CV présentent les compétences recherchées (DALI, 2005).
Au Maroc, dans les PME, le chef d'entreprise se méfie de la compétence. L'encadrement est réduit au minimum. Les fonctions-clefs sont assumées par le patron lui-même ou confiées à des personnes ayant avec lui des liens de proximité, voire de parenté. La Gestion des Ressources Humaines est assurée par un Chef du personnel, parfois par un DRH avec des pouvoirs limités et en tout cas sans influence stratégique (BAAYOUD et ZOUANAT, 2006).
En Tunisie, les pratiques de recrutement sont encore déterminées par des comportements traditionnels. Le recrutement pour pourvoir des postes vacants se fait dans une proportion encore importante du bouche-à-oreille. Plus de la moitié des répondants à une enquête affirment rencontrer des difficultés pour le recrutement (ZGHAL, 2005). Parmi les réticences et les problèmes les plus rencontrés dans les entreprises, on citera le recours aux bureaux de recrutement et aux annonces dans les journaux, qui les confrontent souvent à des difficultés de recrutement de différents types de cadres en raison de la nouveauté de ces méthodes par rapport au contexte tunisien (YAHIAOUI, 2006)

Au Maghreb, cependant, l'offre en matière de conseil dans le recrutement se développe. La flexibilité, conçue comme une plus grande marge de manœuvre donnée à l'employeur dans l'utilisation de la main d'œuvre salariée, connaîtra probablement un grand développement (MATMATI, 2006).
Au Maroc, le partenariat des PME/PMI avec des entreprises européennes est un facteur de diffusion des pratiques managériales des pays développés vers les pays en développement ou émergents (LAVAL & AMEZIANE, 1999). La densité des relations de partenariat est, dans

certaines conditions, structurante des pratiques de Gestion des Ressources Humaines chez le sous-traitant, malgré les spécificités culturelle locales (GUILLOUX & al., 2000).

En Tunisie, dans le processus de recrutement des PME, les DRH sont plus impliqués qu'avant dans la formulation des besoins (CHEBBI, 2006). Il est possible de rencontrer, dans certaines PME/PMI –celles qui pratiquent l'exportation, celles qui sont dans une relation de partenariat au sens de la sous-traitance ou celles qui ont une part de marché importante dans le pays – des pratiques de Gestion des Ressources Humaines plus avancées (BEN FERJANI, 1999). Les pratiques de GRH qui ont été importées de l'étranger par les entreprises tunisiennes ou transférées des maisons-mères occidentales vers leurs filiales tunisiennes sont le recours aux bureaux de recrutement, l'utilisation des petites annonces, la candidature spontanée, le recrutement en interne (YAHIAOUI, 2006).
Les entreprises ont recours à la flexibilité de l'emploi et à des techniques modernes de recrutement (CHEBBI, 2006). Les formules de travail flexible traditionnelles sont celles qui tendent le plus à se développer comparativement à l'horaire flexible (ZGHAL, 2005). Parmi les emplois atypiques, on peut citer le temps partagé (GANNOUNI, 2006).

Terminons de manière moins académique par quelques expériences trouvées sur le Net :

- Sur Pme.gouv.fr, concernant le VIE (Volontaire International en Entreprise), « le temps partagé est une mesure qui permet à un groupe d'entreprises, avec l'appui d'un organisme fédérateur (CRCI, CCI, fédération professionnelle, agence régionale de développement), de bénéficier de la mission d'un même volontaire « .
- Sur son site, l'IMED (Institut Méditerranéen pour l'Economie et le développement) parle son « réseau de bureaux permanents gérés par des cadres sélectionnés pour leur dynamisme et leur efficacité et qui travaillent à temps partagé pour plusieurs entreprises » ;
- Sur Le nouveau Courrier, concernant un dispositif d'aide à l'export pour les PME, un dirigeant évoque la création d'une filiale en Kabylie, tandis qu'en experte témoigne : « les PME n'ont pas forcément besoin d'un responsable export à temps plein. Elles peuvent opter pour un commercial export en temps partagé entre elles »

## Conclusion

Si quelques enseignants-chercheurs ont mentionné le Travail à Temps Partagé dans certains de leurs travaux, aucun n'en a fait le thème central de l'un d'eux. De plus, à notre connaissance, aucune enquête associant les différentes parties du TTP n'avait été menée. Le choix de notre objet de recherche et de notre mode de recueil de données semble donc pertinent.
Les résultats de cette recherche exploratoire en France sont encourageants. Ils tendent à confirmer à la fois les difficultés que rencontrent les PME en matière de recrutement (ce qui n'est pas surprenant) et l'intérêt que présente le TTP pour répondre à certaines d'entre elles.
Quant au Maghreb, certains éléments évoqués ci-dessus laissent à penser que le TTP pourrait être transféré.

Cependant, plusieurs limites sont à mentionner :

- l'échantillon n'est évidemment pas représentatif, compte tenu non seulement du mode d'accès aux interviewés (réseau personnel) et d'une taille insuffisante, mais aussi par exemple, de l'incomplétude des formes de TTP étudiées (manquaient pluriactivité, détachement et portage salarial), de la répartition des tailles d'entreprises concernées

et de l'absence d'autres types d'organisations (administrations, collectivités territoriales, associations), voire de l'origine géographique (les raisons du développement variable du TTP selon les régions, peuvent également orienter les répondants) ;

- les données recueillies sur le mode déclaratif sont nécessairement empreintes de subjectivité. Par exemple, les interviewés ont tous un intérêt à dire que le TTP est une solution qui leur convient (puisqu'ils en ont fait le choix) : les travailleurs pour garder leurs collaborations, les intermédiaires qui promeuvent cette forme de travail, les utilisateurs qui tiennent à garder des compétences difficiles à trouver ;
- nous n'avons pas rencontré des non-acteurs du TTP (par exemple, les fondateurs du groupement d'employeurs, qui ne l'ont pas encore utilisé), afin de mieux comprendre les raisons du non-recours à cette solution originale ;
- concernant le Maghreb, les informations mentionnées précédemment restent parcellaires.

Au delà de pallier ces limites, cette première enquête offre d'autres perspectives de recherche :

- chacune des huit formes de TTP justifie à elle seule une étude approfondie ;
- nous nous sommes volontairement focalisés sur le TTP d'individus dont le niveau de qualification est plutôt élevé, alors qu'il concerne d'autres populations (en particulier pour la pluriactivité, le groupement d'employeurs et la coopérative d'emplois et d'activités) ;
- enfin, il reste à mener une recherche spécifique dans les 3 pays du Maghreb, afin de recueillir des données primaires spécifiques au TTP : expériences déjà menées, conditions de généralisation, perception des acteurs….

# Bibliographie


AMBOISE (d') G. et GARAND D J. (1995), « Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines », Revue Gestion 2000 n°1, p. 109-132

ANDCP/OTP (1995), « Livret pratique du temps partagé n°2 : le temps partagé exercé en indépendant », Cahier n°56, novembre

ANDCP/OTP (1994), « Livret pratique du temps partagé n°1 : le temps partagé exercé en multisalariat », Cahier n°51, décembre

BAAYOUD M. et ZOUANAT H. (2006), « La GRH au Maroc : histoire et perspectives de reconfiguration », p. 122-131, in SILVA F. (coord.), « Ressources Humaines en Euroméditerranée », volume 2, Editions Euromed Marseille

BAYAD M. et NEBENHAUS D. (1998), « Contribution à un modèle pyramidal de la gestion des ressources humaines en PME », Revue Internationale PME, vol. 11, n°2 et 3, p. 161-178

BAYAD M. et NEBENHAUS. D (1993), «Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil », Actes du 4ème Congrès de l'AGRH, Jouy-en-Josas

BAYAD M. et PARADAS A. (1998), « Difficultés de recrutement en PME : recherche sur les déterminants organisationnels », p. 145-160, in TORRES O. « PME : de nouvelles approches », Economica

BAUER M. (1993), « Les patrons de PME, entre le Pouvoir, l'Entreprise et la Famille », Interéditions

BEN FERJANI M. (1999), « Les pratiques de GRH dans quelques PME tunisiennes économiquement performantes », Actes de la 1ère Université de Printemps de l'Audit social, Hammamet

BENOIT A. et GERBAUX F. (1999), « La pluriactivité : pratiques sociales et réponses juridiques », p. 17-26, in SAILLARD Y., « Contributions à l'analyse des mutations du travail », Octares Editions

BICHE B., DESBOIS A., LEMONNIER J. et MONTEILLET Y. (2000), « Les groupements d'employeurs : une innovation économique et sociale », L'Harmattan

BRUSA B. (1999), « Réussir le détachement externe des cadres », Editions Liaisons

CASAUX L. (1992) , « La pluriactivité », Thèse de doctorat de droit, Université des sciences Sociales de Toulouse

CHARLES PAUVERS B. et SCHIEB-BIENFAIT N. (2005), « L'entrepreneur-salarié, une forme innovante de maintien de l'identité professionnelle ? », Actes du 16ème Congrès de l'AGRH, Paris-Dauphine

CHEBBI R. (2006), « Evolution de la fonction Ressources Humaines en Tunisie », p. 146-153, in SILVA F. (coord.), « Ressources Humaines en Euroméditerranée », volume 2, Editions Euromed Marseille

COUTERET P. (1993), « La création de poste de cadre en PME », Mémoire de DEA en sciences de gestion, Université de Montpellier I et II

COUTERET P. (1996), « Création d'un poste d'adjoint au dirigeant de PE : une proposition de typologie », Actes du 3ème CIFEPME, Trois-Rivières (Québec)

DALI A. (2005), « La gestion des Ressources Humaines en Algérie », p. 13-20, in YANAT Z. et SCOUARNEC A. (coord.), « Perspectives sur la GRH au Maghreb – Algérie, Maroc, Tunisie », AGRH-Vuibert

DEMOUSTIER D. (1984), « Les coopératives de production », La Découverte

DIDIERLAURENT S. (1998), « Analyse de la situation sociale et des politiques de ressources humaines dans des moyennes entreprises industrielles plus ou moins innovantes », Actes du 4ème CIFEPME, Metz

DUCHENEAUT B. (1995), « Enquête sur les PME françaises », Maxima Laurent du Mesnil Editeur

DUFOUR L. et IGALENS J. (2005), « Comparaison des pratiques en Euroméditerranée : évolution de la fonction RH », Personnel, n°462, septembre, p. 37-38

FABI B., RAYMOND L., LACOURSIERE R. et ARCAND M. (2004), « Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH ? », Actes du 7ème CIFEPME, Montpellier

FABI B., GARAND D.J. et PETTERSEN N. (1998), « Acquisition et conservation des ressources humaines dans les PME : diagnostic dans le domaine du génie-conseil», Revue Internationale PME, vol. 11, n°2 et 3, p. 49-74

FADEUILHE P. (2005), « Regard critique sur l'entreprise de travail en temps partagé », Semaine sociale Lamy, n° 1237

FAHIM Z. (2006), « PME et RH », Actes du Congrès annuel de l'AGEF, Marrakech

FOURCADE C. et MARCHESNAY M. (1997), « La gestion de la PME/PMI », Nathan

FREDY-PLANCHOT A. (2002), « La gestion des ressources humaines dans les PME à caractère familial », p. 193-204, in CABY J. et HIRIGOYEN G., « La gestion des entreprise familiales », Economica

FRIMOUSSE S. et PERETTI J-M. (2005), « La gestion des ressources humaines dans le contexte maghrébin : entre convergence et contingence », p.263-278, in YANAT Z. et SCOUARNEC A. (coord.), « Perspectives sur la GRH au Maghreb – Algérie, Maroc, Tunisie », AGRH-Vuibert

FRIMOUSSE S. et PERETTI J-M. (2004), « Audit social, apprentissage stratégique des pratiques de GRH et responsabilité sociale : vers une convergence euro-méditerranéenne ? », Actes de la 22ème Université d'été des auditeurs sociaux, Luxembourg

GANNOUNI K. (2006), « Emplois atypiques et implication organisationnelle : cas de la Tunisie », p. 159-176, in SILVA F. (coord.), « Ressources Humaines en Euroméditerranée », Editions Euromed Marseille

GARAND D.J. (1992), «Synthèse des pratiques d'acquisition de ressources humaines réellement appliquées en PME », Actes du 3ème Congrès de l'AGRH, Lille

GAUTHIER C. et DORIN P. (1997), « Le guide pratique du travail en temps partagé ou multisalariat », Editions d'Organisation

GREPME (1994), « Les PME : bilan et perspectives », Economica

GIBUS J-P. (2001), « Le portage salarial : une issue pour l'emploi ! Un problème pour la loi ? », Mémoire de DEA d'économie de l'industrie et des services, université Paris I Panthéon-Sorbonne

GUILLOUX V., LAVAL F. et KALIKA M. (2000), « La GRH de l'entreprise marocaine sous-traitante : mise en perspective des résultats d'une enquête empirique », Actes de la 2ème Université de printemps de l'Audit social, Marrakech

INSEE/LIAISONS SOCIALES/DARES (1996), « Les PME et leurs salariés », Editions Liaisons

JANSSEN F. (2002), « Les déterminants de la croissance de l'emploi des PME relatifs aux caractéristiques du dirigeant d'entreprise », Actes du 6ème CIFEPME, HEC Montréal

LAB'HO (2000), « Groupement d'employeurs : entre besoin réel et volonté politique »

LAGARRIGUE A. (1994), « Le travail en temps partagé », Mémoire de DEA de Droit social, Université de Nantes

LAGREVOL (de) B. (1997), "Le travail en temps partagé, une autre façon de travailler », Mémoire de DESS Organisation et Ressources Humaines, Université Paris I Panthéon-Sorbonne

LAVAL F. et AMEZIANE H. (coord.) (1999), « L'intégration de la gestion des ressources humaines dans les relations de partenariat industriel au Maroc », Université Cadi Ayad, Marrakech

LOUART P. et SCOUARNEC A. (2005), « Penser la GRH en Algérie, au Maroc et en Tunisie : de l'état des lieux aux perspectives de recherches et d'actions », p. 279-294, in YANAT Z. et SCOUARNEC A. (coord.), « Perspectives sur la GRH au Maghreb – Algérie, Maroc, Tunisie », AGRH-Vuibert

MAHE de BOISLANDELLE H. (1998), « Gestion des Ressources Humaines dans les PME », 2ème édition, Economica

MAHE de BOISLANDELLE H. et NEBENHAUS D. (1995), « Internalisation/externalisation de la fonction RH en PME », Actes du 6ème Congrès de l'AGRH, Poitiers

MAHE de BOISLANDELLE H. (1993), « Potentialités, spécificités et enjeux de la GRH en PME », Actes du 4ème Congrès de l'AGRH, Jouy-en-Josas

MARCHESNAY M. (2003), « La Petite Entreprise : sortir de l'ignorance », Revue Française de Gestion, vol.29 n°144

MATMATI M. (2006), « La Gestion des Ressources Humaines au Maghreb : état des lieux et perspectives », p. 120-140, in SILVA F. (coord.), « Ressources Humaines en Euroméditerranée », Editions Euromed Marseille

MEZIANE M. (2006), « Evolution de la fonction Ressources Humaines en Algérie », p. 84-93, in SILVA F. (coord.), « Ressources Humaines en Euroméditerranée », volume 2, Editions Euromed Marseille

NARO G. (1988), « La création d'emplois dans la petite entreprise », p. 241-253, in JULIEN P-A. et MARCHESNAY M. , « La petite entreprise : principes d'économie et de gestion », Vuibert

PAREZ-CLOAREC C. et LE BERRE M. (2005), « Intrapreneuriat et portage salarial : la relation d'emploi à l'épreuve du temps », Actes du Colloque « Les valeurs du temps dans le développement des organisations : entre instantanéité électronique et développement durable », IAE de Brest

PARLIER M. (2004), « Les PME : un univers hétérogène », p. 23, in PARLIER M. et VILETTE M-A. (coord.), « Gérer les RH en PME : entre pragmatisme et innovation », Personnel, n°450, juin, p. 20-55

PERIPL[51] (2002), « La pluriactivité en questions », septembre

PROVOST E. (1994), « L'avis des D.R.H. sur le temps partagé », Personnel, n°348, février, p. 39-47

RATTE S. (2002), « Stratégies d'adaptation des PME québécoises au contexte de pénurie et de vieillissement de la main d'œuvre », Actes du 6ème CIFEPME, HEC Montréal

SARNIN P. (1992), « La gestion prévisionnelle de l'emploi dans les PME : du quantitatif au qualitatif », Actes du 3ème Congrès de l'AGRH, Lille

SAVAJOL H. (2003), « Les PME : clés de lecture », Regards sur les PME, n°1, janvier

SELTZER B. (2004), « De l'évolution de la ville à celle du métier de DRH », Personnel, n°448, mars-avril

THOMAS F. (2005), « Essai de définition de l'entrepreneuriat collectif », Mémoire de DEA en sciences de gestion, Université Pierre Mendès-France de Grenoble

TORRES O. (2000), « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », Actes du 5ème CIFEPME, Lille

VILETTE M-A. (2004), « Temps partagé, outil original de fidélisation pour les PME… et les autres organisations », Personnel, n°453, octobre, p. 55

VILETTE M-A. (2003a), « Gestion des compétences et organisation du travail innovantes en PME : les atouts du temps partagé », Personnel, n°441, juillet-août, p. 2-4

VILETTE M-A. (2003b), « La gestion des ressources humaines dans les PME-PMI », Personnel, n° 443, octobre, p. 7

YAHIAOUI D. (2006), « Vers une hybridation des pratiques de GRH dans le bassin méditerranéen : cas de la Tunisie », p. 177-192, in SILVA F. (coord.), « Ressources Humaines en Euroméditerranée », Editions Euromed Marseille

ZGHAL R. (2005), « La question des Ressources Humaines en Tunisie », p. 165-174, in YANAT Z. et SCOUARNEC A. (coord.), « Perspectives sur la GRH au Maghreb – Algérie, Maroc, Tunisie », AGRH-Vuibert

[51] Pôle d'Echanges, de Ressources et d'Information sur la Pluriactivité, devenu depuis Centre de Ressources Interrégional Alpin sur la Pluriactivité et la Saisonnalité

# LE VRP, MODE DE TRAVAIL A TEMPS PARTAGE ADAPTE A LA GESTION DES COMPETENCES DE LA FORCE DE VENTE DES PMI AGRO-ALIMENTAIRES ?

## UNE RECHERCHE EXPLORATOIRE EN RHONE-ALPES

Marc-André VILETTE
Chargé d'enseignement et de recherche à l'ESC Saint-Etienne
Responsable RH de PME à temps partagé

**Résumé** : l'objet de cette communication est de vérifier si le Travail à Temps Partagé répond aux contraintes que la grande distribution alimentaire pose à la gestion des compétences commerciales de ses fournisseurs (PMI, en particulier).
Pour cela, après quelques caractéristiques (au delà de la taille), nous rappelons les difficultés de gestion des compétences (et de son volet recrutement) que connaissent ces PMI, en soulignant l'opportunité que semble présenter le recours au Travail à Temps Partagé dans ce dernier domaine. Suite à une présentation des différentes formes juridiques (VRP, mais aussi multisalariat, pluriactivité, groupement d'employeurs, entreprise de travail en temps partagé, détachement externe, coopérative d'emplois et d'activités, portage salarial, indépendant), nous restituons les résultats d'une recherche exploratoire auprès de responsables RH d'entreprises parties prenantes dans les relations entre industrie et grande distribution alimentaire.

**Mots-clés** : Gestion des compétences, recrutement, force de vente, PME, Travail à Temps Partagé.

# LE VRP, MODE DE TRAVAIL A TEMPS PARTAGE ADAPTE A LA GESTION DES COMPETENCES DE LA FORCE DE VENTE DES PMI AGRO-ALIMENTAIRES ?

## UNE RECHERCHE EXPLORATOIRE EN RHONE-ALPES

**Résumé** : l'objet de cette communication est de vérifier si le Travail à Temps Partagé répond aux contraintes que la grande distribution alimentaire pose à la gestion des compétences commerciales de ses fournisseurs (PMI, en particulier).
Pour cela, après quelques caractéristiques (au delà de la taille), nous rappelons les difficultés de gestion des compétences (et de son volet recrutement) que connaissent ces PMI, en soulignant l'opportunité que semble présenter le recours au Travail à Temps Partagé dans ce dernier domaine, tant aux yeux des enseignants chercheurs que des praticiens ou des medias. Suite à une présentation des différentes formes juridiques (VRP, mais aussi multisalariat, pluriactivité, groupement d'employeurs, entreprise de travail en temps partagé, détachement externe, coopérative d'emplois et d'activités, portage salarial, indépendant), nous restituons les résultats d'une recherche exploratoire auprès de responsables RH d'entreprises parties prenantes dans les relations entre industrie et grande distribution alimentaire.

**Mots-clés** : Gestion des compétences, recrutement, force de vente, PME, Travail à Temps Partagé.

Nombre d'auteurs et de journalistes mettent en exergue, à juste titre, la place prépondérante qu'occupent les PME-PMI dans le tissu économique de notre pays : 60% de l'emploi, 53% de la valeur ajoutée, 41% des investissements, 30% de l'exportation pour les entreprises de moins de 250 personnes (source INSEE dans SAVAJOL, 2003).
S'inscrivant également de manière forte dans les relations entre industrie et grande distribution, ces entreprises représentent 95% des fournisseurs des GMS (CHINARDET, 2004). Or, l'évolution du marché français a conduit à la constitution de cinq centrales d'achats, qui assurent souvent la quasi-totalité du chiffre d'affaires de la PME, ce qui favorise une pression commerciale très forte (LUGOS, 2003). En effet, comme la relation industriel-distributeur dans la négociation est généralement déjà conflictuelle, la position des PME est encore moins aisée à défendre, car elles ne disposent pas, pour la plupart, des moyens financiers et humains leur permettant de traiter à armes égales, avec les grandes entreprises industrielles nationales ou internationales (CHINARDET, 2004).
Dans ce contexte, nous sommes amenés à poser la problématique suivante : en quoi l'existence de relations inégales entre grande distribution et PME agro-alimentaires est-elle susceptible d'affecter la gestion des compétences de celles-là ? Au regard de recherches antérieures ayant montré la pertinence du Travail à Temps Partagé pour le recrutement en PME (VILETTE, 2007), nous faisons l'hypothèse que, dans ledit contexte également, ce mode d'organisation et d'emploi (ici avec le statut de VRP pour le métier commercial) est une solution adaptée pour l'acquisition de compétences.

Ainsi, après être revenu sur la notion de PME, et sur les spécificités de sa gestion des compétences (spécialement sous l'aspect recrutement), nous présenterons le Travail à Temps Partagé et ses différentes formes (VRP, mais aussi multisalariat, pluriactivité, groupement d'employeurs, entreprise de travail en temps partagé, détachement externe, coopérative d'emplois et d'activités, portage salarial, indépendant), avant de restituer les résultats d'une recherche exploratoire auprès de responsables RH rhônalpins de l'industrie et de la grande distribution alimentaire.

## 1. LES DIFFICULTES DE GESTION DES COMPETENCES DANS LES PME

### 1.1. Quelques caractéristiques de la PME.

Spontanément, des centaines de milliers d'entreprises ont été regroupées sous cette expression « PME » sur le critère de la taille en premier lieu : moins de 500 personnes en France, moins de 250 pour l'Europe (chiffre d'affaires de moins de 40 M€ et indépendance financière). C'est peut-être ce qui explique que la communauté académique ait pris le sujet « par les deux bouts » : en effet, depuis deux décennies, tant en matière de recherche que d'enseignement, les universitaires se sont focalisés sur les ME[52] et l'entrepreneuriat (dans la plupart des cas, le créateur est seul, voire entouré de quelques collaborateurs), ce qui laisse la majorité des PME encore insuffisamment explorées (MARCHESNAY, 2003).

Or, est-il raisonnable de rassembler sous un même vocable, au prétexte de leur effectif, des entités d'un « univers [aussi] complexe et diversifié » (PARLIER, 2004) ?

Paradoxalement, de cette hétérogénéité ont pu être extraits d'autres critères communs que la petite taille, à savoir la centralisation de la gestion, une faible spécialisation, des systèmes d'information simples ou peu organisés, une stratégie intuitive ou peu formalisée (GREPME, 1994) par exemple. Ces caractéristiques de gestion peuvent être traduites comme différents aspects de la notion de proximité : proximité spatiale, proximité hiérarchique, proximité fonctionnelle et coordination de proximité, SI de proximité, proximité temporelle (TORRES, 2000).

En tout cas, la majorité de ces caractéristiques laisse entrevoir l'omniprésence du dirigeant, y compris en matière de GRH, naguère réservée aux grandes structures, qui connaît dans les PME une évolution remarquable, dont il est le « passage obligé » (DUCHENEAUT, 1995).

### 1.2. La gestion des compétences dans les PME

Si traditionnellement, elle n'est pas prioritaire aux yeux de ce dernier, la fonction RH connaît plusieurs types de difficultés :

- faible formalisation des politiques, procédures et pratiques de GRH ;
- limites des ressources financières, matérielles et humaines ;
- manque global d'expertise dans les méthodes et techniques de GRH ;
- forte centralisation autour du propriétaire-dirigeant et difficultés de délégation ;
- attitudes négatives et résistances aux changements de la part du personnel et du dirigeant ;
- inadéquation des démarches socio-économiques et politiques (AMBOISE et GARAND, 1995).

Parmi les principales facettes de cette fonction, l'une a connu un certain essor depuis une quinzaine d'années en France (accord A. CAP 2000 chez Sollac-Dunkerque au début des années 90), à tel point que gravitent nombre d'expressions autour de la notion de compétence : « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) », « gestion ou management, des compétences ou par les compétences », modèle de la compétence », « logique compétence », « démarche compétence » (GILBERT et PARLIER, 2005). Nous recourrons à la terminologie la plus usitée : « gestion des compétences ».

[52] Moyenne Entreprise : de 50 à 249 salariés

Comme pour la plupart des aspects de la GRH, la gestion des compétences est apparu dans les grandes entreprises (à l'image de l'exemple précédent, souvent cité comme pionnier en France). Cependant, il existe bien une gestion des compétences dans les PME, en dépit du fait que l'expression y soit peu usitée (DEFELIX, DUBOIS et RETOUR, 1999). Certes, celles de certains secteurs tendent vers une formalisation de plus en plus poussée, sans que l'on puisse établir un lien de cause à effet (GENIAUX et MIRA-BONNARDEL, 2001). Pourtant, il n'apparaît pas de modèle spécifique de gestion des compétences dans l'environnement de la PME (DEFELIX et RETOUR, 2003).
Or, les compétences manquantes concernent d'abord les domaines du management et du commercial (DUCHENEAUT, 1995). D'ailleurs, si cette fonction est dite « en soi enrichissante […], le salaire est attractif, […] c'est un véritable métier pour « ceux qui en veulent » (LAVALETTE, 1992), l'évolution de carrière des commerciaux vers les postes de management est délicate (ROGER, 2001).
Précisons ici que la gestion des compétences recouvre un certain nombre de facettes de la GRH : recrutement, formation, évaluation, rémunération, gestion des carrières… Nous nous intéresserons plus particulièrement ici à la première de celles-ci. En effet, dans la plupart des études récentes portant sur les préoccupations de GRH dans les PME, les dirigeants de ces dernières citent en priorité le recrutement.

### 1.3. Le recrutement de la force de vente dans les PME

Pour recruter les vendeurs les plus performants possibles, après avoir généré un nombre suffisant de candidatures à partir des sources les plus prometteuses, une deuxième étape consiste à appliquer une procédure de sélection efficiente pour identifier des candidats que l'on doit recruter (DARMON, 1993). Les ratios et outils de mesure se sont prioritairement développés pour des activités comme le recrutement (DEFELIX, 2006). Précisément, la gestion des compétences permet de rationaliser le recrutement (PARLIER, 2005), ce qui apparaît nécessaire.
En effet, sur cet aspect dans les PME, la centration sur le court terme induit une faible planification de l'emploi. Les techniques développées correspondent davantage à une mise en conformité par rapport à des réglementations ou à l'octroi de subventions. Les méthodes de sélection sont plutôt rustiques et révèlent une absence de critères formels (INSEE-LIAISONS SOCIALES-DARES, 1996). « Whereas larger enterprises relied greatly on formal methods and bureaucratic procedures by specialist personnel departments, the small business owner/manager is likely to handle recruiting and personnel matters without delegating an is unlikely to have any relevant skills » (JAMESON, 2000). De manière plus détaillée, la majorité des PME se bornent aux candidatures spontanées, aux recommandations du personnel et petites annonces. La sélection se limite à l'analyse des formulaires de demande d'emploi et aux entretiens individuels. L'analyse des emplois n'existe qu'au travers des descriptions de tâches et ne se formalise qu'avec l'accroissement de la taille organisationnelle. Le retard est moins grand pour le processus de recrutement : politiques et procédures écrites. Les sources de recrutement restent peu formelles car un réseau informel s'articule autour du système de relations de l'entrepreneur. Les coûts sont mal connus et l'efficacité n'est pas vérifiée (GARAND, 1992 ; GREPME, 1994). Ces pratiques conservatrices et peu sophistiquées se retrouvent même dans des secteurs plus qualifiés, bien que l'on puisse souvent y trouver certaines pratiques originales (FABI et alii, 1998), y compris les recrutements « de proximité », positifs dans certains cas –réseaux de relations professionnelles– (INSEE-LIAISONS SOCIALES-DARES, 1996), mais malheureux dans d'autres (amis, famille) qui se révèlent inefficaces et potentiellement conflictuels en raison du non-respect des « limites » de travail (MAHE de BOISLANDELLE, 1998). « There is a little

evidence of the adoption of the recommended systematic procedures and a high use of « tried and trusted » methods including word-of-mouth recruitment » (CARROLL and alii, 1999).

Enfin, si le recrutement est l'une des principales préoccupations de GRH du dirigeant (BAYAD et NEBENHAUS, 1993) et doit répondre au défi de trouver les meilleurs personnes pour les emplois-clés par des politiques ouvertes (BAYAD et NEBENHAUS, 1998), il représente une sorte de domaine réservé de ce dernier (MAHE de BOISLANDELLE, 1998). « It is rare for a director to delegate this type of decision as, in the opinion of many directors, recruitment is strategic in nature » (TORRES et DELMAR, 2006). D'ailleurs, certaines de ses caractéristiques (expertise –expérience dans certains domaines, éducation– ; variables démographiques –sexe, issue de l'immigration–) ont un effet significativement positif sur la croissance de l'emploi de son entreprise (JANSSEN, 2002). De plus, la pratique de recrutement a une relation positive avec la performance des PME (FABI et alii, 2004). Par contre, l'effet de grossissement rend le recrutement d'un nouveau salarié plus sensible que dans une grande entreprise (MAHE de BOISLANDELLE, 1993).

Cependant, malgré le dynamisme de l'emploi sus-mentionné, les dirigeants citent traditionnellement certains obstacles à l'embauche : difficultés de licenciement, poids des charges sociales, effets de seuils fiscaux et sociaux (NARO, 1988). Ils font également « état de l'inadéquation entre la formation dispensée par les établissements d'enseignement et leurs besoins à l'égard des compétences recherchées », et « soulignent l'absence de travailleurs disponibles […] et mettent en cause les critères d'attribution des programmes de soutien au revenu qui agissent comme désincitatifs au travail » (RATTE, 2002).

En outre, il faut également relever des déterminants organisationnels aux difficultés de recrutement. Ainsi, selon BAYAD et PARADAS (1998), une PME en révélera d'autant plus que :

- son degré de formalisation globale est élevé (ce qui ne doit pas dispenser d'un minimum) ;
- le processus de sélection est centré sur la personne idéale ;
- l'objectif de croissance n'est pas prioritaire pour son dirigeant ;
- l'évaluation et l'appréciation du personnel sont faibles ;
- les rémunérations ne tiennent pas compte de la performance individuelle ;
- la technologie est complexe ;
- la volonté d'indépendance du dirigeant est forte.

Les compétences manquantes évoquées plus haut (management et commercial) sont plutôt du ressort des cadres, dont on sait que le recrutement est particulièrement délicat, tant du côté de l'entreprise (et de son dirigeant) que de l'individu (COUTERET, 1993).

### 1.3. La voie du temps partagé.

Or, les PME sont capables d'innover dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines (TROUVE, 2004). Ainsi, l'intégration des vendeurs en tant que salariés dans l'entreprise, longtemps considérée comme non fondamentale, a favorisé les statuts spécifiques de VRP multicartes ou d'agents commerciaux (RIVE et VALAX, 2004). Il est donc possible de s'engager dans la « voie originale […] des cadres en temps partagé ou du « prêt » de cadres de grandes entreprises » (DUCHENEAUT, 1995). Ils « offrent une opportunité adaptée aux contraintes de la PME. […] Ainsi germent des projets de « cadres développeurs » au service des PME (FOURCADE et MARCHESNAY, 1997). « Cette solution […] est à la croisée

d'une demande sociale de cadres spécialisés qui ne souhaitent ou ne peuvent pas retrouver un emploi à temps plein, et d'entreprises qui n'ont ni les moyens, ni suffisamment de tâches à remplir » (MAHE de BOISLANDELLE et NEBENHAUS, 1995).

Ainsi, la communauté académique s'est-elle intéressée à ce sujet, par ailleurs abondamment présentée par la presse dans la première partie des années 90 [53], et qui connaît depuis trois ans un certain regain[54], à défaut d'être présenté sous tous ses aspects[55].

Les praticiens RH s'y sont également attelés :

- en 1993, l'ANDCP (Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel) a créé l'OTP (Observatoire du Temps Partagé) « pour constituer une structure d'étude, d'information, de conseil et de promotion consacrée au temps partagé et destiné à mener des action concrètes »[56] telles que la publication de livrets pratiques (ANDCP/OTP, 1994 et 1995) ;
- la revue Personnel a publié une dizaine d'articles sur la même période (et plusieurs autres depuis) ;
- Le sujet a largement été évoqué lors d'un colloque à Gênes avec les collègues transalpins, compte tenu du tissu dense de PME italiennes (SELTZER, 2004) ;
- une enquête a été réalisée au mois de juillet 1993 , auprès de 1400 DRH par l'OTP. « Le travail à temps partagé est ressenti majoritairement comme une véritable richesse humaine apportée à l'entreprise […] et favorable au transfert de métiers dans différentes entreprises » (PROVOST, 1994)
- Il est à noter que le fait de rattacher spontanément le travail en temps partagé à la tranche d'âge des plus de 45 ans (74%) dans cette enquête se retrouve implicitement 11 ans après, quant aux pratiques actuelles et aux pistes à développer pour les seniors[57], ce qui a été souligné par ailleurs (VILETTE, 2004).

Cet intérêt triplement porté par les médias, les praticiens et les enseignants-chercheurs, à une forme de recrutement originale nous conduit donc à en présenter les différentes formes. Il semble cependant opportun de mettre en exergue la plus directement liée à la gestion des compétences de la force de vente.

### 1.4. Le VRP

Le statut de VRP est acquis à toute personne remplissant les conditions posées par l'article L. 751-1 du Code du travail. Il s'agit de règles spéciales, différentes des règles de droit commun applicables en matière d'identification du droit du travail (WILLEMS, 1997).
Aux termes de cet article : « *les conventions dont l'objet est la représentation, intervenues entre les voyageurs, représentants ou placiers, d'une part, et leurs employeurs, d'autre part, sont, nonobstant toute stipulation expresse du contrat ou en son silence, des contrats de louage de services lorsque les voyageurs, représentants ou placiers :*

*5) travaillent pour le compte d'un ou plusieurs employeurs ;*

[53] Pour information, 49 articles recensés par LAGREVOL (1997, p. 86 à 88)
[54] Par exemple, Entreprises et Carrières, Courrier Cadres, Management, Personnel (VILETTE, 2003b)
[55] Pour illustration, un article récent de Courriers Cadres (« Le temps partagé gagne du terrain », n°1607, décembre 2005), par ailleurs assez représentatif de la réalité quotidienne d'un cadre en temps partagé, ne mentionnait que « les deux formes de travail à temps partagé (le multisalariat et les groupements d'employeurs) », alors que nous verrons qu'il en existe une demi-douzaine d'autres dans la deuxième partie.
[56] Extrait de l'annuaire 2003 de l'ANDCP
[57] Enquête ANDCP/Inergie 2005, « La gestion des âges : pratiques des entreprises auprès des salariés de plus de 50 ans », novembre

6) *Exercent en fait d'une façon exclusive et constante leur profession de représentant ;*
7) *Ne font effectivement aucune opération commerciale pour leur compte personnel ;*
8) *Sont liés à leurs employeurs par des engagements déterminant la nature des prestations de services ou des marchandises offertes à la vente ou à l'achat, la région dans laquelle ils doivent exercer leur activité ou les catégories de clients qu'ils sont chargés de visiter, le taux des rémunérations.* »

Un représentant peut donc valablement, sans perdre le bénéfice du statut, travailler pour le compte de plusieurs employeurs simultanément. Tel est le cas d'un représentant à cartes multiples ou représentant « multicartes » (Equipe rédactionnelle de la Revue Fiduciaire, 1998).

Par ailleurs, tout employeur, quelle que soit la nature de son activité, peut avoir un ou plusieurs représentants, même si conjointement à l'exercice effectif et habituel de la représentation, ils ont accepté de se livrer à d'autres activités dans l'entreprise. Il est fréquent, en effet, qu'une petite ou moyenne entreprise ne puisse employer un représentant à temps complet (FLICHY et ALVAREZ-PUJANA, 1992).

Ces situations illustrent deux possibilités pour le VRP de travailler à temps partagé.

Notons que la seconde ne se limite pas au VRP : « Each employee is also likely to have a more varied role with a chance to participate in several kinds of work" (WILKINSON, 1999).

## 2. LE TRAVAIL A TEMPS PARTAGE

En se donnant cette dénomination, le Travail à Temps Partagé[58] (qui pourra être appelé TTP ci-après) est sorti de la clandestinité depuis plus de vingt ans[59]. Pourtant aujourd'hui, il n'a toujours pas de définition légale. A la suite de plusieurs tentatives (CASAUX, 1992 ; LAGARRIGUE, 1994 ; LAGREVOL, 1997 ; GIBUS, 2001 ; VILETTE, 2003a)[60], nous proposons aujourd'hui la définition suivante : « le Travail à Temps Partagé est l'exercice simultané et/ou successif de plusieurs activités pérennes à vocation professionnelle ».

Cette définition recouvre cependant différents cadres juridiques qui se prêtent au TTP.

Certains le sont par construction, excluant l'activité unique : le multisalariat, la pluriactivité, le groupement d'employeurs et, dernière-née, l'entreprise de travail à temps partagé.

D'autres offrent la possibilité de l'exercer : quatre comme salarié (le VRP vu plus haut, le détachement externe, la coopérative d'activités et d'emplois, le portage salarial –nous ne parlerons pas de la SARL comme gérant minoritaire–), un comme indépendant (nous globaliserons ce statut, sans détailler les distinctions qui peuvent être faites entre entreprise individuelle, EURL et SARL comme gérant majoritaire).

Notons que nous avons volontairement écarté la formation en alternance (une partie du temps partagé n'étant pas directement productive).

Eu égard à la méconnaissance de cette diversité, y compris dans des supports de presse dite spécialisée (cf. note 3 ci-dessus), il nous semble pertinent de développer quelque peu chacun de ces cadres (hormis le VRP, déjà abordé précédemment).

[58] En référence aux rares textes législatifs, et par analogie avec le travail A temps plein ou A temps partiel, nous préfèrerons cette terminologie à celle également utilisée de Travail EN Temps partagé

[59] Pour un historique plus précis, voir par exemple VILETTE, 2008

[60] Pour plus de détails sur les différentes définitions, voir par exemple VILETTE, 2006

### *2.3.1. Le multisalariat*

Le salarié à employeurs multiples est titulaire de plusieurs contrats de travail à temps partiel. Pour chacun d'eux, il s'inscrit dans une relation de subordination vis-à-vis de chaque employeur. Ces derniers jouissent à son égard d'un pouvoir de surveillance, de direction et de contrôle. Le salarié multi-employeurs contracte donc une obligation de moyens auprès de ses employeurs (obligation de tout mettre en œuvre pour atteindre les objectifs qui lui sont fixés) et leur reconnaît un pouvoir d'immixtion dans l'exécution de son travail. Cet état de subordination se caractérise par l'insertion du salarié dans un service organisé : horaires, lieu de travail, directives, hiérarchie… (GAUTHIER et DORIN, 1997).
Hormis certaines spécificités (ANDCP/OTP, 1994), les salariés à employeurs multiples bénéficient des droits reconnus aux salariés à temps complet : ancienneté, formation, avantages financiers, élection des représentants du personnel…

### *2.3.2. La pluriactivité*

Juridiquement, cette notion est plus large que la précédente puisque, outre le cumul de plusieurs activités salariées, elle recouvre également celui d'activités salariées et non-salariées, ainsi que d'activités non-salariées. Elle est d'ailleurs, selon nous, remarquablement analysée par CASAUX (1992).
Cependant, dans la pratique, ce terme désigne plutôt le second des trois schémas : « 86% des pluriactifs associent salariat et non-salariat » (BENOIT A. et GERBAUX F., 1999). Ainsi, nous pouvons contester l'affirmation selon laquelle « cette forme n'est généralement appliquée qu'à titre transitoire, car elle est peu avantageuse au point de vue fiscal et social » (LAGREVOL, 1997). En effet, malgré sa complexité, la pluriactivité se pratique depuis longtemps, dans les zones de montagne et dans les secteurs économiques saisonniers (tourisme, agriculture, bâtiment…) pour des milliers d'individus, et de manière pérenne (PERIPL, 2002).

### *2.3.3. Le groupement d'employeurs*

Le dispositif des groupements d'employeurs a été institué par la loi du 25 janvier 1985, pour permettre aux PME-PMI de se regrouper afin d'employer une main d'oeuvre (généralement qualifiée) qu'elles n'auraient pas les moyens (budget et charge de travail) de recruter seules.
Les salariés employés par le groupement (constitué sous la forme d'association loi 1901) sont mis, par son intermédiaire, à la disposition des membres du groupement.
Ce dispositif s'inscrit dans un contexte de montée de la multiactivité et du temps partagé (LAB'HO, 2000). Or, « la gestion des ressources humaines est une exigence très difficile à mettre en œuvre dans les PME ». Le groupement d'employeurs répond à plusieurs types de besoins, parmi lesquels « les besoins de compétences à temps partagé » (BICHE et alii, 2000).
Face à la complexité du multisalariat et de la pluriactivité, « le groupement d'employeurs apparaît comme un solution palliative ». Le salarié « bénéficiera de l'unicité d'employeur, donc d'un seul salaire, d'un seul contrat de travail écrit obligatoirement » (LAGREVOL, 1997).

### *2.3.4. L'entreprise de travail à temps partagé*

Six ans après la tentative non abouti du sénateur JOURDAIN, la loi du 2 août 2005 en faveur des PME a créé un nouveau mécanisme afin de permettre la mise à disposition de personnel

qualifié auprès d'entreprises qui ne peuvent le recruter elles-mêmes en raison de leur taille ou de leurs moyens.
Comme dans le cas du travail temporaire, une relation triangulaire va s'instaurer entre la personne mise à disposition, l'Entreprise de Travail à Temps Partagé (ETTP) et l'entreprise cliente. Un premier contrat de travail sera ainsi signé entre l'ETTP et la personne mise à disposition. Un second contrat, à caractère commercial, de mise à disposition sera également conclu entre l'ETTP et l'entreprise cliente.
Pendant toute la durée de sa mission, la personne mise à disposition a droit à tous les avantages collectifs existant au sein de l'entreprise cliente. Elle a également droit à un niveau de rémunération qui ne pourra être inférieur à celui d'un salarié de qualification identique dans l'entreprise.
« Compte tenu de l'enjeu, on pouvait espérer de la part du législateur un texte ambitieux qui fait suite à une véritable réflexion sur la notion de temps partagé, qui détermine de façon précise les relations entre l'employeur de droit (l'entreprise de travail à temps partagé) et l'employeur de fait (l'entreprise cliente) et qui enfin détermine un véritable statut pour les salariés embauchés pour être mis à disposition, de façon à ce que le temps partagé ne soit pas associé à de la précarité de l'emploi. » (FADEUILHE, 2005)
Or, en résumé, cette ETTP semble écorner, voire mixer plusieurs autres formes déjà existantes (groupement d'employeurs, intérim, portage salarial…), sans y apporter d'avancées significatives, mais plutôt alimenter le flou préexistant.

### *2.3.5. Le détachement externe*

Dans ce cas comme dans les deux précédents, le travailleur à temps partagé a un statut de salarié mono-employeur juridiquement. Cependant, ce dernier (généralement une grande entreprise) va le détacher dans une PME-PMI (rarement dans plusieurs) pendant une durée limitée, afin d'en partager les compétences (BRUSA, 1999). Le détachement pourra s'opérer à temps plein ou à temps partiel, conformément à notre proposition de définition du travail à temps partagé, même si le second schéma correspond davantage à son esprit.
Le contrat de travail liant le salarié à son entreprise d'origine subsiste. Cette dernière doit notamment assurer sa réintégration à la fin du détachement, dont nous recommandons d'avoir précisé les modalités dans un avenant au contrat.

### *2.3.6. La coopérative d'emplois et d'activités*

Si elle n'est apparue qu'il y a une décennie, la coopérative d'emplois et d'activités (CEA) est une forme particulière de SCOP (Société COopérative de Production), qui trouve elle-même ses origines au milieu du XIXème siècle. D'ailleurs, ce statut correspondait déjà à plusieurs situations, parmi lesquelles « les coopératives des diplômés « du supérieur » plus proches des groupements existant dans les professions libérales » (DEMOUSTIER, 1984).
Les CEA « constituent un cadre économique, juridique et social, à même d'accueillir, d'accompagner et d'héberger des projets d'activités économiques de tous types. Elles poursuivent un objectif de développement collectif et solidaire d'activités, en s'inscrivant dans une logique d'insertion par l'économique. » (THOMAS, 2005)
Les CEA assurent à la fois un accompagnement individualisé et collectif des porteurs de projet et un statut de salarié. Ces entrepreneurs-salariés peuvent exercer plusieurs activités, le plus souvent pour plusieurs clients. Nous retrouvons ainsi la notion de temps partagé.
« Elles constituent une véritable alternative à la démarche classique de création d'entreprise et de recherche d'emploi tout en offrant une forme novatrice de travail (le statut d'entrepreneur-salarié). Elles s'inscrivent en complément des autres dispositifs, ce qui confère à leur

positionnement une certaine spécificité, particulièrement en comparaison des sociétés de portage. » (CHARLES PAUVERT et SCHIEB-BIENFAIT, 2005)

### *2.3.7. Le portage salarial*

Compte tenu qu'il concerne environ 15 000 personnes pour 100 à 150 sociétés, nous nous devons de mentionner ce statut, malgré toutes les limites juridiques qu'il présente.
« Le portage salarial est une activité de service aux particuliers, leur offrant un cadre juridique leur permettant de travailler de manière indépendante sous un statut de salarié. » (GIBUS, 2001)
Ce concept 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. Puis il doit prospecter et trouver par lui-même une mission dans une entreprise cliente. Il est à sa charge de négocier tous les aspects de la mission à effectuer : la durée, le contenu, le montant…
Une fois que la mission est trouvée par le consultant, un contrat de travail correspondant à ces aspects 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.
« Ces créations [d'emploi] correspondent aux besoins des entreprises, soucieuses de bénéficier des compétences d'expert à temps partiel et de manière flexible sans avoir à les embaucher. Cette réalité est mise en exergue aujourd'hui par les médias , les politiques, les chercheurs et les praticiens, comme étant une évolution de la société post-industrielle ou post-fordiste. » (PAREZ-CLOAREC et LE BERRE, 2005).
Cependant, cette présentation flatteuse ne doit pas en masquer les limites juridiques sur de nombreux points : motifs de recours, renouvellement et succession de CDD, lien de subordination, fourniture de travail, règlement du salaire…

### *2.3.8. Le travail à temps partagé exercé en indépendant*

« Le travail à temps Partagé exercé en indépendant se trouve par nature à la charnière entre le salarié multi-employeurs et l'activité d'un consultant indépendant.
S'appuyant sur une expérience significative acquise en entreprise, confirmée par la diversité des situations rencontrées dans ses interventions, l'intervenant en Temps Partagé ou Consultant Opérationnel dispose d'un niveau d'expertise dans son domaine de compétence comparable à celui d'un consultant.
Cependant, les prestations qu'il assure ont une vocation très opérationnelle comparable à l'action d'un spécialiste appartenant à une structure. [… Par ailleurs], la prestation ne se réduit pas à une simple intervention à caractère ponctuel, mais vise à s'inscrire sous des formes diverses dans un rapport durable. » (ANDCP/OTP, 1995)
Le travailleur non-salarié peut exercer son activité :

- soit en entreprise individuelle : les formalités sont très simples mais l'entrepreneur répond à titre personnel des engagements pris à titre professionnel ;
- soit en EURL : la démarche est plus complexe et coûteuse mais la responsabilité est distincte entre société et dirigeant, les patrimoines sont séparés ;
- voire en SARL, à condition de trouver au moins un associé, qui sera minoritaire.

Après ces différents éléments théoriques, il nous semblait judicieux de recueillir des données primaires sur notre objet de recherche.

## 3. UNE RECHERCHE EXPLORATOIRE

Nous avons souhaité rencontrer des responsables RH afin de valider l'impact de la grande distribution alimentaire sur les pratiques de gestion des compétences commerciales de ses fournisseurs, et la pertinence du Travail à Temps Partagé pour y répondre.

### 3.1. La méthodologie

Nous avons eu recours à une méthodologie qualitative de nature exploratoire. Nous avons cherché à obtenir une triangulation des données, en réalisant des entretiens auprès :

- de responsables RH de PMI de l'industrie agro-alimentaire ;
- de responsables RH d'entreprises de la grande distribution alimentaire.

La composition du premier sous-échantillon (PMI de l'industrie agro-alimentaire) s'explique par la recherche d'une diversité d'angles de vue. Elle passe par la prise en compte de différentes positions juridiques (indépendante, filiale, entité intégrée) et activités (pâtes, plats sous vide, fromages).plus que de tailles (de 115 à 250, donc ni TPE[61],ni PE[62]).
Nous y adjoignons la 4ème entreprise agro-alimentaire, bien que la personne interviewée soit au siège d'un groupe d'un effectif bien supérieur (4000 salariés).

Celle du second (grande distribution) suit le même type de logique, mais de manière moins évidente, tant pour la position juridique (3 filiales pour un groupe) que l'activité (3 entreprises représentant des surfaces de vente pour une seule en logistique) ou la taille (effectif de 285 à 3200 personnes).

Par contre, pour des raisons de proximité et de réseau social personnel, notre échantillon ne reflète pas une diversité géographique : il est majoritairement constitué d'acteurs d'un des départements de la région Rhône-Alpes.

Notons par ailleurs que nous avons partiellement utilisé la méthode « boule de neige » : par exemple, une fois le responsable RH de Disteuro (cf. tableau 1) identifié et interviewé, nous lui avons demandé de nous référer au responsable RH de la filiale frontalière la plus proche de leur groupe.

Le tableau ci-dessous synthétise les principales informations concernant les huit entreprises des personnes de l'échantillon.

[61] Très Petite Entreprises : de 0 à 19 salariés
[62] Petite Entreprise :de 20 à 49 salariés

**Tableau 1**
**Caractéristiques des entreprises employant les personnes interviewées**

| Dénomination fictive | Position juridique | Activité | Effectif |
|---|---|---|---|
| Indusindep | Entreprise indépendante | Pâtes alimentaires | 250 salariés |
| Induseuro | Filiale française d'un groupe européen | Plats cuisinés sous vide | 115 salariés |
| Indusfr | Entité distincte, intégrée au groupe leader français | Fromages | 135 salariés |
| Indusiège | Siège du principal concurrent du précédent | Fromages | 4000 salariés |
| Distrégio | Groupe régional, partiellement détenu par le leader français | Plusieurs dizaines de surfaces de vente (hyper, super et supérette) | 3200 salariés |
| Distlog | Filiale conjointe de Distrégio et du leader français | Plate-forme logistique | 320 salariés |
| Disteuro | Filiale française d'un groupe européen frontalier | 1 hypermarché | 285 salariés |
| Distfront | Filiale frontalière la plus proche du groupe précédent | Plusieurs surfaces de vente | 2700 salariés |

Auprès des huit personnes, nous avons mené des entretiens semi-directifs centrés (Romelaer, 2005) d'une durée moyenne d'une heure. Les principaux thèmes du guide de l'interviewer étaient leur perception des relations entre industrie et grande distribution alimentaire, leur impact éventuel sur les pratiques de GRH (dont la gestion des compétences de la force de vente des industriels) et l'usage du Travail à Temps Partagé.

Le matériel recueilli a donné lieu à une analyse de contenu (contenu du discours pour un entretien semi-directif) « semi-formatée » car une partie des thèmes a été fixée avant l'entretien, mais en se laissant la possibilité de découvrir de nouveaux thèmes au cours de l'analyse de contenu (ROMELAER, 2005). L'analyse de contenu vise à réduire les informations afin de les catégoriser et de les mettre en relation avant d'aboutir à une description ou une explication (WACHEUX, 1996).

### 3.2. Les principaux résultats

***La grande distribution alimentaire exerce une pression croissante sur les fournisseurs industriels***

Cette pression est évidemment plus ressentie du côté des fournisseurs, à des degrés divers selon les entreprises.
Certes, en dehors de la négociation, la relation est plutôt vue comme un partenariat : l'industriel propose de nouveaux produits, de nouveaux goûts ; certains clients donnent leurs propres recettes ; en appui au commercial, le responsable qualité est en lien avec le client (Induseuro).

Cependant, ce partenaire est de plus en plus exigeant sur la qualité, ainsi que sur le temps de livraison ou la promotion des produits en magasin (Indusfr). Quant aux commerciaux, ils doivent « avoir la tête bien faite pour résister au stress, à attendre l'acheteur dans un cagibi, avec les concurrents. Mais ils aiment cela ! » (Induseuro).

De plus, l'évolution des relations entre industrie et grande distribution alimentaire a conduit certains fournisseurs à la création de comptes-clés, qui négocient avec les centrales d'achat au niveau national : référencements, accords tarifaires, volumes, promotion des ventes dans l'année (selon la saisonnalité). L'apparition de ce nouveau métier modifie évidemment le contenu de celui de commercial de terrain, qui se voit dépourvu de sa capacité de négociation. Les commerciaux vivent mal de passer à un rôle de contrôle, d'application des accords sur le terrain : « On ne peut plus ramener des commandes » (Indusindep). Ils deviennent conseillers en vente, en merchandising, et réalisent des études de réimplantation de rayon (domaine dans lequel Indusiège est réputée très performante).

Alors que la contrainte est surtout étudiée du côté de l'industrie, nous nous devons de noter qu'elle s'exprime également dans la grande distribution, mais de manière différente :

- pour Distlog, si une partie de l'activité (notamment en fruits et légumes) est négociée par les acheteurs auprès de producteurs souvent locaux, le reste est géré par la 1ère enseigne nationale, co-actionnaire avec Distrégio. Par ailleurs, six télévendeurs servent les soixante magasins de ces dernières, tandis que seulement deux conseillers commerciaux travaillent chez elles pour les produits frais ;
- Adhérente à une centrale d'achat qui négocie avec les industriels, Disteuro se ménage une marge de manœuvre par ailleurs, sur certains produits frais et/ou du pays voisin, traités en direct ;
- Quant à Distrégio, c'est la pression venue du client, liée à certaines valeurs sociales (commerce équitable, développement durable, environnement…) qui est transférée vers les fournisseurs, afin de les accréditer s'ils garantissent contractuellement la qualité de leurs produits ;
- Enfin, ces valeurs étaient présentes depuis longtemps mais discrètes (ex. pas de vente d'alcool, de tabac et de jouets de guerre) chez Distfront, qui a, outre ses propres entreprises de production, une relation forte avec ses fournisseurs. Cependant, depuis 10 ans, les contraintes du marché (arrivée du discount, en particulier) amènent le groupe à centraliser ses achats, ce qui restreint le nombre des fournisseurs de proximité des filiales.

***Les relations inégales affectent la gestion des compétences***

Aspect prioritairement étudié, le recrutement est plus difficile : ainsi, Induseuro apprécie le faible turnover de sa force de vente, car parmi les candidats majoritairement masculins, « recruter de bons commerciaux n'est pas facile ». D'ailleurs, récemment embauché, le responsable commercial France n'est resté que huit jours…
Par ailleurs, le niveau de qualification requis tend à s'élever chez Indusfr comme chez Indusindep (qui a, par ailleurs, recruté comme compte-clé un ancien acheteur d'emballage « de l'autre côté de la barrière ») et Indusiège (même si cette dernière en revient, constatant que l'âpreté du métier décourage souvent les plus jeunes) : alors que les commerciaux étaient des autodidactes de terrain, le recrutement se porte aujourd'hui sur des diplômés. Formés aux techniques de vente par des cursus à Bac+2 à 4, ils répondent ainsi aux exigences pointues de la grande distribution.

Ce niveau d'exigence croissant se traduit également par une formation particulière des nouvelles recrues :

- pour Indusindep, « on en a remis une couche récemment » pour les commerciaux juniors, afin de développer leurs performances commerciales, tandis les seniors évoluent vers le tutorat des plus jeunes, parallèlement à leur perfectionnement dans le reporting) ;
- chez Induseuro, la formation des embauchés se fait en interne, avec les autres commerciaux du groupe, rattachés au siège dans le pays voisin ;
- les nouveaux d'Indusfr suivent une formation groupe (outils de travail, techniques de vente), même s'ils n'auront pas ensuite de directives du siège quant à leur travail en local ;
- Indusiège a construit un parcours de compétences (connaissance de l'entreprise, des produits, techniques de vente) qu'il faut suivre et maîtriser progressivement.

Enfin, la force de vente bénéficie d'un mode de rémunération privilégié, fondé sur les résultats obtenus : l'évaluation trimestrielle de l'atteinte des objectifs peut permettre une rémunération variable de 12% chez Indusindep. Les commerciaux d'Induseuro ont également une prime de performance attribuée à l'issue de l'entretien annuel, mais qui reste marginale par rapport à une rémunération fixe élevée. Quant à ceux d'Indusiège, ils sont les seuls non-cadres à avoir un entretien annuel. Si leur rémunération sur objectifs reste limitée à 5%, l'avancée dans le parcours de compétences permet d'évoluer dans la grille des salaires.

Notons qu'en matière de gestion des compétences également, les pratiques dans la grande distribution sont affectées.
Pour avoir une meilleure connaissance des produits face aux industriels, les commerciaux de Distlog « ont commencé dans l'entrepôt ». Par ailleurs, le travail avec les enseignes impose une grande réactivité, particulièrement dans les produits frais, ce qui n'est pas sans conséquence en termes RH (organisation du travail, heures supplémentaires…).
Souhaitant se démarquer de la grande distribution classique, Disteuro a élaboré un code de bonne conduite (par exemple, respect des fournisseurs). Cette dimension est prise en compte dans la définition de poste et dans la grille d'entretien annuel (celui-ci pouvant attribuer une prime d'audit de performance).
La centralisation croissante au niveau groupe des achats de Distfront a divisé par six les postes d'acheteurs filiale, au profit de ceux de responsables d'approvisionnement qui, connaissant bien les magasins, en assurent l'interface avec la centrale et remontent l'information du terrain.
Enfin, pour Distrégio, la pression du client apporte « un marketing social financé par les fournisseurs » : les efforts de ces derniers permettent d'associer le personnel à une démarche politiquement correct. L'image positive de l'entreprise valorise ses salariés, et peut même attirer des candidats au recrutement.

***Le Travail à Temps Partagé est utilisé pour la gestion des compétences de certains salariés***

Préalablement au cas de la force de vente des PMI agro-alimentaires, signalons certains exemples côté grande distribution : si le cas du nouveau responsable de formation de Distfront (partage entre la filiale -60%-, l'enseignement -20%- et les mandats -20%-) semble marginal, plusieurs salariés moins qualifiés à temps partiel (hôtesses de caisse, en particulier) ont une activité professionnelle complémentaire, telle que le ménage ou la sécurité (Disteuro, Distfront).

Pour les industriels, le recours au Travail à Temps Partagé est également significatif puisqu'il concerne 2 des 4 PME : une filiale d'Indusiège (certes issue d'une croissance externe par rachat) dispose de 3 VRP. Quant à Indusindep, si elle a intégré ses ex-VRP comme commerciaux classiques pour des raisons de coût et de simplification administrative, elle porte également un projet d'externalisation, afin de partager la force de vente avec d'autres entreprises voisines. Est-ce lié au succès du groupement d'employeurs local ?

**Conclusion**

Les résultats de cette recherche exploratoire sont encourageants. Ils tendent à confirmer l'impact des relations entre industrie et grande distribution alimentaire sur les pratiques de gestion des compétences de la force de vente des industriels (mais aussi de salariés chez les distributeurs).
Ils confortent également la pertinence de l'usage du Travail à Temps Partagé en matière de gestion des compétences (ici des commerciaux des PMI), particulièrement pour le recrutement, déjà mise en évidence dans d'autres recherches (VILETTE, 2007).

Cependant, plusieurs limites sont à mentionner concernant la représentativité de l'échantillon:

- Si le mode d'accès aux interviewés (réseau ANDRH[63]) ne semble pas avoir conduit à un discours de complaisance de la part de nos collègues, il eut été intéressant de recueillir l'avis de non-adhérents ;
- Le nombre d'interviewés est évidemment insuffisant, au regard de l'ampleur du champ étudié ;
- nous n'avons pas rencontré les acteurs mentionnés par les interviewés (commerciaux, en particulier), ce qui aurait permis de croiser le regard des opérationnels avec celui des fonctionnels RH.

Au delà de pallier ces limites, cette enquête offre des perspectives de recherche :

- si nous avons centré notre recherche sur les PME, il serait intéressant de mener une comparaison avec de grandes entreprises ;
- de même, alors que nous avions axé notre réflexion sur le volet recrutement de la gestion des compétences, d'autres aspects ont été spontanément évoqués, qui mériteraient d'être approfondis ;
- enfin, quant au Travail à Temps Partagé, si nous nous étions focalisé sur le statut du VRP au regard de la force de vente des PMI, des pistes se dessinent vers d'autres formes juridiques (à l'image d'Indusindep) et populations (cf. Disteuro et Distfront).

[63] Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines, nouvelle appellation de l'ANDCP depuis le 31 mai 2007

**Bibliographie**

AMBOISE (d') G. et GARAND D J. (1995), « Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines », Revue Gestion 2000 n°1, p. 109-132

ANDCP/OTP (1995), « Livret pratique du temps partagé n°2 : le temps partagé exercé en indépendant », Cahier n°56, novembre

ANDCP/OTP (1994), « Livret pratique du temps partagé n°1 : le temps partagé exercé en multisalariat », Cahier n°51, décembre

BAYAD M. et NEBENHAUS D. (1998), « Contribution à un modèle pyramidal de la gestion des ressources humaines en PME », Revue Internationale PME, vol. 11, n°2 et 3, p. 161-178

BAYAD M. et NEBENHAUS. D (1993), «Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil », 4ème Congrès de l'AGRH, Jouy-en-Josas

BAYAD M. et PARADAS A. (1998), « Difficultés de recrutement en PME : recherche sur les déterminants organisationnels », p. 145-160, in TORRES O. « PME : de nouvelles approches », Economica

BENOIT A. et GERBAUX F. (1999), « La pluriactivité : pratiques sociales et réponses juridiques », p. 17-26, in SAILLARD Y., « Contributions à l'analyse des mutations du travail », Octares Editions

BICHE B., DESBOIS A., LEMONNIER J. et MONTEILLET Y. (2000), « Les groupements d'employeurs : une innovation économique et sociale », L'Harmattan

BRUSA B. (1999), « Réussir le détachement externe des cadres », Editions Liaisons

CARROLL M., MARCHINGTON M., EARNSHAW J. and TAYLOR S. (1999), "Recruitment in small firms : processes, methods and problems", Emploee Relations, vol. 21, n° 3, p. 236-250

CASAUX L. (1992) , « La pluriactivité », Thèse de doctorat de droit, Université des sciences Sociales de Toulouse

CHARLES PAUVERS B. et SCHIEB-BIENFAIT N. (2005), « L'entrepreneur-salarié, une forme innovante de maintien de l'identité professionnelle ? », 16ème Congrès de l'AGRH, Paris-Dauphine

CHINARDET C. (2004), « Vendre à la grande distribution », Editions d'Organisation

COUTERET P. (1993), « La création de poste de cadre en PME », Mémoire de DEA en sciences de gestion, Université de Montpellier I et II

DARMON R-Y. (1993), « Le management des ressources humaines des forces de vente », Economica

DEFELIX C. (2006), « La normalisation et l'exigence de mesure peuvent-elles aider les PME à gérer les compétences ? », p. 73-89, in DEFELIX C., KLARSFELD A. et OIRY E. (coord.) « Nouveaux regards sur la gestion des compétences », AGRH-GRACCO CNRS-Vuibert

DEFELIX C. et RETOUR D. (2003), « La gestion des compétences comme processus d'apprentissage : une analyse longitudinale dans deux PME en croissance », p. 89-105, in KLARSFELD A. et OIRY E. (coord.) « Gérer les compétences. Des instruments aux processus », AGRH-Vuibert

DEFELIX C., DUBOIS M. et RETOUR D. (1999), « La gestion des compétences en PME : configurations et modalités de pilotage », 10ème congrès de l'AGRH, Lyon

DEMOUSTIER D. (1984), « Les coopératives de production », La Découverte

DUCHENEAUT B. (1995), « Enquête sur les PME françaises », Maxima Laurent du Mesnil Editeur

Equipe rédactionnelle de la Revue Fiduciaire (1998), « Les VRP », La Villeguérin Editions

FABI B., RAYMOND L., LACOURSIERE R. et ARCAND M. (2004), « Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH ? », 7ème CIFEPME, Montpellier

FABI B., GARAND D.J. et PETTERSEN N. (1998), « Acquisition et conservation des ressources humaines dans les PME : diagnostic dans le domaine du génie-conseil», Revue Internationale PME, vol. 11, n°2 et 3, p. 49-74

FADEUILHE P. (2005), « Regard critique sur l'entreprise de travail en temps partagé », Semaine sociale Lamy, n° 1237

FLICHY H. et ALVAREZ-PUJANA N. (1992), « Représentants de commerce », 12ème édition, Delmas

FOURCADE C. et MARCHESNAY M. (1997), « La gestion de la PME/PMI », Nathan

GARAND D.J. (1992), «Synthèse des pratiques d'acquisition de ressources humaines réellement appliquées en PME », 3ème Congrès de l'AGRH, Lille

GAUTHIER C. et DORIN P. (1997), « Le guide pratique du travail en temps partagé ou multisalariat », Editions d'Organisation

GENIAUX I. et MIRA-BONNARDEL S. (2001), « La gestion des connaissances et des compétences dans les petites entreprises technologiques : une approche empirique », Revue Internationale PME, vol. 14, n°2, p. 41-65

GIBUS J-P. (2001), « Le portage salarial : une issue pour l'emploi ! Un problème pour la loi ? », Mémoire de DEA d'économie de l'industrie et des services, université Paris I Panthéon-Sorbonne

GILBERT P. et PARLIER M. (2005), « La gestion prévisionnelle des ressources humaines. Fondements, bilan et mise en œuvre », in WEISS D., « Les ressources humaines », 3ème édition, Editions d'Organisation

GREPME (1994), « Les PME : bilan et perspectives », Economica

INSEE/LIAISONS SOCIALES/DARES (1996), « Les PME et leurs salariés », Editions Liaisons

JAMESON S.M. (2000), « Recruitment and training in small firms », Journal of European Industrial Training, vol. 24, n° 1, p. 43-49

JANSSEN F. (2002), « Les déterminants de la croissance de l'emploi des PME relatifs aux caractéristiques du dirigeant d'entreprise », 6ème CIFEPME, HEC Montréal

LAB'HO (2000), « Groupement d'employeurs : entre besoin réel et volonté politique »

LAGARRIGUE A. (1994), « Le travail en temps partagé », Mémoire de DEA de Droit social, Université de Nantes

LAGREVOL (de) B. (1997), "Le travail en temps partagé, une autre façon de travailler », Mémoire de DESS Organisation et Ressources Humaines, Université Paris I Panthéon-Sorbonne

LAVALETTE G. (1992), « La nouvelle direction commerciale », Dunod

LUGOS T. (2003), « Grande distribution : vérités et mensonges », Le Bord de l'eau Editions

MAHE de BOISLANDELLE H. (1998), « Gestion des Ressources Humaines dans les PME », 2ème édition, Economica

MAHE de BOISLANDELLE H. et NEBENHAUS D. (1995), « Internalisation/externalisation de la fonction RH en PME », 6ème Congrès de l'AGRH, Poitiers

MAHE de BOISLANDELLE H. (1993), « Potentialités, spécificités et enjeux de la GRH en PME », 4ème Congrès de l'AGRH, Jouy-en-Josas

MARCHESNAY M. (2003), « La Petite Entreprise : sortir de l'ignorance », Revue Française de Gestion, vol.29 n°144

NARO G. (1988), « La création d'emplois dans la petite entreprise », p. 241-253, in JULIEN P-A. et MARCHESNAY M. , « La petite entreprise : principes d'économie et de gestion », Vuibert

PAREZ-CLOAREC C. et LE BERRE M. (2005), « Intrapreneuriat et portage salarial : la relation d'emploi à l'épreuve du temps », Colloque « Les valeurs du temps dans le développement des organisations : entre instantanéité électronique et développement durable », IAE de Brest

PARLIER M. (2005), « Gérer les compétences en PME », Anact

PARLIER M. (2004), « Les PME : un univers hétérogène », p. 23-24, in PARLIER M. et VILETTE M-A. (coord.), « Gérer les RH en PME : entre pragmatisme et innovation », Personnel, n°450, juin, p. 20-55

PERIPL[64] (2002), « La pluriactivité en questions », septembre

PROVOST E. (1994), « L'avis des D.R.H. sur le temps partagé », Personnel, n°348, février, p. 39-47

RATTE S. (2002), « Stratégies d'adaptation des PME québécoises au contexte de pénurie et de vieillissement de la main d'œuvre », 6ème Congrès International francophone sur la PME, HEC Montréal

RIVE J. et VALAX M (2004), « La gestion des carrières des personnels commerciaux : pratiques courantes et défis actuels », p. 227-249, in GUERRERO S., CERDIN J-L. et ROGER A. (coord.), « La gestion des carrières. Enjeux et perspectives », AGRH-Vuibert

ROGER A. (2001), « Suivre les carrières de ses collaborateurs », p 183-193, in PERETTI J-M. (dir.), « Tous DRH », 2ème édition, Editions d'Organisation

ROMELAER P. (2005), « L' entretien de recherche », p.101-137, in P. Roussel et F. Wacheux (dir.), « Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales », De Boeck

[64] Pôle d'Echanges, de Ressources et d'Information sur la Pluriactivité, devenu depuis Centre de Ressources Interrégional Alpin sur la Pluriactivité et la Saisonnalité

SAVAJOL H. (2003), « Les PME : clés de lecture », Regards sur les PME, n°1, janvier

SELTZER B. (2004), « De l'évolution de la ville à celle du métier de DRH », Personnel, n°448, mars-avril

THOMAS F. (2005), « Essai de définition de l'entrepreneuriat collectif », Mémoire de DEA en sciences de gestion, Université Pierre Mendès-France de Grenoble

TORRES O. et DELMAR F. (2006), « Smallness of firm and HRM : the key role played by proximity », RENT XX, Brussels

TORRES O. (2000), « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », 5ème CIFEPME, Lille

TROUVE P. (2004), « Ressources humaines dans les PME. Sept considérations sur la gestion innovante », p. 28-35, in PARLIER M. et VILETTE M-A. (coord.), « Gérer les RH en PME : entre pragmatisme et innovation », Personnel, n°450, juin, p. 20-55

VILETTE M-A. (2008), « Gérer autrement les RH en PME : convergence entre Travail à Temps Partagé et TIC », Management&Avenir, n°16, p. 47-65

VILETTE M-A. (2007), « Le Travail à Temps Partagé : un recrutement innovant pour le développement des PME », 5ème congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke (Canada)

VILETTE M-A. (2006), « Nouvelles formes d'organisations : quelles relations interpersonnelles dans le Travail à Temps Partagé ? », Humanisme&Entreprise, n°279, p. 73-96

VILETTE M-A. (2004), « Temps partagé, outil original de fidélisation pour les PME… et les autres organisations », Personnel, n°453, octobre, p. 55

VILETTE M-A. (2003a), « Gestion des compétences et organisation du travail innovantes en PME : les atouts du temps partagé », Personnel, n°441, juillet-août, p. 2-4

VILETTE M-A. (2003b), « La gestion des ressources humaines dans les PME-PMI », Personnel, n°443, octobre, p. 7

WACHEUX F. (1996), « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », Economica

WILKINSON A. (1999), « Employment in SMEs », Employee Relations, vol. 21, n°3, p. 206-217

WILLEMS J-P. (1997), « Le statut juridique des commerciaux », Editions Liaisons

# CULTURE ORGANISATIONNELLE ET SECTORIELLE : IMPACT DE LA PME DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE SUR LA CARRIERE A TEMPS PARTAGE LE CAS D'UNE COOPERATIVE D'EMPLOIS ET D'ACTIVITES

**Marc-André VILETTE**
**ESC Saint-Etienne – CREST**

Aujourd'hui en France, l'économie sociale et solidaire est un secteur dont la culture et les caractéristiques sont mises en avant, afin de prévenir, sinon de remédier aux errements que connaît le capitalisme actuel.
Par ailleurs, les PME-PMI occupent une place prépondérante dans le tissu économique français : 60% de l'emploi, 53% de la valeur ajoutée, 41% des investissements, 30% de l'exportation pour les entreprises de moins de 250 personnes (source Insee dans Savajol, 2003).
Or, à l'image de l'ensemble des entreprises, celles qu'on appelle PME, rencontrent des difficultés dans leur gestion des ressources humaines. Elles sont donc amenées à innover (Trouvé, 2004). Elles constituent ainsi le terrain d'expression le plus adapté d'une forme originale d'organisation et d'emploi : le Travail à Temps Partagé.
Ce dernier ne fait cependant l'objet que de rares travaux académiques, bien qu'il concerne 210 000 cadres en France[65], catégorie à laquelle s'intéressent principalement les auteurs dans le domaine de la carrière.

Ainsi, après être revenu sur la notion de PME, et sur les spécificités de sa GRH, nous nous interrogerons sur la carrière dans le Travail à Temps Partagé. Puis nous présenterons la culture dans l'économie sociale et solidaire, avant de restituer les résultats d'une recherche exploratoire auprès d'entrepreneurs-salariés d'une Coopérative d'emplois et d'Activités.

## 1. PME ET CARRIERE A TEMPS PARTAGE

Dans cette première partie, nous tenterons de définir le terme « PME », et soulignerons le rôle majeur joué par son dirigeant, y compris pour la GRH. Nous étudierons ensuite les spécificités de la carrière dans le Travail à Temps Partagé.

### 1.1. Quelques caractéristiques des PME

#### 1.1.1. Vers une définition de la PME

Le critère le plus fréquemment utilisé pour définir la PME est celui de la taille, avec principalement deux indicateurs.
Tout d'abord, on peut recourir au chiffre d'affaires. Mais il est malaisé d'en fixer un seuil quand l'appartenance à des secteurs différents peut créer des écarts importants (Amboise et Muldowney, 1988). Quant à ne pas occuper une position dominante dans leur secteur d'activité (Garand et Fabi, 1991), non seulement il faut préciser de quel marché il s'agit, mais de nombreuses PME sont leaders sur un marché de niche.
Plus souvent encore, c'est l'effectif qui est avancé. Mais est-il raisonnable de rassembler sous un même vocable, au prétexte de leur effectif, des entités d'un « univers [aussi] complexe et diversifié » (Parlier, 2004) ? D'ailleurs, si le seuil de 500 salariés semble consensuel (du

[65] Source Eurostat, 2006

moins, en France), il n'en est pas de même pour les classifications: par exemple, Mahé de Boislandelle (1998) propose celle-ci :

- TPE (Très Petites Entreprises) : 1-9 salariés ;
- PE (Petites Entreprises) : 10-49 salariés ;
- ME (Moyennes Entreprises) : 50-199 salariés ;
- MGE (Moyennes-Grandes Entreprises) : 200-499 salariés.

Tandis que l'INSEE utilise la suivante :

- Micro-entreprises : 1-9 salariés ;
- TPE : 10-19 salariés ;
- PE : 20-49 salariés ;
- ME : 50-499 salariés.

Le critère quantitatif unique ne faisant pas l'unanimité, la Commission Européenne (2003) a recommandé des critères combinés :

**Tableau 1**
**Classification CE des PME**

| **Appellation** | **Nombre d'emplois équivalent temps plein** | **Chiffre d'affaires** | **Bilan** |
|---|---|---|---|
| La micro-entreprise | 1-9 | < 2M€ | < 2M€ |
| La petite entreprise | 10-49 | < 10M€ | < 10M€ |
| La moyenne entreprise | 50-249 | < 50M€ | < 43M€ |

Elle y ajoute l'indépendance financière (détention à 25% maximum par une ou plusieurs autres entreprises), critère déjà introduit dès 1953, par le fameux « Small Business Act » américain.
Seront ensuite avancés d'autres critères qualitatifs, tels que la faible syndicalisation (Gervais, 1978) ou le concept de « contrôlabilité », à savoir « la capacité de garder la maîtrise de la mise en œuvre et du développement d'un ensemble de ressources » (Guilhon et alii, 1995).
Des typologies vont se fonder sur le marché (Candau, 1981), le stade d'évolution (Churchill et Lewis, 1983) ou les objectifs poursuivis par la direction, à l'image du PIC –Pérennité/Indépendance/Croissance– et du CAP –Croissance/Autonomie/Pérennité– (Marchesnay, 1988).
Enfin, Julien (1994) avance une typologie multi-critères, à savoir la petite taille, la centralisation de la gestion, une faible spécialisation, des systèmes d'information simples ou peu organisés, une stratégie intuitive ou peu formalisée. Ces caractéristiques de gestion peuvent être traduites comme différents aspects de la notion de proximité : respectivement proximité spatiale, proximité hiérarchique, proximité fonctionnelle et coordination de proximité, SI de proximité, proximité temporelle (Torres, 2000).

### 1.1.2. Le dirigeant de PME

Au-delà des différentes appellations (chef d'entreprise, patron, entrepreneur, gérant, manager…), le dirigeant est le sujet de nombreuses typologies : par exemple, outre le PIC et le CAP précités de Marchesnay (1988), on peut mentionner celle de Bauer (1993), selon laquelle le dirigeant est au croisement de trois logiques : économique (pérenniser et développer l'entreprise), politique (sa relation au pouvoir dans l'entreprise) et familiale (la gestion se fait dans un cadre familial).
La plupart des auteurs en PME soulignent la place prépondérante du dirigeant : « omniprésence » (Amboise et Garand, 1995), « plaque tournante » (Bayad et alii, 1995),

« passage obligé » (Duchéneaut, 1995). On peut même parler de personnalisation de la PME (Julien, 1994). L'impact de sa personnalité sur la configuration de la firme y est plus importante qu'ailleurs (Gervais, 1978). La gestion est alors peu formalisée (Amboise et Garand, 1995). Quant à la décision, « le dirigeant devra donc à la fois la concevoir et lea mettre en œuvre » (Mahé de Boislandelle, 1998).
Cet auteur décrit également trois composantes de l'effet de grossissement, caractéristique dans les PME : l'effet de proportion (plus l'effectif est réduit, plus la place d'un élément est élevée), l'effet de nombre (plus le nombre de relations diminue, plus la connaissance individualisée de chacun par le dirigeant sera approfondie) et l'effet de microcosme (le dirigeant focalise son attention sur l'immédiat dans le temps et l'espace). Torres (2003) y ajoute un quatrième effet : celui d'égotrophie (le grossissement du Moi du dirigeant)

### 1.1.3. La Gestion des Ressources Humaines en PME

« Les dirigeants sont un chemin obligé pour l'action, de par leur pouvoir décisionnel et les limites qu'ils mettent ou non à l'évolution de la GRH au sein de leur entreprise. Or, « l'intérêt manifesté par les dirigeants de PME à l'égard des RH est le plus souvent limité » (Mahé de Boislandelle, 1998). Il a une vision faible et réductrice de la GRH (Amboise et Garand, 1995). Mahé de Boislandelle (1998) distingue 3 niveaux dans les activités de GRH :

- L'administration du personnel : le minimum à réaliser, relevant d'une gestion par les coûts et les réglements ;
- Les politiques de personnel : qui portent sur les 4 composantes du mix social que sont l'emploi, la rémunération, la valorisation et la participation ;
- Le management global des RH : qui intègre tous les choix managériaux du dirigeant et de la hiérarchie.

Pour différentes raisons (idéologie, valeurs, formation), le dirigeant de PME va limiter la GRH au 1er niveau et intégrer les deux autres dans la fonction de direction générale. Cette GRH s'apparente au modèle arbitraire (Pichault et Nizet, 2000)

Ainsi, les problèmes principaux des PME en la matière sont:

- faible formalisation des politiques, procédures et pratiques de GRH ;
- limites des ressources financières, matérielles et humaines ;
- manque global d'expertise dans les méthodes et techniques de GRH ;
- forte centralisation autour du propriétaire-dirigeant et difficultés de délégation ;
- attitudes négatives et résistances aux changements de la part du personnel et du dirigeant ;
- inadéquation des démarches socio-économiques et politiques (Amboise et Garand, 1995).

## 1.2. Temps partagé et carrière

« Les notions de réactivité, de flexibilité, d'interactivité, d'adaptabilité, de souplesse sont autant de qualités qui sont généralement associées à la PME » (Torres, 2000). Celles-ci l'amènent à faire appel à de nouvelles formes d'organisation, à l'image de la « voie originale […] des cadres en temps partagé ou du « prêt » de cadres de grandes entreprises » (Duchéneaut, 1995). Ils « offrent une opportunité adaptée aux contraintes de la PME. […] Ainsi germent des projets de « cadres développeurs » au service des PME (Fourcade et Marchesnay, 1997). « Cette solution […] est à la croisée d'une demande sociale de cadres spécialisés qui ne souhaitent ou ne peuvent pas retrouver un emploi à temps plein, et

d'entreprises qui n'ont ni les moyens, ni suffisamment de tâches à remplir » (Mahé de Boislandelle et Nebenhaus, 1995)[66].

Ce nouveau type de relation d'emploi correspond à l'éclatement de l'emploi traditionnel, au profit de différentes formes d'emplois atypiques (Bourhis et Wils, 2001). La plus courante est sans doute le travail à temps partiel, et les effets de ses différents types sur l'implication organisationnelle (Palmero, 2001), plus particulièrement pour les individus qui appartiennent au premier marché : salaires élevés, niveau de qualification élevé, stabilité de la relation d'emploi, préférence pour le travail sur une base partielle (Tilly, 1992). Nous retrouvons le profil des cadres à temps partagé, qui se construit par l'adjonction d'au moins deux temps partiels[67], et s'inscrit dans « les débats actuels et futurs sur le développement du temps choisi et les nouvelles formes d'emploi des cadres liées à des stratégies d'externalisation, de sous-traitance, de délocalisation, de partenariat ou d'essaimage (multi-salariat, portage salarial, « executive interim ») et pouvant être considérées comme des formes particulières de temps partiel. » (Bonnet-Polèse, 2002)
Autres aspects qui distinguent les cadres à temps partiel : ils « ne représentent pas plus de 5% de leur catégorie socio-professionnelle, ce qui reste nettement en dessous de la moyenne de 16,2% représentant la part des salariés à temps partiel dans l'ensemble des salariés.[…] Chez les cadres, le temps partiel est très largement un temps choisi […] Les cadres de [… l'] échantillon ont une ancienneté professionnelle assez élevée » (Bonnet-Polèse, 2003)
Par contre, leur est sans doute davantage commun le « problème posé par le temps partiel [qu'] est la limitation des relations avec les collègues. L'utilisation d'un temps efficient amène les cadres à temps partiel à réduire au minimum les temps qui ne sont pas de véritables temps de travail, mais des temps de socialisation, de discussion et d'éclairage avec les collègues.[…] Or ce temps social informel est aussi un temps d'apprentissage et d'information utile dans le travail, de contacts importants pour le développement professionnel ou la progression de carrière.[…] Par ailleurs, la réduction de ces temps sociaux empêche les temps partiels de rentrer en contact avec les membres des autres départements ou les hiérarchies, de construire des réseaux » (Bonnet-Polèse, 2003)

Quant à la durabilité de la relation d'emploi, par exemple, « en situation de pénurie de main d'œuvre, le travail à temps partiel peut être utilisé pour maintenir la relation d'emploi avec des individus qui souhaitent réduire leur activité à certains moments de leur carrière « (Baret, 2004). Plus largement, « le travail atypique ne peut donc pas être considéré comme un phénomène conjoncturel et ponctuel, à durée déterminée, dont l'effet de mode tire à sa fin.[…] Nous sommes en présence d'une tendance lourde et probablement irréversible du marché de l'emploi. (Chènevert et alii, 1999) « Le vocabulaire du travail de l'ère industrielle évolue en parallèle, ainsi : *chômage, emploi, carrière, salaire, retraite*, etc., sans doute pour le remplacer par des expressions comme *stratégie individuelle, l'entreprise de soi*. » (Goguel d'Allondans, 2005) « Parmi l'ensemble des formes de travail atypique, le cumul d'emplois et le travail autonome méritent attention parce que leur croissance est très importante, continue et rapide. […] Dès lors, la représentation de la carrière traditionnelle ne peut plus constituer un paradigme de référence universel, même si plusieurs « nostalgiques » continuent de s'y

[66] Pour des détails concernant l'historique, la définition et les formes juridiques, voir Vilette, 2007
[67] Le temps partagé est bien à distinguer du « partage de poste […] qui consiste à répartir la totalité des tâches d'un poste à temps plein entre deux travailleurs ou plus »[…, du] partage du travail (ou travail partagé), où un employeur et son personnel s'entendent pour réduire le nombre d'heures de travail afin d'éviter des mises à pied ou des licenciements. » (Schermerhorn et alii, 2000), et de la « semaine de travail comprimée [… qui] permet au travailleur d'écourter sa semaine de travail en augmentant le nombre d'heures travaillées quotidiennement. (Dolan et alii, 2002)

accrocher et de le souhaiter désespérément. Le paradigme concurrent, celui des nouvelles carrières, en est très éloigné et il implique des attitudes et des comportements renouvelés » (Chènevert et alii, 1999) « Pourquoi ne serait-on pas salarié avec plusieurs employeurs, comme on le voit avec des groupements d'employeurs ? Pourquoi pas un statut de pluriactif (en même temps salarié à temps partiel, indépendant et chef d'entreprise) ? » (Lebaude cité par Louart, 2004). Pour le Groupement d'Employeurs, « le salarié du GE va travailler à temps partagé en exerçant son activité professionnelle au services de plusieurs entreprises, et cela permet d'assurer la permanence de son emploi « (Martin, 2006). « Il est possible d'isoler trois grandes familles de cumulards dont […] une minorité de stars (7,6%) qui […] recrutent la majorité des diplômés universitaires en situation de cumul […] Les individus en situation de blocage dans les cheminements traditionnels pourraient être portés à adopter ces formes d'emploi atypique dans le but de satisfaire des attentes qui dépassent la promotion et les aspects financiers.» (Chènevert et alii, 1999) « Le futur travailleur sera donc *polyactif* – forme de travail hybride où le temps se partage entre une activité indépendante et une activité salariée, c'est le *temps partiel pluriel* –, toutes les combinaisons sont envisageables en matière de temps, d'espace, de forme et de dénomination de contrat. » (Goguel d'Allondans, 2005) « Existe-t-il de nouvelles logiques d'acteurs quant à la gestion de la carrière en collaboration avec des entreprises clientes, mais également avec d'autres parties prenantes du marché du travail (ex. les sociétés de portage) ? Ainsi, peut-être que l'étude de ces nouveaux travailleurs à l'intersection entre le salariat et le travail indépendant peut nous éclairer sur le développement d'une GRH renouvelée. » (Bravo-Bouyssy, 2004)

Nous pouvons donc esquisser notre problématique sur l'impact que la PME pourrait avoir sur la carrière d'un individu à temps partagé.

## 2. LA CULTURE DANS LA COOPERATIVE D'EMPLOIS ET D'ACTIVITES

La difficulté à gérer la diversité en entreprise est en partie d'origine culturelle. La littérature sur la culture est abondante. On peut même parler de prolifération : par exemple, 164 définitions pour les anthropologues (Schneider et Barsoux, 2003).
Au début des années 1980, en effet, la culture d'entreprise a été l'objet d'une véritable mode initiée par des ouvrages à succès tels que celui de Peters et Waterman (1982) sur l'excellence. Compte tenu de l'évolution des règles du jeu concurrentiel, la culture devient, à ce moment-là, pertinente pour le management, à quatre titres : différentiation concurrentielle, cohésion interne, changement stratégique et rapprochement d'entreprises (Delavallée, 2002). D'ailleurs, la troisième est sans doute la plus présente dans les ouvrages sur le sujet. Or, s'il n'existe pas de résistance au changement (contrairement à la popularité de cette idée) mais seulement des acteurs qui ne perçoivent pas l'intérêt qu'ils auraient à changer, la culture peut devenir un frein au changement : à trop mettre en valeur ses traits culturels, on empêche l'organisation de regarder vers l'avenir et de faire les changements nécessaires à son développement (Thévenet, 2003).
Si nous revenons à la définition, la culture pourrait être constitué des perceptions de la réalité interne et externe de l'entreprise, qui constituent le savoir que tout membre du groupe doit posséder pour être intégré et bien se comporter, alors que l'identité serait l'ensemble cohérent de caractéristiques qui sont propres au groupe, qui permet à chacun de l'identifier et, éventuellement, de s'identifier à lui et au groupe de se reconnaître comme groupe (Reitter et alii, 1991). Or, les phénomènes à l'origine de l'émergence des nouvelles formes d'organisation et d'emploi (aléas des marchés, reconfiguration des alliances avec des partenaires, déplacement de l'investissement, qui glisse des activités productives vers des activités de négociation de prestations et de transformation du savoir) génèrent un flou, voire

une rupture identitaire, dont souffrent les salariés (Freiche et Le Boulaire, 2000). Ceux-ci tendent alors à perdre leur identité d'entreprise (Dubar, 2000).

Ces phénomènes épargnent-ils l'économie sociale et solidaire ?
Certaines caractéristiques des SCOP peuvent le laisser penser : les salariés détiennent au moins 51 % du capital, décident ensemble des grandes orientations de leur entreprise, élisent leurs dirigeants –avec leurs parcours particuliers (Huntzinger et Bataille-Chédotel, 2002 ; Huntzinger et Moysan-Louazel, 1999)–, décident également du partage des bénéfices –hormis les réserves impartageables– ; l'esprit SCOP favorise l'information et la formation des salariés, la solidarité entre eux, les échanges avec d'autres SCOP par différents réseaux coopératifs.
Dans le contexte de la création d'entreprise, l'entrepreneuriat collectif en économie « classique » présente déjà plusieurs intérêts (regroupement des ressources, intelligence du groupe, sentiment, de sécurité, influence des partenaires), y compris dans le secteur des nouvelles technologies (Moreau, 2005), pourtant souvent associé aux bouleversements de la libéralisation et de la mondialisation.
L'entrepreneuriat en économie solidaire se caractérise par la primauté de la dimension sociale. Dans ce cadre, l'organisation engendre une création de valeur, qui n'est pas forcément financière, comme dans d'autres formes d'entreprises, mais généralement sociale (Boncler et Hlady-Rispal, 2003).
Quant au statut de SCOP, il peut correspondre à plusieurs situations, parmi lesquelles « les coopératives des diplômés « du supérieur » plus proches des groupements existant dans les professions libérales » (Demoustier, 1984), profils fréquents parmi les cadres à temps partagé.

Il y a une décennie, est apparue le premier exemple (Cap Services) de ces nouvelles formes d'organisations coopératives que sont les coopératives d'emplois et d'activités (CEA). « Elles constituent une véritable alternative à la démarche classique de création d'entreprise et de recherche d'emploi tout en offrant une forme novatrice de travail (le statut d'entrepreneur-salarié). Elles s'inscrivent en complément des autres dispositifs, ce qui confère à leur positionnement une certaine spécificité, particulièrement en comparaison des sociétés de portage. » (Charles Pauvers et Schieb-Bienfait, 2005) En effet, les entrepreneurs de CEA sont souvent des personnes en situation de chômage ou vivant des minima sociaux (Stervinou et Noël, 2008). Par ailleurs, ce statut original relève sans doute de la parasubordination, à mi-chemin entre salariat et entrepreneuriat (Hernandez, 2007).
Elles assurent à la fois un accompagnement individualisé et collectif des porteurs de projet et un statut de salarié. Ces entrepreneurs-salariés peuvent exercer plusieurs activités, le plus souvent pour plusieurs clients. Nous retrouvons ainsi la notion de temps partagé.
Les CEA constituent un cadre économique, juridique et social, à même d'accueillir, d'accompagner et d'héberger des projets d'activités économiques de tous types. Elles poursuivent un objectif de développement collectif et solidaire d'activités, en s'inscrivant dans une logique d'insertion par l'économique.
La CEA apporte la perception d'être inséré dans une communauté de travail (Francfort et alii, 1995). Elle pourrait être assimilée à une forme de néo-compagnonnage (Stervinou et Noël, 2008).
« Avec le statut d'entrepreneur-salarié, la CEA permet de se réapproprier l'acte d'entreprendre, à travers l'acquisition de compétences, la constitution de réseaux, l'évolution des représentations identitaires. » (Charles Pauvers et Schieb-Bienfait, 2005).
Cependant, s'il semble généralement souhaitable d'articuler la gestion de ces compétences individuelles et des compétences collectives (Le Boterf, 2001) –celles-ci liées de manière non

univoque à la performance (Bataille, 2001)–, le mode de construction spécifique de la CEA peut présenter des difficultés à cet égard.

## 3. UNE RECHERCHE EXPLORATOIRE

Compte tenu des spécificités culturelles de la PME et de l'économie sociale et solidaire, nous avons tenté de répondre à la problématique suivante : travailler dans une PME de l'économie sociale et solidaire peut-il avoir un impact particulier sur la carrière d'un individu à temps partagé ?
Pour cela, nous avons réexploité les données recueillies lors d'une précédente enquête (auprès d'acteurs d'une Coopérative d'Emplois et d'Activités) menée initialement en vue d'une communication pour un colloque sur le management des SCOP.

### 3.1. La méthodologie de recherche

Nous avions eu recours à une méthodologie qualitative de nature exploratoire.
La composition de l'échantillon s'explique par la recherche d'une diversité d'angles de vue. Elle passe par la prise en compte de différences en termes de genre, d'âge (de 40-45 à 50-55) et d'ancienneté (de 15 mois à 5 ans), de spécialité (du traitement de l'image au droit) et de niveau (de bac+1 à bac+5 de formation initiale), ainsi que de type d'activité. Précisons que, si la plupart des membres de cette CEA sont qualifiés et expérimentés, cette diversité est néanmoins limitée par le nombre restreint d'interviewés. Celui-ci est lié à la fois à notre faible disponibilité au moment de l'enquête initiale, et aux délais restreints dans la perspective de la communication précitée.

Le tableau ci-dessous reprend les principales caractéristiques des cinq entrepreneurs-salariés de cet échantillon.

**Tableau 2**
**Caractéristiques des interviewés**

| Sexe | Age | Ancienneté | Formation initiale | Activité(s) |
|---|---|---|---|---|
| H | 50-55 | 5 ans | Centrale Paris | Coaching-gestion de projets |
| F | 45-50 | 15 mois | Ingénieur informatique | Accompagnement-formation en management et communication |
| H | 45-50 | 2 ans | Post-bac traitement de l'image et publicité | Expression visuelle |
| F | 40-45 | 4,5 ans | Bac+4 sciences de l'information | Communication |
| H | 40-45 | 3,5 ans | Bac+4 droit | Formation en droit immobilier |

Nous avons mené des entretiens semi-directifs centrés (Romelaer, 2005) d'une durée comprise entre 45 minutes (le seul par téléphone) et 1h45. Les principaux thèmes du guide initial de l'interviewer étaient ceux proposés en vue du colloque initial : les compétences, l'identité et l'engagement personnels, puis la dimension collective (compétences, identité).

Le matériel recueilli a donné lieu à une analyse de contenu (contenu du discours pour un entretien semi-directif) « semi-formatée » car une partie des thèmes a donc été fixée avant

l'entretien, mais en se laissant la possibilité de découvrir de nouveaux thèmes au cours de l'analyse de contenu (Romelaer, 2005). L'analyse de contenu vise à réduire les informations afin de les catégoriser et de les mettre en relation avant d'aboutir à une description ou une explication (Wacheux, 1996).

### 3.2. Les principaux résultats

#### 3.2.1. La structure étudiée ne présente pas certaines caractéristiques des PME

Nous nous sommes basé sur l'effectif (en l'occurrence 51 personnes), critère le plus souvent retenu en la matière, pour considérer que la CEA dans laquelle nous avions mené l'étude était une PME. Cependant, si cette CEA présente bien des caractéristiques originales, liées au statut coopératif (cf. § 2), certaines autres, propres aux PME (cf. § 1.1.3.), ne correspondent pas à celles que reflètent les propos des interviewés, à commencer par la taille justement.
Torres (2000) la traduit, en effet, par une proximité spatiale. Or, à l'exception des trois permanents, voire des nouveaux, les individus passent l'essentiel de leur temps à l'extérieur de la structure : soit à un bureau qu'ils ont aménagé à leur domicile, soit chez des clients ou prospects (d'ailleurs, les locaux offrent moins de dix postes de travail). Ils ne vivent donc pas une grande proximité spatiale. Certains n'ont même parfois fait la connaissance d'entrants récents qu'au bout de plusieurs semaines, voire plusieurs mois.
La proximité hiérarchique (centralisation de la gestion) est également très relative : le dirigeant n'a pas de pouvoir direct sur le travail de chaque salarié (hormis les deux autres permanents), non seulement en raison de leur présence restreinte précitée, mais aussi parce que chacun d'entre eux développe son activité sans consignes ou directives de la structure. Au contraire, le fonctionnement coopératif favorise plutôt le partage du pouvoir.
La proximité fonctionnelle (faible spécialisation) est très peu présente : à l'image du tableau 1, chaque personne développe son activité particulière, en s'appuyant sur des compétences souvent pointues. Seuls quelques domaines (comme la communication) font l'objet de « *pôles* » autour desquels se rassemblent quelques individus.
S'ils restent relativement simples, les systèmes d'information sont plutôt organisés : réunions assez régulières, assemblée générale et conseil d'administration, lettre mensuelle d'information, utilisation fréquente du courriel…
Enfin, la proximité temporelle (stratégie intuitive et peu formalisée) semble être la plus respectée : loin de suivre une démarche planificatrice, les décisions que l'on peut qualifier de stratégiques et qui sont donc prises collectivement (au moins en partie) ne portent pas sur les activités à développer (elles sont choisies par l'entrepreneur-salarié), mais plutôt (et de manière récente) sur la maturité du projet de l'entrant. Celle-ci peut laisser préfigurer une activité significative, donc un chiffre d'affaires potentiel, sur lequel la CEA pourra appliquer le pourcentage de coûts mutuels de gestion, afin de couvrir les charges de structure (locaux, permanents, prestations d'accompagnement…).

#### 3.2.2 Travailler dans une coopérative n'est pas un choix délibéré de carrière pour les interviewés

Tous les interviewés avaient bien dans l'idée de créer ou de poursuivre une activité autonome, en rupture avec le salariat classique. Cependant, aucun n'a volontairement fait le choix de la coopérative, à l'issue d'une réflexion au sujet du statut adopté.
Ainsi, le co-fondateur songeait plutôt à recourir à une société de portage (une autre interviewée l'a d'ailleurs expérimenté). Mais il s'est rallié à la proposition d'un autre co-

fondateur, qui connaissait le cadre original de la CEA au travers d'une activité précédente (et qui deviendra ensuite le directeur).
Quant aux autres, ce sont plutôt les circonstances qui ont joué : un a lu un article sur la CEA dans la presse économique locale, un autre est venu sur recommandation d'un entrepreneur-salarié avec qui il était en relation, les deux derniers ont été mis en relation par l'intermédiaire de CTP. En effet, l'association locale Compétences en Temps Partagé est hébergée par la CEA. D'ailleurs, tous les interviewés connaissent le Travail à Temps Partagé et quatre considèrent l'exercer au sein de la CEA. Paradoxalement, le seul à avoir une perception différente (bien qu'il ait plusieurs clients, mais pour lesquels le conseil n'est pas opérationnel) est le co-fondateur, alors qu'il était adhérent de cette association au moment de la création de la CEA, comme les cinq autres co-fondateurs (le futur directeur ayant même été co-fondateur puis président de CTP).

Tentons d'analyser cette absence « d'appétence » pour la coopérative.
Tout d'abord, si le Travail à Temps Partagé fait partie pour certains, comme indiqué précédemment, de leurs trajectoires de vie, celles-ci ne leur ont pas donné l'occasion de connaître le milieu coopératif.
Ensuite, en termes d'attentes vis-à-vis de la CEA, tous évoquent l'aide administrative (factures, salaires, tenue des comptes), que l'on peut obtenir dans d'autres types de structure. Ils mentionnent également l'accompagnement (souvent par différence avec le portage ; « *J'ai obtenu des aides variées : conseil, assistance, présence, amitié.* »), plus caractéristique du contexte coopératif. Par contre, seuls deux d'entre eux citent d'abord la liberté (« *On n'est pas managé* »), alors que celle-ci est souvent évoquée parmi les motivations prioritaires du créateur d'entreprise. D'ailleurs, ces deux entrepreneurs-salariés sont sans doute également ceux qui fonctionnent comme tel. Les autres semblent plutôt peiner à développer leur activité pour s'éloigner du statut de demandeur d'emploi.
Enfin, un seul interviewé évoque le rôle du sociétaire (alors que quatre le sont), en particulier de participer aux décisions importantes. Il regrette d'ailleurs que devenir sociétaire soit obligatoire –et non volontaire– au bout de 18 mois dans la CEA, et que cette opportunité ne soit pas valorisée auprès de ceux qui ne sont encore que salariés. Il est peu surprenant que cet interviewé soit le co-fondateur (attachement à la structure et au statut).

### 3.2.3. La dimension coopérative ne contribue pas à rétablir un certain équilibre entre compétences individuelles et collectives

Interrogés sur leurs compétences, tous parlent spontanément de celles en lien direct avec le(s) métier(s) qu'ils exercent -ou ont exercé(s)-, à l'exclusion de celles que la littérature prête au créateur d'entreprise, qu'elles soient à dominante individuelle, sociale et même cognitive (Charles Pauvers et alii, 2004). Faut-il alors émettre l'hypothèse que ces entrepreneurs-salariés sont encore plutôt salariés qu'entrepreneurs ? Tous soulignent pourtant la particularité de devoir « aller chercher le travail » (mais à regret, pour certains).
Par ailleurs, tous soulignent la richesse de la diversité des entrepreneurs-salariés et l'intérêt qu'elle présente en termes d'échanges, d'ouverture, de découverte de métiers, de réseaux. Cependant, ils constatent également la difficulté à associer des compétences trop éloignées. Même dans les axes spécialisés (regroupant des entrepreneurs-salariés travaillant respectivement dans la communication et l'industrie), les collaborations concrètes et contributions communes restent trop rares.
D'ailleurs, plus généralement, si la croissance de la CEA est significative (6 co-fondateurs, 51 entrepreneurs-salariés 5 ans après, malgré quelques départs), la dimension collective reste

plus difficile à appréhender que dans une SCOP classique, de par la diversité des projets individuels. Leur addition ne semble pas faire un projet collectif.

### 3.2.4. Le vécu dans la CEA réoriente le processus identitaire des interviewés

Tous les interviewés reconnaissent que leur identité a évolué avec leur parcours dans la CEA (malgré la diversité de sa durée), mais pas pour les mêmes raisons : deux parlent d'un changement de métier (d'opérationnel à conseil pour l'un, à formateur pour l'autre), deux autres soulignent que la confrontation au marché a permis d'éclaircir leurs compétences, le dernier estime que le parcours « *a pu*[l]*'aider à y voir plus clair* ».
Par contre, alors qu'ils se présentent au titre de la CEA dans leurs démarches commerciales, ils ne s'identifient pas (ou peu) à celle-ci, de par leur relative autonomie de fonctionnement : « *ce sont mes clients, pas ceux de la coopérative* ».
D'ailleurs, leur représentation de l'identité de celle-ci est très hétérogène : « *il y a encore du boulot pour la définir* », « *diversité et rigueur* », « *en croissant, elle devient une entreprise comme une autre* », « *une pépinière de projets d'entrepreneuriat* », « *la cohabitation de deux systèmes : des entrepreneurs-salariés qui ont roulé leur bosse et un collège d'apprentis* ».

Pour essayer de dépasser la vision des interviewés, présentons rapidement les quatre identités professionnelles selon Dubar (2000). Ces formes identitaires peuvent s'interpréter à partir des modes d'articulation entre transaction objective et transaction subjective, comme des résultats de compromis « intérieurs » entre identité héritée et identité visée, mais aussi de négociations « extérieures » entre identité attribuée par autrui et identité incorporée par soi.
Les identités construites sur le mode de la continuité impliquent un espace de réalisation, de type organisationnel (entreprise) ou professionnel (métier). Celles construites sur le mode de la rupture impliquent une dualité entre l'espace de production de son identité passée et celui de construction de celle d'avenir.
En cas de reconnaissance, l'identité visée est légitimée par une institution (entreprise, organisme de formation). En cas de non-reconnaissance, l'avenir de l'institution ne coïncide pas avec l'avenir de l'individu.

**Tableau 3**
**Les quatre processus identitaires typiques**

| Identité pour soi | Identité pour autrui | Transaction objective | |
|---|---|---|---|
| | | Reconnaissance | Non-reconnaissance |
| Transaction subjective | Continuité | Promotion (interne)<br>*Identité d'entreprise* | Blocage (interne)<br>*Identité de métier* |
| | Rupture | Conversion (externe)<br>*Identité de réseau* | Exclusion (externe)<br>*Ident. de hors-travail* |

Si nous cherchons sommairement à utiliser cette grille pour nos interviewés, nous pouvons considérer que tous étaient en rupture quand ils ont intégré la CEA.
Par contre, vis-à-vis de cette dernière, les deux premiers sont sans doute dans un processus identitaire d'entreprise (le premier comme co-fondateur, la seconde en devenant permanente à mi-temps pour accompagner les nouveaux arrivants). Les troisièmes et quatrième semblent glisser vers une identité de hors-travail, eu égard à leurs difficultés à générer du chiffre d'affaires et à leurs activités bénévoles dans des domaines culturels connexes. Enfin, le

dernier tendrait vers une identité de réseau, au titre de la formation suivie pour préparer un diplôme professionnel.

## CONCLUSION

Si la littérature sur les PME ou les SCOP est significative, celle sur les CEA reste modeste, même compte tenu de sa jeunesse. Nous nous sommes efforcé d'en relater quelques exemples significatifs.
Concernant la relation d'emploi et la carrière, elles sont déjà rendues particulières dans le contexte de la PME. Très adapté à ce dernier, le Travail à Temps Partagé les singularise davantage. Le recueil de données empiriques conduit à conforter cette originalité, y compris sur les caractéristiques de la PME.
Quant aux individus, si le choix de la coopérative n'est pas délibéré, leur évolution de carrière dans cet environnement transforme leur identité professionnelle et met plutôt en exergue leurs compétences individuelles, de manière paradoxale. Au regard de ce terrain, la culture de l'économie sociale et solidaire ne semble donc pas avoir un impact majeur.

Cependant, plusieurs limites de la recherche sont à mentionner :

- l'échantillon n'est pas représentatif, compte tenu non seulement d'une taille insuffisante, mais aussi par exemple, de l'origine géographique (les raisons du développement variable du TTP –et de la CEA, en particulier– selon les régions, peuvent également orienter les répondants) ;
- les données recueillies sur le mode déclaratif sont nécessairement empreintes de subjectivité. Les interviewés introduisent un biais de rationalisation a posteriori, en disant que le TTP est une solution qui leur convient (puisqu'ils en ont fait le choix) ;
- nous aurions pu chercher à obtenir une triangulation des données, en réalisant des entretiens auprès des permanents de la coopérative, mais aussi de non-acteurs du TTP (par exemple, d'anciens entrepreneurs-salariés qui ont quitté la CEA), afin de mieux comprendre les raisons du non-recours à cette solution originale.

Au delà de pallier ces limites, cette enquête offre d'autres perspectives de recherche.
Nous nous sommes volontairement focalisés sur le TTP d'individus dont le niveau de qualification est plutôt élevé, alors qu'il concerne d'autres populations (en particulier pour la pluriactivité, le groupement d'employeurs et la coopérative d'emplois et d'activités) ;
Par ailleurs, notre recherche pourrait être prolongée et élargie, afin de mieux comprendre d'une part, pourquoi le TTP ne connaît pas un essor à la hauteur des besoins de PME auxquels il peut répondre, tant du côté des dirigeants (réticence par rapport à la disponibilité, la confidentialité, l'originalité...) que des travailleurs ( aptitudes personnelles, motivation…), d'autre part, quelles sont les formes de mobilisation et les conditions d'emploi et de travail de ces derniers, particulièrement en matière de temps de travail et de carrière.

## BIBLIOGRAPHIE

d'Amboise, G. et Garand, D.J. (1995), « Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines », *Gestion 2000*, 1, 109-132.

d'Amboise, G. et Muldowney, M. (1988), "Management Theory for Small Business: Attempts and Requirements", *Academy of Management Review,* 13(2), 226-240.

Baret, C. (2004), « Gestion de carrière, les emplois précaires aussi ! », in Guerrero, S., Cerdin, J-L. et Roger, A. (dir.), *La gestion des carrières : enjeux et perspective,* AGRH-Vuibert, 55-63.

Bataille F. (2001), « Compétence collective et performance », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 40, 66-81

Bataille-Chédotel, F. et Huntzinger, F. (2002), « Quelle gouvernance pour les sociétés coopératives de production », *Actes du 6ème CIFEPME*, HEC Montréal.

Bauer, M. (1993), *Les patrons de PME, entre le Pouvoir, l'Entreprise et la Famille*, InterEditions.

Bayad, M., Mahé de Boislandelle, H., Nebenhaus, D. et Sarnin, P. (1995), « Paradoxes et spécificités des problématiques de gestion des ressources humaines en petites et moyennes entreprises », *Gestion 2000*, 1, 95-108.

Boncler, J. et Hlady-Rispal, M. (2003), *Caractérisation de l'entrepreneuriat en économie solidaire*, Editions de l'Adreg.

Bonnet-Polèse, I. (2003), « Une recherche exploratoire du rapport au travail des cadres à temps partiel et de leur implication au travail : l'influence de l'environnement immédiat de travail », *Actes du 14ème Congrès de l'AGRH*, Grenoble.

Bonnet-Polèse, I. (2002), « Le temps partiel choisi des cadres : une étude exploratoire qualitative des perceptions et des vécus de travail », *Actes du 13ème Congrès de l'AGRH*, Nantes.

Bourhis, A. et Wils, T. (2001), « L'éclatement de l'emploi traditionnel. Les défis posés par la diversité des emplois typiques et atypiques », *Relations industrielles/Industrial Relations*, 56(1), 66-91.

Bravo-Bouyssy, K. (2004), « Une mesure du « succès de carrière » chez le travailleur en solo, *Actes du 15ème Congrès de l'AGRH*, Montréal.

Candau, P. (1981), « Pour une taxonomie de l'hypofirme », *Revue d'Economie Industrielle*, 16, 16-33.

Charles Pauvers, B. et Schieb-Bienfait, N. (2005), « L'entrepreneur-salarié, une forme innovante de maintien de l'identité professionnelle ? », *Actes du 16ème Congrès de l'AGRH*, Paris-Dauphine.

Charles Pauvers, B., Schieb-Bienfait, N. et Urbain, C. (2004), « La compétence du créateur d'entreprise innovante : quelles interrogations ? », *Revue internationale PME*, 17(1). 67-99.

Chènevert, D., Simard G. et Tremblay, M. (1999), « Les déterminants organisationnels et individuels de l'emploi atypique : le cas du cumul d'emplois et du travail autonome », *Actes du 10ème Congrès de l'AGRH*, Lyon.

Churchill, N. et Lewis, V. (1983), « Les cinq stades de l'évolution d'une PME », *Harvard L'Expansion*, 30, 51-63.

Commission Européenne (2003), « *Recommandation de la commission du 6 mai 2003 concernant la définition des micros, petites et moyennes entreprises »*, *Journal officiel de l'Union européenne*, 361.

Delavallée, E. (2003), *La culture d'entreprise, pour manager autrement*, Editions d'Organisation.

Demoustier, D. (1984), *Les coopératives de production*, La Découverte.

Dolan, S.L., Gosselin, E., Carrière, J. et Lamoureux, G. (2002), *Psychologie du travail et comportement organisationnel*, 2ème édition, Gaëtan Morin éditeur.

Dubar, C. (2000), *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin.

Duchéneaut, B. (1995), *Enquête sur les PME françaises*. Maxima Laurent du Mesnil Editeur.

Fourcade, C. et Marchesnay, M. (1997), *La gestion de la PME/PMI* , Nathan.

Francfort, I., Osty, F., Sainsaulieu, R. et Uhalde, M. (1995), *Les mondes sociaux de l'entreprise,* Desclée de Brouwer.

Freiche, J. et Le Boulaire, M. (2000), *L'entreprise flexible et l'avenir du lien salarial*, L'Harmattan.

Garand, D.J. et Fabi, B. (1991), « Fondements conceptuels des pratiques de GRH en petites et moyennes entreprises (PME) : formalisation, vision entrepreneuriale et modèle contingentiel », *Actes du 2ème Congrès de l'AGRH*, Cergy Pontoise, 324-336.

Gervais, M. (1978), « Pour une théorie de l'organisation-PME », *Revue Française de Gestion*, 15, 37-48.

Goguel d'Allondans A. (2005), « Les métamorphoses du travail. Requiem pour l'emploi salarié ? », *Innovations. Cahiers d'économie pour l'innovation*, 22. 9-32.

Julien, P-A. (dir.) (1994), *Les PME : bilan et perspectives,* Economica.

Guilhon, A., Guilhon, B. et Péguin, D. (1995), « PME, exportation et contrôlabilité », *Actes du 2ème CIFEPME*, Paris.

Hernandez, E-M. (2007), « Entre entrepreneuriat et salariat : la parasubordination », in Fayolle, A. (dir.), *L'art d'entreprendre*, Paris, Village Mondial, 79-85.

Huntzinger, F. et Moysan-Louazel, A. (1999), « Apports et limites des théories contractualistes de la firme appliquées à la carrière des dirigeants de coopératives », *Revue internationale PME*, 12(4).

Le Boterf, G. (2001), *Construire les compétences individuelles et collectives,* Editions d'Organisation.

Louart, P. (2004), « La production des carrières : compétences organisationnelles ou performances individuelles ? », in Guerrero, S., Cerdin, J-L. et Roger, A. (dir.), *La gestion des carrières : enjeux et perspectives,* AGRH-Vuibert, 351-365.

Mahé de Boislandelle, H. (1998), *La Gestion des Ressources Humaines dans les PME*, 2ème édition, Economica.

Mahé de Boislandelle, H. et Nebenhaus, D. (1995), « Internalisation/externalisation de la fonction RH en PME », *Actes du 6ème Congrès de l'AGRH*, Poitiers.

Marchesnay, M. (1988), « La petite entreprise, acteur de la stratégie industrielle », in Julien, P-A. et Marchesnay, M., *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*, Vuibert.

Martin, D-P. (2006), « Relation d'emploi et mutualisation des ressources humaines entre entreprises d'un même territoire : le cas des pratiques de rémunération des groupements d'employeurs », *Actes du 17ème Congrès de l'AGRH*, Reims.

Moreau, R. (2005), « Les raisons de l'entrepreneuriat collectif : le cas des équipes créatrices d'Entreprises de Nouvelles Technologies », *Gestion 2000*, 3, 123-142.

Palmero, S. (2001), « Les effets de types de travail à temps partiel sur l'implication organisationnelle », *Working paper,* 614, Cerog-IAE d'Aix-en-Provence.

Parlier, M. (2004), « Les PME : un univers hétérogène », in Parlier, M. et Vilette, M-A. (coord.), « Gérer les RH en PME : entre pragmatisme et innovation », *Personnel*, 450, 23-24.

Peters, T. et Waterman, R. (1982, traduction française 1983), *Le prix de l'excellence*, InterEditions.

Pichault, F. et Nizet, J. (2000), *Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines*, Seuil.

Reitter, R., Chevallier, F., Laroche, H., Mandoza, C. et Pulicani, P. (1991), *Cultures d'entreprises : étude sur les conditions de réussite du changement*, Vuibert Gestion.

Romelaer, P. (2005), « L' entretien de recherche », in Roussel, P. et Wacheux, F. (dir.), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck, 101-137.

Savajol, H. (2003), « Les PME : clés de lecture », *Regards sur les PME*, 1.

Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. et Osborn, R.N. (2000), *Comportement humain et organisation,* Village Mondial.

Schneider, S. et Barsoux, J-L. (2003), *Management interculturel*, Pearson.

Stervinou, S. et Noël, C. (2008), « Les coopératives d'activité et d'emploi », *Management&Avenir*, 20, 65-86.

Thévenet, M. (2003), *La culture d'entreprise*, Presses Universitaires de France.

Tilly, C. (1992), « Dualism in part-time employment », *Relations industrielles/Industrial Relations*, 31(2), 330-347.

Torres, O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, 29 (144), 119-138.

Torres, O. (2000), « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », *Actes du 5ème CIFEPME*, Lille.

Trouvé, P. (2004), « Ressources humaines dans les PME. Sept considérations sur la gestion innovante », 28-35, in Parlier, M. et Vilette, M-A. (coord.), « Gérer les RH en PME : entre pragmatisme et innovation », *Personnel*, 450, 20-55.

Vilette, M-A. (2007), « L'audit des cadres juridiques du Travail à Temps Partagé, outil de changement dans les PME », *Actes de la 25ème université d'été de l'IAS*, ESSEC, Paris.

Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.

# Gérer autrement les RH en PME : convergence entre Travail à Temps Partagé et TIC

**par Marc-André Vilette**

## Résumé

L'objet de cette communication est d'analyser les points de convergence du recours respectif aux Technologies de l'Information et de la Communication et au Travail à Temps Partagé, pour une catégorie particulière d'entreprises, dont la place semble de plus en plus importante : les PME.
Après quelques caractéristiques (au delà de la taille), nous rappelons les difficultés de GRH qu'elles connaissent, spécialement en matière de TIC, puis l'opportunité du recours au TTP, tant aux yeux des enseignants-chercheurs que des praticiens ou des medias. Nous en présentons les différentes formes juridiques, puis nous précisons les points de convergence entre TIC et TTP. Enfin, nous restituons les résultats d'une recherche exploratoire auprès de différents types d'acteurs de ce dernier.

## Abstract

The subject of this communication is to analyze points of similarities of using Information and Communication Technologies and Shared-Time Job, for a special category of firms, whose place seems to be more and more important : Small- and Medium-sized Firms.
After several particularities (apart from the size), we will remind their difficulties in HRM, especially about ICT, then the opportunity in the using of STJ, for research teachers, professionals and media. We will present different legal shapes, then precise points of similarities between ICT and STJ, and finally, results among different kinds of players in this one, in an exploring research.

Nombre d'auteurs et de journalistes mettent en exergue, à juste titre, la place prépondérante qu'occupent les PME-PMI dans le tissu économique de notre pays : 60% de l'emploi, 53% de la valeur ajoutée, 41% des investissements, 30% de l'exportation pour les entreprises de moins de 250 personnes (source Insee dans Savajol, 2003).
Or, à l'image de l'ensemble des entreprises, celles qu'on appelle PME, rencontrent des difficultés dans leur gestion des ressources humaines. Les perspectives positives que laisse entrevoir l'utilisation des TIC dans ce domaine, ne sont pas exemptes de conséquences plus délicates dans certains domaines. Ces derniers singularisent également une autre pratique relativement récente et encore mal connue: le Travail à Temps Partagé. Il apparaissait donc judicieux d'apporter des

éléments d'information significatifs sur ce sujet d'une part, d'en approfondir les similitudes d'analyse avec l'usage des TIC d'autre part.

Ainsi, après être revenu sur la notion de PME, et sur les spécificités de sa GRH, plus particulièrement en matière d'usage des TIC, nous présenterons le Travail à Temps Partagé et ses différentes formes, avant d'examiner ses points de convergence avec le recours aux TIC, puis de restituer quelques-uns des résultats d'une recherche exploratoire auprès d'acteurs rhônalpins engagés dans certaines de ces formes de Travail à Temps Partagé, sur les relations entre celles-ci et le recours aux TIC.

## 1. Amorce de convergence entre deux phénomènes spécifiques à la GRH dans les PME

### 1.1. Quelques caractéristiques de la PME

Cet « univers complexe et diversifié » (Parlier, 2004) regroupe des centaines de milliers d'entreprises sous l'expression « PME » sur le critère de la taille en premier lieu : moins de 500 personnes en France, moins de 250 pour l'Europe (chiffre d'affaires de moins de 40 M€ et indépendance financière). Notons que, depuis deux décennies, tant en matière de recherche que d'enseignement, les universitaires se sont focalisés sur les ME[10] et l'entrepreneuriat (dans la plupart des cas, le créateur est seul, voire entouré de quelques collaborateurs), ce qui laisse la majorité des PME encore insuffisamment explorées (Marchesnay, 2003).

Cependant, d'autres critères communs que la petite taille, à savoir la centralisation de la gestion, une faible spécialisation, des systèmes d'information simples ou peu organisés, une stratégie intuitive ou peu formalisée (Grepme, 1994) par exemple, peuvent être traduites comme différents aspects de la notion de proximité –respectivement : proximité spatiale, proximité hiérarchique, proximité fonctionnelle et coordination de proximité, SI de proximité, proximité temporelle (Torres, 2000)–.

En tout cas, la majorité de ces caractéristiques laisse entrevoir l'omniprésence du dirigeant, y compris en matière de GRH, naguère réservée aux grandes structures, qui connaît dans les PME une évolution remarquable, dont il est le « passage obligé » (Duchéneaut, 1995).

### 1.2. GRH en PME et TIC

Si traditionnellement, elle n'est pas prioritaire aux yeux de ce dernier, la fonction

10. Moyenne Entreprise : de 50 à 249 salariés

RH connaît plusieurs types de difficultés :

- faible formalisation des politiques, procédures et pratiques de GRH ;
- limites des ressources financières, matérielles et humaines ;
- manque global d'expertise dans les méthodes et techniques de GRH ;
- forte centralisation autour du propriétaire-dirigeant et difficultés de délégation ;
- attitudes négatives et résistances aux changements de la part du personnel et du dirigeant ;
- inadéquation des démarches socio-économiques et politiques (Amboise et Garand, 1995).

Or, cette fonction est directement interpellée par l'un de ces changements relativement récents que constitue l'utilisation des TIC, ainsi qu'en attestent les travaux de nombreux auteurs (Laval, 2000 ; Barthe, 2001 ; Guilloux et alii, 2001 ; Matmati, 2001 ; Blanchot et Wacheux, 2003). Cependant, ces travaux sont généralement centrés sur des entreprises dont l'effectif est important. Car « si paradoxalement il existe assez peu de publications, ce n'est peut-être pas par manque d'intérêt de la communauté scientifique pour cet objet d'étude, mais peut-être en raison des difficultés d'appréhension d'une part, et de la complexité du repérage de la GRH en PME d'autre part. » (Mahé de Boislandelle, 1993)

Pourtant, les usages des TIC et de l'Internet par les PME sont significatifs, bien que généralement moindres par rapport aux entreprises plus grandes (Mathonnet et Seval, 2003). Si bien que l'utilisation de ces TIC vient à bouleverser la GRH en PME dans trois domaines : l'application du droit du travail, le management des compétences, l'organisation et les conditions de travail (Carpentier, 2007).

### 1.3. GRH en PME et Travail à Temps Partagé

De la même façon, les PME sont prioritairement concernées par un autre phénomène récent, qui présente des caractéristiques comparables. En effet, le Travail à Temps partagé renvoie aux nouvelles formes d'organisation du travail, vise à apporter des compétences aux PME, et peut se pratiquer sous plusieurs statuts juridiques.

Ce phénomène, par ailleurs abondamment présenté par la presse dans la première partie des années 90[11], et qui connaît depuis trois ans un certain regain[12], à défaut d'être présenté sous tous ses aspects[13], a également été pris en compte par certains auteurs : c'est la « voie originale […] des cadres en

11. Pour information, 49 articles recensés par Lagrevol (1997, p. 86-88)
12. Par exemple, Entreprises et Carrières, Courrier Cadres, Management, Personnel (Vilette, 2003b)
13. Pour illustration, un article récent de Courriers Cadres (« Le temps partagé gagne du terrain », n°1607, 2005), par ailleurs assez représentatif de la réalité quotidienne d'un cadre en temps partagé, ne mentionnait que « les deux formes de travail à temps partagé (le multisalariat et les groupements d'employeurs) », alors que nous verrons qu'il en existe une demi-douzaine d'autres dans la deuxième partie.

temps partagé ou du « prêt » de cadres de grandes entreprises » (Duchéneaut, 1995). Ils « offrent une opportunité adaptée aux contraintes de la PME. […] Ainsi germent des projets de « cadres développeurs » au service des PME (Fourcade et Marchesnay, 1997). « Cette solution […] est à la croisée d'une demande sociale de cadres spécialisés qui ne souhaitent ou ne peuvent pas retrouver un emploi à temps plein, et d'entreprises qui n'ont ni les moyens, ni suffisamment de tâches à remplir » (Mahé de Boislandelle et Nebenhaus, 1995).

Les praticiens RH s'y sont également attelés :
- en 1993, l'ANDCP (Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel) a créé l'OTP (Observatoire du Temps Partagé) « pour constituer une structure d'étude, d'information, de conseil et de promotion consacrée au temps partagé et destiné à mener des action concrètes »[14] telles que la publication de livrets pratiques (Andcp/Otp, 1994 et 1995) ;
- la revue Personnel a publié une dizaine d'articles sur la même période (et plusieurs autres depuis) ;
- le sujet a largement été évoqué lors d'un colloque à Gênes avec les collègues transalpins, compte tenu du tissu dense de PME italiennes (Seltzer, 2004) ;
- une enquête a été réalisée au mois de juillet 1993 , auprès de 1400 DRH par l'OTP. « Le travail à temps partagé est ressenti majoritairement comme une véritable richesse humaine apportée à l'entreprise […] et favorable au transfert de métiers dans différentes entreprises » (Provost, 1994)
- il est à noter que le fait de rattacher spontanément le travail en temps partagé à la tranche d'âge des plus de 45 ans (74%) dans cette enquête se retrouve implicitement 11 ans après, quant aux pratiques actuelles et aux pistes à développer pour les seniors[15], ce qui a été souligné par ailleurs (Vilette, 2004).

Cet intérêt triplement porté par les médias, les praticiens et les enseignants-chercheurs, à ce phénomène nous conduit donc à en présenter les différentes formes, avant de revenir à ses points de convergence avec le recours aux TIC.

## 2. Le Travail à Temps Partagé

En se donnant cette dénomination, le Travail à Temps Partagé[16] (qui pourra être appelé TTP ci-après) est sorti de la clandestinité depuis plus de vingt ans. Pourtant aujourd'hui, il n'a toujours pas de définition légale. A la suite de plusieurs tentatives (Casaux, 1992 ; Lagarrigue, 1994 ; Lagrevol, 1997 ; Gibus, 2001 ; Vilette, 2003a), nous proposons aujourd'hui la définition suivante : « le Travail à Temps Partagé est l'exercice simultané et/ou successif de plusieurs activités

14. Extrait de l'annuaire 2003 de l'ANDCP
15. Enquête Andcp/Inergie 2005, « La gestion des âges : pratiques des entreprises auprès des salariés de plus de 50 ans », novembre
16. En référence aux rares textes législatifs, et par analogie avec le travail A temps plein ou A temps partiel, nous préfèrerons cette terminologie à celle également utilisée de Travail EN Temps partagé

pérennes à vocation professionnelle »[17].

Cette définition recouvre cependant différents cadres juridiques qui se prêtent au TTP.
Certains le sont par construction, excluant l'activité unique : le multisalariat, la pluriactivité, le groupement d'employeurs et, dernière-née, l'entreprise de travail à temps partagé.
D'autres offrent la possibilité de l'exercer : trois comme salarié (le détachement externe, la coopérative d'activités et d'emplois, le portage salarial –nous ne parlerons pas de la SARL comme gérant minoritaire–), un comme indépendant (nous globaliserons ce statut, sans détailler les distinctions qui peuvent être faites entre entreprise individuelle, EURL et SARL comme gérant majoritaire).
Eu égard à la méconnaissance de cette diversité, y compris dans des supports de presse dite spécialisée (cf. note 13 ci-dessus), il nous semble pertinent de développer quelque peu chacun de ces cadres.

### 2.1. Le multisalariat

Le salarié à employeurs multiples est titulaire de plusieurs contrats de travail à temps partiel. Pour chacun d'eux, il s'inscrit dans une relation de subordination vis-à-vis de chaque employeur. Ces derniers jouissent à son égard d'un pouvoir de surveillance, de direction et de contrôle. Le salarié multi-employeurs contracte donc une obligation de moyens auprès de ses employeurs (obligation de tout mettre en œuvre pour atteindre les objectifs qui lui sont fixés) et leur reconnaît un pouvoir d'immixtion dans l'exécution de son travail. Cet état de subordination se caractérise par l'insertion du salarié dans un service organisé : horaires, lieu de travail, directives, hiérarchie… (Gauthier et Dorin, 1997).
Hormis certaines spécificités (Andcp/Otp, 1994), les salariés à employeurs multiples bénéficient des droits reconnus aux salariés à temps complet : ancienneté, formation, avantages financiers, élection des représentants du personnel…

### 2.2. La pluriactivité

Juridiquement, cette notion est plus large que la précédente puisque, outre le cumul de plusieurs activités salariées, elle recouvre également celui d'activités salariées et non-salariées, ainsi que d'activités non-salariées. Elle est d'ailleurs, selon nous, remarquablement analysée par Casaux (1992).
Cependant, dans la pratique, ce terme désigne plutôt le second des trois schémas : « 86% des pluriactifs associent salariat et non-salariat » (Benoit A. et Gerbaux F., 1999). Ainsi, nous pouvons contester l'affirmation selon laquelle « cette forme n'est généralement appliquée qu'à titre transitoire, car elle est peu avantageuse au point de vue fiscal et social » (Lagrevol, 1997). En effet, malgré

17. Pour plus de précisions sur l'historique et la définition, cf. Vilette (2006c)

sa complexité, la pluriactivité se pratique depuis longtemps, dans les zones de montagne et dans les secteurs économiques saisonniers (tourisme, agriculture, bâtiment…) pour des milliers d'individus, et de manière pérenne (Péripl, 2002).

### 2.3. Le groupement d'employeurs

Le dispositif des groupements d'employeurs a été institué par la loi du 25 janvier 1985, pour permettre aux PME-PMI de se regrouper afin d'employer une main d'oeuvre (généralement qualifiée) qu'elles n'auraient pas les moyens (budget et charge de travail) de recruter seules.
Les salariés employés par le groupement (constitué sous la forme d'association loi 1901) sont mis, par son intermédiaire, à la disposition des membres du groupement.
Ce dispositif s'inscrit dans un contexte de montée de la multiactivité et du temps partagé (Lab'ho, 2000). Or, « la gestion des ressources humaines est une exigence très difficile à mettre en œuvre dans les PME ». Le groupement d'employeurs répond à plusieurs types de besoins, parmi lesquels « les besoins de compétences à temps partagé » (Biche et alii, 2000).
Face à la complexité du multisalariat et de la pluriactivité, « le groupement d'employeurs apparaît comme un solution palliative ». Le salarié « bénéficiera de l'unicité d'employeur, donc d'un seul salaire, d'un seul contrat de travail écrit obligatoirement » (Lagrevol, 1997).

### 2.4. L'entreprise de travail à temps partagé

Six ans après la proposition de loi non abouti du sénateur Jourdain sur un statut du travailleur à temps partagé, la loi du 2 août 2005 en faveur des PME a créé un nouveau mécanisme afin de permettre la mise à disposition de personnel qualifié auprès d'entreprises qui ne peuvent le recruter elles-mêmes en raison de leur taille ou de leurs moyens.
Comme dans le cas du travail temporaire, une relation triangulaire va s'instaurer entre la personne mise à disposition, l'Entreprise de Travail à Temps Partagé (ETTP) et l'entreprise cliente. Un premier contrat de travail sera ainsi signé entre l'ETTP et la personne mise à disposition. Un second contrat, à caractère commercial, de mise à disposition sera également conclu entre l'ETTP et l'entreprise cliente.
« Compte tenu de l'enjeu, on pouvait espérer de la part du législateur un texte ambitieux qui fait suite à une véritable réflexion sur la notion de temps partagé, qui détermine de façon précise les relations entre l'employeur de droit (l'entreprise de travail à temps partagé) et l'employeur de fait (l'entreprise cliente) et qui enfin détermine un véritable statut pour les salariés embauchés pour être mis à disposition, de façon à ce que le temps partagé ne soit pas associé à de la précarité de l'emploi. » (Fadeuilhe, 2005)
Or, en résumé, cette ETTP semble écorner, voire mixer plusieurs autres formes déjà existantes (groupement d'employeurs, intérim, portage salarial…), sans y

apporter d'avancées significatives, mais plutôt alimenter le flou préexistant.

### 2.5. Le détachement externe

Dans ce cas comme dans les deux précédents, le travailleur à temps partagé a un statut de salarié mono-employeur juridiquement. Cependant, ce dernier (généralement une grande entreprise) va le détacher dans une PME-PMI (rarement dans plusieurs) pendant une durée limitée, afin d'en partager les compétences (Brusa, 1999). Le détachement pourra s'opérer à temps plein ou à temps partiel, conformément à notre proposition de définition du travail à temps partagé, même si le second schéma correspond davantage à son esprit.
Le contrat de travail liant le salarié à son entreprise d'origine subsiste. Cette dernière doit notamment assurer sa réintégration à la fin du détachement, dont nous recommandons d'avoir précisé les modalités dans un avenant au contrat.

### 2.6. Le portage salarial

Compte tenu qu'il concerne environ 15 000 personnes pour 100 à 150 sociétés, nous nous devons de mentionner ce statut, malgré toutes les limites juridiques qu'il présente.
« Le portage salarial est une activité de service aux particuliers, leur offrant un cadre juridique leur permettant de travailler de manière indépendante sous un statut de salarié. » (Gibus, 2001)
Ce concept 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. Puis il doit prospecter et trouver par lui-même une mission dans une entreprise cliente. Il est à sa charge de négocier tous les aspects de la mission à effectuer : la durée, le contenu, le montant…
Une fois que la mission est trouvée par le consultant, un contrat de travail correspondant à ces aspects 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.
« Ces créations [d'emploi] correspondent aux besoins des entreprises, soucieuses de bénéficier des compétences d'expert à temps partiel et de manière flexible sans avoir à les embaucher. Cette réalité est mise en exergue aujourd'hui par les médias, les politiques, les chercheurs et les praticiens, comme étant une évolution de la société post-industrielle ou post-fordiste. » (Parez-Cloarec et Le Berre, 2005).

Cependant, cette présentation flatteuse ne doit pas en masquer les limites juridiques sur de nombreux points : motifs de recours, renouvellement et succession de CDD, lien de subordination, fourniture de travail, règlement du salaire…

### 2.7. La coopérative d'emplois et d'activités

Si elle n'est apparue qu'il y a une décennie, la Coopérative d'Emplois et d'Activités (CEA) est une forme particulière de SCOP (Société COopérative de Production), qui trouve elle-même ses origines au milieu du XIXème siècle. D'ailleurs, ce statut correspondait déjà à plusieurs situations, parmi lesquelles « les coopératives des diplômés « du supérieur » plus proches des groupements existant dans les professions libérales » (Demoustier, 1984).
Les CEA « constituent un cadre économique, juridique et social, à même d'accueillir, d'accompagner et d'héberger des projets d'activités économiques de tous types. Elles poursuivent un objectif de développement collectif et solidaire d'activités, en s'inscrivant dans une logique d'insertion par l'économique. » (Thomas, 2005)
Les CEA assurent à la fois un accompagnement individualisé et collectif des porteurs de projet et un statut de salarié. Ces entrepreneurs-salariés peuvent exercer plusieurs activités, le plus souvent pour plusieurs clients. Nous retrouvons ainsi la notion de temps partagé.
« Elles constituent une véritable alternative à la démarche classique de création d'entreprise et de recherche d'emploi tout en offrant une forme novatrice de travail (le statut d'entrepreneur-salarié). Elles s'inscrivent en complément des autres dispositifs, ce qui confère à leur positionnement une certaine spécificité, particulièrement en comparaison des sociétés de portage. » (Charles Pauvers et Schieb-Bienfait, 2005)

### 2.8. Le travail à temps partagé exercé en indépendant

« Le travail à temps Partagé exercé en indépendant se trouve par nature à la charnière entre le salarié multi-employeurs et l'activité d'un consultant indépendant.
S'appuyant sur une expérience significative acquise en entreprise, confirmée par la diversité des situations rencontrées dans ses interventions, l'intervenant en Temps Partagé ou Consultant Opérationnel dispose d'un niveau d'expertise dans son domaine de compétence comparable à celui d'un consultant.
Cependant, les prestations qu'il assure ont une vocation très opérationnelle comparable à l'action d'un spécialiste appartenant à une structure. [… Par ailleurs], la prestation ne se réduit pas à une simple intervention à caractère ponctuel, mais vise à s'inscrire sous des formes diverses dans un rapport durable.» (Andcp/Otp, 1995)

Le travailleur non-salarié peut exercer son activité :

- soit en entreprise individuelle : les formalités sont très simples mais l'entrepreneur répond à titre personnel des engagements pris à titre professionnel ;
- soit en EURL : la démarche est plus complexe et coûteuse mais la responsabilité est distincte entre société et dirigeant, les patrimoines sont séparés ;
- voire en SARL, à condition de trouver au moins un associé, qui sera minoritaire.

## 3. Retour sur la convergence des TIC et du TTP dans la GRH en PME

### 3.1. Aspects théoriques

Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'utilisation des TIC et le recours au TTP touchent la GRH en PME dans au moins trois domaines communs : l'application du droit du travail, le management des compétences et l'organisation du travail.

#### 3.1.1. L'application du droit du travail

Le recours aux TIC comme Internet, Intranet ou le télétravail implique des modifications en matière de droit du travail. Ray (2001) met en évidence ses impacts sur plusieurs aspects :

- les modalités de la subordination évolue avec la télédisponibilité du salarié, le développement du télétravail à domicile et les contrôles à distance ;
- l'exécution du contrat de travail évolue dès le recrutement, puis en matière de formation et d'employabilité, de respect du temps de travail par rapport au temps de repos, de santé et de sécurité au travail, jusqu'au contentieux ;
- les rapports collectifs de travail sont également touchés, tant par la consultation du CE et du CHSCT préalablement à la mise en œuvre des TIC, que par l'usage qu'en fait l'ensemble des instances représentatives du personnel, y compris lors de conflits de travail.

Plus encore que les grandes entreprises, les PME vivent mal les contraintes juridiques, d'autant qu'elles sont souvent dépourvues de compétences internes dans le domaine du droit du travail.

La deuxième partie de cette communication a donné un aperçu déjà assez édifiant de la diversité des formes de TTP et des subtilités que présente sa mise en œuvre dans ce domaine. Par ailleurs, celui-ci ne s'applique pour la

PME utilisatrice que dans la première forme juridique (le multisalariat), voire la deuxième (la pluriactivité avec activité salariée dans l'entreprise). En effet, dans les autres cas, la PME traitera avec une autre structure, suivant les règles du droit commercial, vis-à-vis duquel elle est heureusement moins désarmée en général, puisque celui-ci régit la plupart de ses relations avec son environnement (clients, fournisseurs…).

### 3.1.2 Le management des compétences

A partir d'une enquête dans laquelle les PME étaient largement représentées, Bellier (2002) met en évidence l'influence des TIC sur les compétences : pour l'ensemble des personnes interrogées, « les TIC sont vécues comme une source d'exigence plus forte, comme la nécessité d'être plus compétent.»[…] «La surcharge induite par les TIC a été intériorisée comme une exigence interne au salarié.»
Il est possible de s'interroger sur ce constat alors que « après quelques années d'utilisation et malgré un développement désormais irréversible, le bilan semble plutôt mitigé. » (Demissy, 2003) C'est sans doute d'autant plus vrai dans le contexte de la PME, eu égard à l'une des difficultés sus-mentionnées de la fonction RH par rapport aux changements, en matière de ressources humaines.
D'ailleurs, les professionnels de cette fonction avouent à la fois un déficit de compétences personnelles en matière de TIC, et une insuffisante reconnaissance de leur rôle dans l'introduction de ces dernières (Chrétien et alii, 2004). De plus, s'il y a bien mise en réseau progressive des compétences, « l'informatisation de la gestion des compétences ressemble, pour l'instant, à une coquille vide. » (Coulon et Mercier, 2001).

Les professionnels RH sont pourtant sensés être les premiers acteurs de la gestion des compétences. C'est d'ailleurs à ce titre qu'ils vont recourir à cet outil original de recrutement qu'est le TTP (Vilette, 2006a). En effet, le déficit de compétences dans les PME est sans doute à la fois plus grand et plus sensible, compte tenu de l'effet de grossissement (Mahé de Boislandelle, 1993), mais également plus délicat à combler eu égard à d'autres difficultés RH précitées, cette fois en matière de formalisation, de ressources et d'expertise.
D'ailleurs, sur ce dernier point, si le seuil moyen d'effectif pour l'apparition d'un spécialiste des ressources humaines à temps plein (ce qui reste la pratique traditionnelle en France, quels que soient la fonction et le niveau de responsabilité) a été divisé par deux (passant de 200 à 100 salariés) en l'espace de 20 ans, ce seuil tend vers celui d'instauration obligatoire du CE et du CHSCT (Vilette, 2003b), soit 50 personnes. Cependant, tant pour des raisons de coût que de charge de travail, cette création de poste (même non-salarié) se fera prioritairement à temps partiel, voire à temps partagé. D'ailleurs, au delà de notre propre pratique ou de celle de deux des acteurs interrogés dans notre recherche exploratoire, le développement de ce mode de travail pour la fonction RH tend à s'affirmer.

### 3.1.3 L'organisation du travail

A partir de la même enquête que précédemment, Josserand (2002) souligne que les entreprises utilisent peu les TIC pour faire appliquer les décisions ou évaluer les résultats individuels a posteriori. Par contre, celles-ci facilitent les échanges entre niveaux hiérarchiques, favorisent un travail plus transversal et une meilleure coordination, et permettent de mieux partager l'information.
En revanche, si l'usage des TIC modifie les frontières, tant externes qu'internes, de la firme (Kalika, 2000), elle touche aussi à celles du travail, pour lequel elles crée des champs de tensions, en particulier dans les PME, voire TPE (Beaujolin et Dufau, 2001).
Par ailleurs, les différentes applications des TIC ont initié le développement de nouvelles formes d'organisation (Matmati, 2003). Certains vont même jusqu'à parler d'organisation virtuelle, alors qu'il serait plus opportun de parler d'organisation dématérialisée (Livian, 2005).

Or, le TTP est également identifié comme une nouvelle forme d'emploi et d'organisation du travail (Lagrevol, 1997). Il peut d'ailleurs emprunter à d'autres formes sus-mentionnées, telles que le télétravail (Matmati, ibid). Au delà de la vision traditionnelle qu'il évoque, le travail à distance est analysé selon un continuum (Cocula et Frédy-Planchot, 2001)

- utilisation de manière occasionnelle d'un bureau fixe au sein de l'entreprise,
- réservation de bureaux au sein de l'entreprise dans une logique « hôtelière »,
- mobilité avec obligation de revenir au sein de l'entreprise (sans bureau fixe) à dates régulières,
- travail à domicile avec mobilité à l'extérieur,
- mobilité complète des salariés à distance (présence chez les clients, fournisseurs…).

Ceci peut inspirer plusieurs commentaires :

- chaque volet de ce continuum nécessite des compétences adaptées, en particulier le dernier, qui renvoie à la problématique du nomadisme (Isaac, 2004) ;
- deux volets peuvent y être ajoutés : le travail électronique « off shore » (grouper des salariés à l'étranger sur des opérations répétitives pour le compte d'entreprises lointaines) et les téléservices (télésurveillance, télémaintenance, téléservice informatique) (Livian, 2005) ;
- ces différentes formes correspondent au mouvement général de sous-traitance et de délocalisation d'activité, qui renvoie cette fois à la problématique internalisation versus externalisation, à laquelle est également confrontée la fonction RH en PME elle-même (Mahé de Boislandelle et Nebenhaus, 1995). C'est d'ailleurs dans ce cadre que ces auteurs évoquaient le TTP (cf. § 1.3) ;

- Celui-ci correspond peut-être à un huitième volet qui pourrait se formuler ainsi : utilisation régulière et partielle d'un lieu fixe (ce n'est pas forcément un bureau, par ex. en formation) au titre de chaque activité, ainsi qu'au domicile.

### 3.2. Une recherche exploratoire sur le TTP et les TIC

Suite à cette modeste revue de littérature, nous avons souhaité illustrer notre réflexion par des données de terrain. Nous avons donc rencontré des acteurs du Travail à Temps Partagé afin d'apprécier l'usage des TIC dans cette situation particulière de travail.

#### 3.2.1 La méthodologie de recherche

Nous avons eu recours à une méthodologie qualitative de nature exploratoire. Nous avons cherché à obtenir une triangulation des données, en réalisant des entretiens auprès :

- d'acteurs ayant recours au TTP pour les besoins de leur entreprise (employeurs ou clients, selon la forme) ;
- de responsables de structures intermédiaires promouvant et/ou le mettant en œuvre ;
- de travailleurs à temps partagé.

La composition du premier sous-échantillon (appelés utilisateurs) s'explique par la recherche d'une diversité d'angles de vue. Elle passe par la prise en compte de différentes formes de TTP (multi-salariat, Groupement d'Employeurs, Coopérative d'Emplois et d'Activités) et de secteurs économiques (Bâtiment et Travaux Publics, informatique, santé).
Celle du second (dit des intermédiaires) suit la même logique quant aux formes de TTP et à la taille des structures (effectif de 10 à 300 personnes), ce qui n'était pas le cas pour le premier (les trois entreprises étant des TPE[18]).
Le troisième (les travailleurs) respecte cette diversité sur les trois critères : formes de TTP (GE, CEA, indépendant), métiers (ressources humaines, gestion-finance, organisation-qualité) et effectif des entreprises dans lesquels ils interviennent (qui couvre les différentes catégories de PME : TPE, PE[19] et ME).
Par contre, pour des raisons de proximité et de réseau social personnel, notre échantillon ne reflète pas une diversité géographique : il est constitué d'acteurs en région Rhône-Alpes, majoritairement sur le bassin annécien en Haute-Savoie.

Notons par ailleurs que nous avons partiellement utilisé la méthode « boule de neige » : par exemple, une fois le travailleur 3 (cf. tableau 1) identifié et interviewé, nous lui avons demandé de nous référer à la responsable de sa structure intermédiaire (coordinatrice de GE) et à celle de l'une de ses entreprises

18. Très Petite Entreprises : de 0 à 19 salariés
19. Petite Entreprise : de 20 à 49 salariés

d'intervention (co-directrice d'un laboratoire).

Le tableau ci-dessous synthétise les principales informations concernant les dix acteurs de l'échantillon.

**Tableau 1**
**Caractéristiques des personnes interviewées**

| Type d'acteur | Statut de l'interviewé | Forme de TTP | Secteur/métier | Effectif |
|---|---|---|---|---|
| Utilisateur 1 | Directeur | CEA* | BTP | 7 salariés |
| Utilisateur 2 | Gérant de SARL | Multi-salariat | Informatique | 6 salariés |
| Utilisateur 3 | Co-directrice de SELARL | GE** | Santé | 17 salariés |
| Intermédiaire | Coordinatrice | GE | | 10 salariés |
| Intermédiaire | Directeur | CEA | | 51 salariés |
| Intermédiaire | Présidente de CTP | Plutôt multi-salariat | | 300 adhérents |
| Travailleur 1 | Gérant de SARL | Indépendant | Ressources Humaines | Jusqu'à 250 salariés |
| Travailleur 2 | Entrepreneur-salarié | CEA | Gestion-finance | De 2 à 50 salariés |
| Travailleur 3 | Salariée | GE | Organisation-qualité | De 7 à 17 salariés |
| Travailleur 4 | Gérant de SARL | Indépendant | Ressources Humaines | De 2 à 120 personnes |

* : Coopérative d'Emplois et d'Activités
** : Groupements d'employeurs

Auprès d'eux, nous avons mené des entretiens semi-directifs centrés (Romelaer, 2005) d'une durée comprise entre 1h et 1h45. Les principaux thèmes du guide de l'interviewer étaient les difficultés ressenties en matière de recrutement –qui est naturellement l'aspect de la fonction RH auquel est associé le plus souvent le TTP (Vilette, 2006a)–, les raisons du recours au travail à temps partagé et la pertinence de cette réponse aux difficultés. L'usage des TIC n'a donc été mentionnée par aucune des personnes interviewées de façon délibérée.

Le matériel recueilli a donné lieu à une analyse de contenu (contenu du discours pour un entretien semi-directif) « semi-formatée » car une partie des thèmes a été fixée avant l'entretien, mais en se laissant la possibilité de découvrir de nouveaux thèmes au cours de l'analyse de contenu (Romelaer, 2005), à l'image de l'utilisation des TIC. L'analyse de contenu vise à réduire les informations afin de les catégoriser et de les mettre en relation avant d'aboutir à une description ou une explication (Wacheux, 1996).

### 3.2.2 Des résultats contrastés

Il est utile de préciser que, puisque l'usage des TIC n'était pas un des thèmes initiaux du guide de l'interviewer comme précisé ci-dessus, le volume de données recueillies sur ledit thème est donc naturellement peu abondant.
Par ailleurs, il semble pertinent de relativiser l'avis de certains interviewés, en l'occurrence ceux du deuxième sous-échantillon (les intermédiaires) :

- CTP n'assurant que la promotion du TTP, sa présidente s'intervient pas dans la collaboration entre le travailleur et l'utilisateur ;
- La CEA et le GE n'étant que juridiquement les employeurs des travailleurs (qui passent l'essentiel de leur temps chez les utilisateurs), l'avis de leurs responsables ne pourra légitimement porter que sur le temps résiduel dans leurs structures respectives.

Pour les deux derniers intermédiaires, il est à noter qu'en matière de TIC, si nous reprenons les exemples cités par Mathonnet et Seval (2003), les équipements respectifs sont limités : pas d'Intranet, d'Extranet, de mobile ou de commerce électronique, accès à Internet pour les permanents des deux structures. Seule la messagerie électronique accompagne ici la relation employeur-travailleur.

Les principaux résultats portent donc sur les premier et troisième sous-échantillons, et seront illustrés par quelques verbatim.

***Les PME utilisatrices du TTP font encore peu usage des TIC***

Chez les 3 utilisateurs, seul Internet est présent (en dehors des applications spécifiques au métier de l'entreprise informatique). Cette relative pauvreté dans les TPE ou PE est en partie confortée par un autre exemple de ME (80 personnes) rencontrée à un autre titre (suivi de stage de master RH en apprentissage). Dans l'étude menée pour mettre en place un SIRH, les conclusions intermédiaires conduisent au recours à deux applications seulement : gestion des plannings et paie.
Dans notre recherche, seul le travailleur 1 collabore avec une entreprise disposant d'un SIRH un peu plus élaboré, eu égard à son effectif : logiciel d'administration du personnel commun au groupe (nous parlerons alors plutôt de PMO) et petits modules sur les compétences et la formation (« *Du coup, on développe des tableaux sur Excel à côté* »). L'impact est évident sur son travail quotidien, puisqu'il y exerce la fonction de DRH. Précisons cependant que l'origine de cette situation de TTP est inhabituelle : l'entreprise est son ancien employeur. La réduction d'effectif qu'elle connaît les ont conduit à diminuer le temps de travail de l'ex-salarié, lui permettant ainsi de développer des collaborations avec d'autres entreprises.

Ce résultat corrobore ceux d'autres recherches. Ainsi, dans l'étude de Carpentier (2007), « ces PME-PMI utilisaient surtout Internet et les Progiciels de Gestion

Intégrés.[…] Parfois des expériences d'EDI, de GED, de groupware, de knowledge management ou de réalité virtuelle étaient menées […] ces entreprises avaient des systèmes d'information plus ou moins informatisés et formalisés, notamment au niveau des SIRH […] des logiciels et objets informatiques peuvent être utilisés pour réaliser, par exemple, la gestion de la paie et/ou l'administration des salariés. ». Une autre étude mentionnant les domaines d'usage des NTIC dans les PME (Gadille et Iribarne, 2004) confirme cette modestie : « Les activités de formation qui correspondent à du développement des ressources humaines arrivent en dernier (4%), ce qui traduit bien la faiblesse de cette fonction dans les PME ».

Par contre, notre recherche ne portant pas spécifiquement sur les TIC et le TTP en PME, comme nous l'avons signalé précédemment, nous ne disposons pas d'éléments suffisants pour préciser la place de celles-ci dans la stratégie des PME de l'échantillon (Vacher, 2003).

Pour le choix de ses investissements en TIC (Boutary, 2003), le dirigeant, dont les compétences en la matière sont souvent limitées, va agir en terme de proximité là aussi (cf. § 1.1.). Il va faire appel à son réseau relationnel, ce qui le limite dans sa prise de décision. N'ayant généralement pas formulé/formalisé sa stratégie – en PME, on parle plutôt d'intuition stratégique (Grepme, 1994) –, s'il a ensuite recours à un interlocuteur spécialisé externe (et même interne), ce dernier ne pourra lui apporter que des réponses à des problèmes techniques.
Quant aux « ressources humaines mobilisées pour valoriser [ces] investissements en NTIC », il disposera de « ressources en compétences relativement suffisantes pour la gestion du matériel informatique », mais de « ressources humaines plus dégradées pour l'utilisation des NTIC en réseau », sans parler « des manques de compétences internes nécessaires pour le développement de nouveaux usages » (Gadille et Iribarne, 2004).
Sur cet autre aspect, pour les mêmes raisons que précédemment, nous n'avons pas recueilli de données confirmant l'analyse des derniers auteurs, seule notre perception nous permettant intuitivement de le penser.

***L'usage des TIC a été intégré par les Travailleurs à Temps Partagé***

Notons d'abord que tous les travailleurs (1 et 4 au titre de la SARL dont ils sont gérants, 2 et 3 à titre individuel) détiennent leur propre matériel (ordinateur, mobile), pour des raisons prioritairement professionnelles, mais acquis à titre personnel.

Ensuite, si nous nous référons à une autre étude portant sur 30 PME (Beaujolin et Dufau, 2001), celle-ci retenait « trois angles d'analyse en matière d'évolution du travail (évolution des métiers et des compétences, évolution de la dialectique autonomie/contrôle et évolution de la notion de collectif de travail) » liée à

l'utilisation des TIC.
Or, cette fois-ci, nos résultats contredisent ceux de ladite étude : ainsi, au delà de la faible intensité de celle-ci chez les utilisateurs de notre échantillon, si, « pour la plupart des milieux professionnels observés, les qualifications et les compétences initiales sont ébranlées ou recomposées par l'introduction de TIC », les quatre travailleurs se sont approprié les TIC dans leur pratique professionnelle (*« Je vais changer de téléphone mobile pour être joignable plus facilement », « Je vais m'équiper d'un Palm pour mieux organiser mes temps de travail »*), ce qui est sans doute partiellement lié à leur niveau de qualification, de responsabilité, et à leur parcours.
De plus, ces aspects relativisent probablement aussi leur « autonomie contrôlée », alors que « les opérateurs […] mentionnent souvent cette tension entre autonomie et prescription, et expriment le besoin d'une traduction opérationnelle des objectifs, et de repères pour guider l'action ». Cette atténuation est sans doute accentuée par la situation de TTP : non seulement elle ne s'exerce qu'à temps partiel, mais la dépendance (financière par exemple) est moins forte, eu égard aux autres activités (*« Le temps partagé rend le pouvoir au salarié.*[…] *Les cadres à temps partagé ne sont plus serviles ; ils retrouvent leur liberté, leur dignité »*).
Enfin, cette particularité viendra également appuyer les réserves quant au troisième angle : «Pour travailler ensemble en utilisant ces outils, il faut d'abord se connaître, ce qui est facilité lorsqu'on a appris à travailler ensemble, y compris sans TIC », mais que le temps partiel limite chronologiquement ; « les outils de travail en réseau ne suffisent pas à développer du travail coopératif », ce qui se constate paradoxalement davantage dans la Coopérative d'Emplois et d'Activités (Vilette, 2006b) : « la dimension collective reste plus difficile à appréhender que dans une SCOP classique ».

**Conclusion**

Comme nous l'avons vu, l'introduction des TIC et l'utilisation du TTP présentent plusieurs similitudes quant à leur impact sur la GRH dans les PME. Or, si la littérature quant à la première est abondante, la rareté des travaux sur la seconde justifie l'intérêt d'avoir mené une enquête associant les différentes parties du TTP.
La portée de celle-ci est limitée par plusieurs de ses caractéristiques, en particulier :

- l'échantillon n'est évidemment pas représentatif, compte tenu non seulement du principal mode d'accès aux interviewés (réseau social personnel) et d'une taille insuffisante, mais aussi par exemple, de l'incomplétude des formes de TTP étudiées (manquaient pluriactivité, détachement et portage salarial), de la répartition des tailles d'entreprises concernées et de l'absence d'autres types d'organisations (administrations, collectivités territoriales, associations), voire de l'origine géographique (les raisons du développement variable du TTP selon les

régions, peuvent également orienter les répondants) ;
- comme indiqué plus haut, l'originalité de ce travail de terrain a conduit à ne pas le centrer spécifiquement sur les rapports entre TIC et TTP, ce qui a naturellement modéré les résultats obtenus sur ce sujet.

Notre recherche pourrait donc être prolongée et élargie, afin de mieux comprendre d'une part, pourquoi le TTP ne connaît pas un essor à la hauteur des besoins de PME auxquels il peut répondre, tant du côté des dirigeants (réticence par rapport à la disponibilité, la confidentialité, l'originalité...) que des travailleurs (aptitudes personnelles, motivation…), d'autre part, quelles sont les formes de mobilisation et les conditions d'emploi et de travail de ces derniers. Les TIC y occuperont sans doute une place significative.

## Bibliographie

G. d'Amboise et D. J. Garand (1995), « Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines », Revue Gestion 2000, N°. 1, p. 109-132, janvier.
Andcp/Inergie (2005), « La gestion des âges : pratiques des entreprises auprès des salariés de plus de 50 ans », enquête, novembre.
Andcp/Otp (1995), « Livret pratique du temps partagé n°2 : le temps partagé exercé en indépendant », Cahier, N°. 56, novembre.
Andcp/Otp (1994), « Livret pratique du temps partagé n°1 : le temps partagé exercé en multisalariat », Cahier, N°. 51, décembre.
S. Barthe (2001), « Les technologies du web : une réponse éventuelle aux nouveaux défis de la gestion des ressources humaines », Revue de Gestion des Ressources Humaines, N°. 41, p5-20, juillet-août-septembre.
R. Beaujolin et M. Dufau (2001), « Introduction de TIC et frontières de l'entreprise : champs de tension pour le travail », Actes du 12ème Congrès de l'AGRH, p. 87-105, Liège, novembre.
S. Bellier (2002), « TIC et compétences », p. 69-85, in S. Bellier, H. Isaac, E. Josserand, M. Kalika et I. Leroy, Le e-management : vers l'entreprise virtuelle ?, Editions Liaisons.
A. Benoit et F. Gerbaux (1999), « La pluriactivité : pratiques sociales et réponses juridiques », p. 17-26, in Y. Saillard, Contributions à l'analyse des mutations du travail, Octares Editions.
B. Biche, A. Desbois, J. Lemonnier et Y. Monteillet (2000), Les groupements d'employeurs : une innovation économique et sociale, L'Harmattan.
F. Blanchot et F. Wacheux (2003), « TIC, finalités de la GRH et création de valeur », Personnel, N°. 437, p. 37-39, février.
M. Boutary (2003), (coord.), PME et TIC : des usages aux stratégies, l'Harmattan.
B. Brusa (1999), Réussir le détachement externe des cadres, Editions Liaisons.
S. Carpentier (2007), « Le poids des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la GRH des PME-PMI », in P. Louart et M-A. Vilette (coord.) Gérer les Ressources Humaines dans les PME, Vuibert collection AGRH-Recherche, à paraître.
L. Casaux (1992), « La pluriactivité », Thèse de doctorat de droit, Université des sciences Sociales de Toulouse.
B. Charles Pauvers et N. Schieb-Bienfait (2005), « L'entrepreneur-salarié, une forme innovante de maintien de l'identité professionnelle ? », Actes du 16ème Congrès de l'AGRH, Paris-Dauphine, septembre.
L. Chrétien, E. Martel, J-F. Forgues et R. Blais (2004), « Les TIC et les compétences des professionnels en GRH au Québec », Actes de la 3ème journée d'étude et de recherche du groupe thématique « GRH et TIC » de l'AGRH, Paris-Dauphine, mai.
F. Cocula et A. Frédy-Planchot (2001), « Spécificités et facteurs de réussite du management à distance », Actes du 12ème Congrès de l'AGRH, p.327-340, Liège, novembre.

R. Coulon et S. Mercier (2001), « L'impact des TIC sur la fonction RH : vers une gestion des compétences en réseau ? », Actes du 12ème Congrès de l'AGRH, p. 354-371, Liège, novembre.
B. Demissy (2003), « Les difficultés d'appropriation des NTIC par les acteurs de l'entreprise », Actes du 14ème Congrès de l'AGRH, p. 901-919, Grenoble, novembre.
D. Demoustier (1984), Les coopératives de production, La Découverte.
C. Donas (2005), « Le temps partagé gagne du terrain », Courrier Cadres, N°. 1607, p. 46-47, décembre.
B. Duchéneaut (1995), Enquête sur les PME françaises, Maxima Laurent du Mesnil Editeur.
P. Fadeuilhe (2005), « Regard critique sur l'entreprise de travail en temps partagé », Semaine sociale Lamy, N°. 1237, p. 6-11, novembre.
C. Fourcade et M. Marchesnay (1997), La gestion de la PME/PMI, Nathan.
M. Gadille et A. d'Iribarne (2004), « L'appropriation des NTIC par les PME ordinaires : une dynamique diversifiée », in C. Divry et P. Trouvé (coord.), PME et innovations, La Documentation Française.
C. Gauthier et P. Dorin (1997), Le guide pratique du travail en temps partagé ou multisalariat, Editions d'Organisation.
Grepme (1994), Les PME : bilan et perspectives, Economica.
J-P. Gibus (2001), « Le portage salarial : une issue pour l'emploi ! Un problème pour la loi ? », Mémoire de DEA d'économie de l'industrie et des services, université Paris I Panthéon-Sorbonne.
V. Guilloux, F. Laval et M. Kalika (2001), « Le rôle de l'Intranet-GRH : étude empirique des pratiques des entreprises et fondements théoriques », p. 813-831, et « La performance de l'Intranet-GRH : étude empirique des pratiques des entreprises et fondements théoriques », p. 832-852, Actes du 12ème Congrès de l'AGRH, Liège, novembre.
Insee/Liaisons Sociales/Dares (1996), Les PME et leurs salariés, Editions Liaisons.
H. Isaac (2004), « Technologies mobiles et management : réalités des pratiques et réflexions théoriques sur les compétences du manager nomade », Actes de la 3ème journée d'étude et de recherche du groupe thématique « GRH et TIC » de l'AGRH, Paris-Dauphine, mai.
E. Josserand (2002), « TIC et organisation », p. 51-67, in S. Bellier, H. Isaac, E. Josserand, M. Kalika et I. Leroy, Le e-management : vers l'entreprise virtuelle ?, Editions Liaisons.
M. Kalika (2000), « Le management est mort, vive le e-management ! », Revue Française de Gestion, vol.26, N°. 129, p. 68-74, juin-juillet-août.
Lab'ho (2000), Groupement d'employeurs : entre besoin réel et volonté politique, avril.
A. Lagarrigue (1994), « Le travail en temps partagé », Mémoire de DEA de Droit social, Université de Nantes.
B. de Lagrevol (1997), « Le travail en temps partagé, une autre façon de travailler », Mémoire de DESS Organisation et Ressources Humaines, Université Paris I Panthéon-Sorbonne.
F. Laval (2000), « Gestion des ressources humaines et NTIC : enjeux et perspectives », Revue Française de Gestion, vol.26, N°. 129, p. 80-90, juin-juillet-août.
Y-F. Livian (2005), Organisation. Théories et pratiques, Dunod, 3ème édition.
H. Mahé de Boislandelle (1998), Gestion des Ressources Humaines dans les PME, 2ème édition, Economica.
H. Mahé de Boislandelle et D. Nebenhaus (1995), « Internalisation/externalisation de la fonction RH en PME », Actes du 6ème Congrès de l'AGRH, p. 659-667, Poitiers, novembre.
H. Mahé de Boislandelle (1993), « Potentialités, spécificités et enjeux de la GRH en PME », Actes du 4ème Congrès de l'AGRH, p. 500-501, Jouy-en-Josas, novembre.
M. Marchesnay (2003), « La Petite Entreprise : sortir de l'ignorance », Revue Française de Gestion, vol.29, N°. 144, mai-juin.
P. Mathonnet et J-D. Seval (2003), « Les usages des TIC et de l'Internet dans les PME », p. 87-91, in Tableau de bord du commerce électronique. Dossiers thématiques et mini-reportages, Idate, janvier.
M. Matmati (2003), « Les nouvelles formes d'organisation induites par les Technologies de l'Information et de la Communication », Personnel, N°. 437, p. 46-52, février.
M. Matmati (2001), « Les enjeux de l'intranet dans la GRH », Actes du 12ème Congrès de l'AGRH, p. 986-1004, Liège, septembre.

C. Parez-Cloarec et M. Le Berre (2005), « Intrapreneuriat et portage salarial : la relation d'emploi à l'épreuve du temps », Actes du Colloque « Les valeurs du temps dans le développement des organisations : entre instantanéité électronique et développement durable », IAE de Brest, décembre.
M. Parlier (2004), « Les PME : un univers hétérogène », p. 23-24, in M. Parlier et M-A. Vilette (coord.), « Gérer les RH en PME : entre pragmatisme et innovation », Personnel, N°. 450, p. 20-55., juin.
Péripl[20] (2002), La pluriactivité en questions, septembre.
E. Provost (1994), « L'avis des D.R.H. sur le temps partagé », Personnel, N°. 348, p. 39-47, mars-avril.
J-E. Ray (2001), Le droit du travail à l'épreuve des NTIC, Editions Liaisons.
P. Romelaer (2005), « L' entretien de recherche », p.101-137, in P. Roussel et F. Wacheux (dir.), Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, De Boeck
H. Savajol (2003), Les PME : clés de lecture, Regards sur les PME, N°. 1, janvier.
B. Seltzer (2004), « De l'évolution de la ville à celle du métier de DRH », Personnel, N°. 448, p.51-59, mars-avril.
F. Thomas (2005), « Essai de définition de l'entrepreneuriat collectif », Mémoire de DEA en sciences de gestion, Université Pierre Mendès-France de Grenoble.
O. Torres (2000), « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », Actes du 5ème CIFEPME, Lille, octobre.
B. Vacher (2003), « Place des TIC dans la stratégie des PME », Actes du 5ème congrès de l'AIM, Grenoble, mai.
M-A.Vilette (2006a), « Le temps partagé : un outil pertinent pour le recrutement dans les PME ? , Actes du 8ème CIFEPME, Fribourg, octobre.
M-A. Vilette (2006b), « Nouvelles formes d'organisations : quelles relations interpersonnelles dans le travail à temps partagé », Humanisme & Entreprise, N°. 279, p. 73-96, octobre.
M-A. Vilette (2006c), « Le temps partagé : pour une nouvelle forme d'organisation du travail en PME. Une recherche exploratoire en Rhône-Alpes », Actes du 17ème congrès de l'AGRH, Reims, novembre.
M-A. Vilette (2004), « Temps partagé, outil original de fidélisation pour les PME… et les autres organisations », Personnel, n°453, p. 55, octobre.
M-A. Vilette (2003a), « Gestion des compétences et organisation du travail innovantes en PME : les atouts du temps partagé », Personnel, n°441, p. 2-4, juillet-août.
M-A. Vilette (2003b), « La gestion des ressources humaines dans les PME-PMI », Personnel, n° 443, p. 7, octobre.
F. Wacheux (1996), Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Economica

20. Pôle d'Echanges, de Ressources et d'Information sur la Pluriactivité, devenu depuis Centre de Ressources Interrégional Alpin sur la Pluriactivité et la Saisonnalité

# Nouvelles formes d'organisations : Quelles relations interpersonnelles dans le travail à temps partagé ?

par

Marc-André VILETTE

DRH de PME à temps partagé
Coordinateur ANDCP Rhône-Alpes
Responsable d'enseignements RH
dans plusieurs universités et écoles

**Résumé**

Prépondérantes en terme d'emploi, les PME présentent, au-delà de la taille, une grande diversité, y compris dans leurs problématiques RH. Elles vont également en faire preuve quant aux nouvelles formes d'organisation et d'emploi, à l'image du Travail à Temps Partagé.

L'un des différents cadres juridiques d'exercice de celui-ci, sert de terrain à une recherche exploratoire, à l'origine de nos réflexions sur les relations interpersonnelles des Travailleurs à Temps Partagé, autour de plusieurs points : proximité, travail à temps partiel, carrière, communication, écoute…

**Mots clés**

Travail à Temps Partagé, relations interpersonnelles, nouvelles formes d'organisation et d'emploi, PME.

**Abstract**

Very important about employment, small and middle-sized companies present, apart from the size, a great variety, like about questions of human resource management, or new shapes of organization and employment (shared-time job, for example).

One of its different legal frames is used for a research in exploring, which is at the beginning of our thoughts about relation-



*Toute reproduction et diffusion des articles et conférences publiés dans "Humanisme et Entreprise" -quels qu'en soient les supports- sont interdites sans la double autorisation des auteurs et éditeur.*

ships between people of shared-time workers, around several points : closeness, part-time job, career, communication, listening and so on.

**Key words** Shared-time job, relationships between people, new shapes of organization and employment, small and middle-sized companies.

---

**Introduction** Nombre d'auteurs et de journalistes mettent en exergue, à juste titre, la place prépondérante qu'occupent les PME-PMI dans le tissu économique de notre pays : 60% de l'emploi, 53% de la valeur ajoutée, 41% des investissements, 30% de l'exportation pour les entreprises de moins de 250 personnes (source Insee dans Savajol, 2003).

Dans une conjoncture incertaine, ponctuée de plans de sauvegarde de l'emploi si médiatisés, elles sont aussi les principales sources d'emplois : la création nette d'emplois de 2000 à 2002 dans les entreprises de moins de 500 personnes a été de 945 000, contre 34 500 pour les grandes entreprises[1], bien que ceux-ci soient surtout liés à la création d'entreprises nouvelles plutôt qu'au développement des PME existantes (Insee-Liaisons Sociales-Dares, 1996).

Or, à l'image de l'ensemble des entreprises, celles qu'on appelle PME, rencontrent des difficultés dans leur gestion des ressources humaines. Elles sont amenées à innover en termes d'organisation et d'emploi, à l'image du Travail à Temps Partagé, y compris dans le secteur coopératif, ce qui tend à influer sur le comportement et les relations interpersonnelles des acteurs.

Ainsi, après être revenu sur la notion de PME, et sur les spécificités de sa GRH, particulièrement quant aux nouvelles formes d'organisation et d'emploi, nous présenterons le Travail à Temps Partagé et ses différentes formes (coopérative d'emplois et d'activités, mais aussi multisalariat, pluriactivité, groupement d'employeurs, entreprise de travail en temps partagé, détachement externe, portage salarial, indépendant), puis nous restituerons les résultats d'une recherche exploratoire auprès d'entrepreneurs-salariés d'une Coopérative d'Emplois et d'Activités, avant de faire part de quelques réflexions sur les relations interpersonnelles en matière de Travail à Temps Partagé.

(1) Source Unedic 2003

## 1. PME ET NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION ET D'EMPLOI

### 1.1. *Quelques caractéristiques des PME*

*D'abord la taille ...*

Spontanément, des centaines de milliers d'entreprises ont été regroupées sous cette expression « PME » sur le critère de la taille en premier lieu : moins de 500 personnes en France, moins de 250 pour l'Europe (chiffre d'affaires de moins de 40 M€ et indépendance financière). C'est peut-être ce qui explique que la communauté académique ait pris le sujet « par les deux bouts » : en effet, depuis deux décennies, tant en matière de recherche que d'enseignement, les universitaires se sont focalisés sur les ME (plus de 50) et l'entrepreneuriat (dans la plupart des cas, le créateur est seul, voire entouré de quelques collaborateurs), ce qui laisse la majorité des PME encore insuffisamment explorées (Marchesnay, 2003). Or, est-il raisonnable de rassembler sous un même vocable, au prétexte de leur effectif, des entités d'un « univers [aussi] complexe et diversifié » (Parlier, 2004) ?

*...mais aussi la proximité...*

Paradoxalement, de cette diversité ont pu être extraits d'autres critères communs que la petite taille, à savoir la centralisation de la gestion, une faible spécialisation, des systèmes d'information simples ou peu organisés, une stratégie intuitive ou peu formalisée (Grepme, 1994) par exemple. Ces caractéristiques de gestion peuvent être traduites comme différents aspects de la notion de proximité –respectivement : proximité spatiale, proximité hiérarchique, proximité fonctionnelle et coordination de proximité, SI de proximité, proximité temporelle (Torres, 2000) –, ce qui nous apparaît pertinent, eu égard à notre expérience de praticien dans cet environnement, et de nature à influencer les relations interpersonnelles des individus.

*... et le dirigeant*

En tout cas, la majorité de ces caractéristiques laisse entrevoir l'omniprésence du dirigeant, y compris en matière de GRH, naguère réservée aux grandes structures, qui connaît dans les PME une évolution remarquable, dont il est le « passage obligé » (Ducheneaut, 1995). Si traditionnellement, elle n'est pas prioritaire aux yeux de ce dernier, la fonction RH connaît plusieurs types de difficultés :

- faible formalisation des politiques, procédures et pratiques de GRH ;
- limites des ressources financières, matérielles et humaines ;

- manque global d'expertise dans les méthodes et techniques de GRH ;
- forte centralisation autour du propriétaire-dirigeant et difficultés de délégation ;
- attitudes négatives et résistances aux changements de la part du personnel et du dirigeant ;
- inadéquation des démarches socio-économiques et politiques (Amboise et Garand, 1995).

Là encore, nous entrevoyons les impacts de la plupart de ces difficultés sur les relations interpersonnelles au sein de la PME.

### 1.2. *Les nouvelles formes d'organisation et d'emploi en PME*

« Les qualités de réactivité, de flexibilité, d'interactivité, d'adaptabilité, de souplesse dont font preuve les PME » (Torres, 2000) les amènent à faire appel à de nouvelles formes d'organisation et d'emploi, en particulier pour faire face à des difficultés spécifiques de recrutement (Vilette, 2006a) :

*Reconnaître les personnes dans le collectif*

- pour les unes, il s'agit à la fois de valoriser l'engagement individuel et de déployer des réseaux flexibles (Beaucourt et Louart, 2000), y compris de compétences (Le Boterf, 2001). En effet, les nouvelles formes d'organisation peuvent se définir comme des organisations dont la coordination des activités repose essentiellement sur l'implication des salariés (Thévenet, 2000), parmi lesquels ceux en relation d'emploi flexible (Charles Pauvers, 2002), et sur leurs compétences, d'où l'expression d'organisation qualifiante (Amadieu et Cadin, 1996). Cette notion, ainsi que celle de réseau, sont reprises par Livian (2005), qui mentionne également l'organisation virtuelle (ou plus exactement dématérialisée, car elle est déjà réelle), liée à l'usage des nouvelles technologies. Celle-ci fait l'objet d'une typologie qui identifie cinq approches : firme technologique, entreprise dispersée géographiquement, organisation qui externalise, cyberentreprise, réseau temporaire (Nizar et Zhan, 2000).

Il faut pourtant également signaler que ces nouvelles formes d'organisation créent des tensions sociales entre individus (Cintas, 2003), particulièrement dans les PME et TPE, par l'usage des TIC (Beaujolin et Dufau, 2001). Si celui-ci modifie les frontières, tant internes qu'externes, de la firme (Kalika, 2000), la dissociation des enveloppes organisationnelles et juridiques a de nombreuses conséquences en termes de relations sociales : externalisation de facteurs de risque, absence de lieux communs de discussion et d'infor-

mation pour l'ensemble des personnes impliquées dans le même processus de travail, complexification législative qui va à l'encontre du principe fondamental d'exhaustivité de la représentation des travailleurs (Schoenaers et Zune, 2001).

*Evolutions juridiques*

- Pour les autres, les cadres contractuels évoluent : par exemple, sont mis en exergue le contrat d'activité, la pluriactivité et le portage (Beaucourt et Louart, 2000). Or, le premier (Boissonnat, 1995), analysé par Jamen (1997), fait singulièrement penser au groupement d'employeurs qui, comme les deux autres, permet de s'engager dans la « voie originale [...] des cadres en temps partagé ou du « prêt » de cadres de grandes entreprises » (Ducheneaut, 1995). Ils « offrent une opportunité adaptée aux contraintes de la PME. [...] Ainsi germent des projets de « cadres développeurs » au service des PME (Fourcade et Marchesnay, 1997). « Cette solution [...] est à la croisée d'une demande sociale de cadres spécialisés qui ne souhaitent ou ne peuvent pas retrouver un emploi à temps plein, et d'entreprises qui n'ont ni les moyens, ni suffisamment de tâches à remplir » (Mahé de Boislandelle et Nebenhaus, 1995).

Ainsi, la communauté académique s'est-elle intéressée à ce sujet, par ailleurs abondamment présenté par la presse dans la première partie des années 90[2], et qui connaît depuis trois ans un certain regain[3], à défaut d'être présenté sous tous ses aspects[4].

*L'intérêt des praticiens*

Les praticiens RH s'y sont également attelés :

- en 1993, l'ANDCP (Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel) a créé l'OTP (Observatoire du Temps Partagé) « pour constituer une structure d'étude, d'information, de conseil et de promotion consacrée au temps partagé et destinée à

(2) Pour information, 49 articles recensés par Lagrevol (1997, p. 86 à 88)

(3) Par exemple, Entreprises et Carrières, Courrier Cadres, Management, Personnel (Vilette, 2003b)

(4) Pour illustration, un article récent de Courriers Cadres (« Le temps partagé gagne du terrain », n°1607, décembre 2005), par ailleurs assez représentatif de la réalité quotidienne d'un cadre en temps partagé, ne mentionnait que « les deux formes de travail à temps partagé (le multisalariat et les groupements d'employeurs) », alors que nous verrons qu'il en existe une demi-douzaine d'autres dans la deuxième partie.

mation pour l'ensemble des personnes impliquées dans le même processus de travail, complexification législative qui va à l'encontre du principe fondamental d'exhaustivité de la représentation des travailleurs (Schoenaers et Zune, 2001).

*Evolutions juridiques*

- Pour les autres, les cadres contractuels évoluent : par exemple, sont mis en exergue le contrat d'activité, la pluriactivité et le portage (Beaucourt et Louart, 2000). Or, le premier (Boissonnat, 1995), analysé par Jamen (1997), fait singulièrement penser au groupement d'employeurs qui, comme les deux autres, permet de s'engager dans la « voie originale [...] des cadres en temps partagé ou du « prêt » de cadres de grandes entreprises » (Ducheneaut, 1995). Ils « offrent une opportunité adaptée aux contraintes de la PME. [...] Ainsi germent des projets de « cadres développeurs » au service des PME (Fourcade et Marchesnay, 1997). « Cette solution [...] est à la croisée d'une demande sociale de cadres spécialisés qui ne souhaitent ou ne peuvent pas retrouver un emploi à temps plein, et d'entreprises qui n'ont ni les moyens, ni suffisamment de tâches à remplir » (Mahé de Boislandelle et Nebenhaus, 1995).

Ainsi, la communauté académique s'est-elle intéressée à ce sujet, par ailleurs abondamment présenté par la presse dans la première partie des années 90[2], et qui connaît depuis trois ans un certain regain[3], à défaut d'être présenté sous tous ses aspects[4].

*L'intérêt des praticiens*

Les praticiens RH s'y sont également attelés :

- en 1993, l'ANDCP (Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel) a créé l'OTP (Observatoire du Temps Partagé) « pour constituer une structure d'étude, d'information, de conseil et de promotion consacrée au temps partagé et destinée à

(2) Pour information, 49 articles recensés par Lagrevol (1997, p. 86 à 88)

(3) Par exemple, Entreprises et Carrières, Courrier Cadres, Management, Personnel (Vilette, 2003b)

(4) Pour illustration, un article récent de Courriers Cadres (« Le temps partagé gagne du terrain », n°1607, décembre 2005), par ailleurs assez représentatif de la réalité quotidienne d'un cadre en temps partagé, ne mentionnait que « les deux formes de travail à temps partagé (le multisalariat et les groupements d'employeurs) », alors que nous verrons qu'il en existe une demi-douzaine d'autres dans la deuxième partie.

Il peut correspondre à plusieurs situations, parmi lesquelles « les coopératives des diplômés « du supérieur » plus proches des groupements existant dans les professions libérales » (Demoustier, 1984), profils fréquents parmi les cadres à temps partagé.

*Créer et/ou chercher son emploi autrement*

Il y a une décennie, est apparue le premier exemple (Cap Services) de ces nouvelles formes d'organisations coopératives que sont les coopératives d'emplois et d'activités (CEA). « Elles constituent une véritable alternative à la démarche classique de création d'entreprise et de recherche d'emploi tout en offrant une forme novatrice de travail (le statut d'entrepreneur-salarié). Elles s'inscrivent en complément des autres dispositifs, ce qui confère à leur positionnement une certaine spécificité, particulièrement en comparaison des sociétés de portage. » (Charles Pauvers et Schieb-Bienfait, 2005)

Elles assurent à la fois un accompagnement individualisé et collectif des porteurs de projet et un statut de salarié. Ces entrepreneurs-salariés peuvent exercer plusieurs activités, le plus souvent pour plusieurs clients. Nous retrouvons ainsi la notion de temps partagé.

Les CEA « constituent un cadre économique, juridique et social, à même d'accueillir, d'accompagner et d'héberger des projets d'activités économiques de tous types. Elles poursuivent un objectif de développement collectif et solidaire d'activités, en s'inscrivant dans une logique d'insertion par l'économique. » (Thomas, 2005)

« Avec le statut d'entrepreneur-salarié, la CEA permet de se réapproprier l'acte d'entreprendre, à travers l'acquisition de compétences, la constitution de réseaux, l'évolution des représentations identitaires. » (Charles Pauvers et Schieb-Bienfait, 2005).

## 2. LE TRAVAIL A TEMPS PARTAGE

*Une définition...*

En se donnant cette dénomination, le Travail à Temps Partagé[7] (qui pourra être appelé TTP ci-après) est sorti de la clandestinité depuis plus de vingt ans. Pourtant aujourd'hui, il n'a toujours pas de définition légale. A la

(7) En référence aux rares textes législatifs, et par analogie avec le travail à temps plein ou à temps partiel, nous préfèrerons cette terminologie à celle également utilisée de Travail EN Temps partagé

suite de plusieurs tentatives (Casaux, 1992 ; Lagarrigue, 1994 ; Lagrevol, 1997 ; Gibus, 2001 ; Vilette, 2003a), nous proposons aujourd'hui la définition suivante : « le Travail à Temps Partagé est l'exercice simultané et/ou successif de plusieurs activités pérennes à vocation professionnelle ».

*... mais plusieurs cadres juridiques.*

Cette définition recouvre cependant différents cadres juridiques qui se prêtent au TTP.

Certains le sont par construction, excluant l'activité unique : le multi-salariat, la pluriactivité, le groupement d'employeurs et, dernière-née, l'entreprise de travail à temps partagé.

D'autres offrent la possibilité de l'exercer : trois comme salarié (le détachement externe, la coopérative d'activités et d'emplois –étudiée plus haut–, le portage salarial –nous ne parlerons pas de la SARL comme gérant minoritaire–), un comme indépendant (nous globaliserons ce statut, sans détailler les distinctions qui peuvent être faites entre entreprise individuelle, EURL et SARL comme gérant majoritaire).

Eu égard à la méconnaissance de cette diversité, y compris dans des supports de presse dite spécialisée (cf. note 4 ci-dessus), il nous semble pertinent de développer quelque peu chacun de ces cadres (hormis la CEA, déjà abordée précédemment).

### 2.1. *Le multisalariat*

*Salarié de plusieurs employeurs*

Le salarié à employeurs multiples est titulaire de plusieurs contrats de travail à temps partiel. Pour chacun d'eux, il s'inscrit dans une relation de subordination vis-à-vis de chaque employeur. Ces derniers jouissent à son égard d'un pouvoir de surveillance, de direction et de contrôle. Le salarié multi-employeurs contracte donc une obligation de moyens auprès de ses employeurs (obligation de tout mettre en œuvre pour atteindre les objectifs qui lui sont fixés) et leur reconnaît un pouvoir d'immixtion dans l'exécution de son travail. Cet état de subordination se caractérise par l'insertion du salarié dans un service organisé : horaires, lieu de travail, directives, hiérarchie... (Gauthier et Dorin, 1997).

Hormis certaines spécificités (Andcp/Otp, 1994), les salariés à employeurs multiples bénéficient des droits reconnus aux salariés à temps

complet : ancienneté, formation, avantages financiers, élection des représentants du personnel…

### 2.2. *La pluriactivité*

*Salarié et/ou pas*

Juridiquement, cette notion est plus large que la précédente puisque, outre le cumul de plusieurs activités salariées, elle recouvre également celui d'activités salariées et non-salariées, ainsi que d'activités non-salariées. Elle est d'ailleurs, selon nous, remarquablement analysée par Casaux (1992).

Cependant, dans la pratique, ce terme désigne plutôt le second des trois schémas : « 86% des pluriactifs associent salariat et non-salariat » (Benoit et Gerbaux, 1999). Ainsi, nous pouvons contester l'affirmation selon laquelle « cette forme n'est généralement appliquée qu'à titre transitoire, car elle est peu avantageuse au point de vue fiscal et social » (Lagrevol, 1997). En effet, malgré sa complexité, la pluriactivité se pratique depuis longtemps, dans les zones de montagne et dans les secteurs économiques saisonniers (tourisme, agriculture, bâtiment…) pour des milliers d'individus, et de manière pérenne (Peripl, 2002).

### 2.3. *Le groupement d'employeurs*

*Fédérés pour se partager le salarié*

Le dispositif des groupements d'employeurs a été institué par la loi du 25 janvier 1985, pour permettre aux PME-PMI de se regrouper afin d'employer une main-d'oeuvre (généralement qualifiée) qu'elles n'auraient pas les moyens (budget et charge de travail) de recruter seules.

Les salariés employés par le groupement (constitué sous la forme d'association loi 1901) sont mis, par son intermédiaire, à la disposition des membres du groupement.

Ce dispositif s'inscrit dans un contexte de montée de la multiactivité et du temps partagé (Lab'ho, 2000). Or, « la gestion des ressources humaines est une exigence très difficile à mettre en œuvre dans les PME ». Le groupement d'employeurs répond à plusieurs types de besoins, parmi lesquels « les besoins de compétences à temps partagé » (Biche et alii, 2000).

Face à la complexité du multisalariat et de la pluriactivité, « le groupement d'employeurs apparaît comme un solution palliative ». Le salarié « bénéficiera de l'unicité d'employeur, donc d'un seul salaire, d'un seul contrat de travail écrit obligatoirement » (Lagrevol, 1997).

### 2.4. *L'entreprise de travail à temps partagé*

*Espoirs déçus*

Six ans après la tentative non aboutie du sénateur Jourdain, la loi du 2 août 2005 en faveur des PME a créé un nouveau mécanisme afin de permettre la mise à disposition de personnel qualifié auprès d'entreprises qui ne peuvent le recruter elles-mêmes en raison de leur taille ou de leurs moyens.

Comme dans le cas du travail temporaire, une relation triangulaire va s'instaurer entre la personne mise à disposition, l'Entreprise de Travail à Temps Partagé (ETTP) et l'entreprise cliente. Un premier contrat de travail sera ainsi signé entre l'ETTP et la personne mise à disposition. Un second contrat, à caractère commercial, de mise à disposition sera également conclu entre l'ETTP et l'entreprise cliente.

« Compte tenu de l'enjeu, on pouvait espérer de la part du législateur un texte ambitieux qui fait suite à une véritable réflexion sur la notion de temps partagé, qui détermine de façon précise les relations entre l'employeur de droit (l'entreprise de travail à temps partagé) et l'employeur de fait (l'entreprise cliente) et qui enfin détermine un véritable statut pour les salariés embauchés pour être mis à disposition, de façon à ce que le temps partagé ne soit pas associé à de la précarité de l'emploi. » (Fadeuilhe, 2005)

Or, en résumé, cette ETTP semble écorner, voire mixer plusieurs autres formes déjà existantes (groupement d'employeurs, intérim, portage salarial…), sans y apporter d'avancées significatives, mais plutôt alimenter le flou préexistant.

### 2.5. *Le détachement externe*

*Oeuvrer ailleurs, quelque temps*

Dans ce cas comme dans les deux précédents, le travailleur à temps partagé a un statut de salarié mono-employeur juridiquement. Cependant, ce dernier (généralement une grande entreprise) va le détacher dans une PME-PMI (rarement dans plusieurs) pendant une durée limitée, afin d'en partager les compétences (Brusa, 1999). Le détachement pourra s'opérer à temps plein ou à temps partiel, conformément à notre proposition de définition du travail à temps partagé, même si le second schéma correspond davantage à son esprit.

Le contrat de travail liant le salarié à son entreprise d'origine subsiste. Cette dernière doit notamment assurer sa réintégration à la fin du détache-

ment, dont nous recommandons d'avoir précisé les modalités dans un avenant au contrat.

### 2.6. *Le portage salarial*

*A la limite de la légalité*

Compte tenu qu'il concerne environ 15 000 personnes pour 100 à 150 sociétés, nous nous devons de mentionner ce statut, malgré toutes les limites juridiques qu'il présente.

« Le portage salarial est une activité de service aux particuliers, leur offrant un cadre juridique leur permettant de travailler de manière indépendante sous un statut de salarié. » (Gibus, 2001)

Ce concept 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. Puis il doit prospecter et trouver par lui-même une mission dans une entreprise cliente. Il est à sa charge de négocier tous les aspects de la mission à effectuer : la durée, le contenu, le montant…

Une fois que la mission est trouvée par le consultant, un contrat de travail correspondant à ces aspects 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.

« Ces créations [d'emploi] correspondent aux besoins des entreprises, soucieuses de bénéficier des compétences d'experts à temps partiel et de manière flexible sans avoir à les embaucher. Cette réalité est mise en exergue aujourd'hui par les médias , les politiques, les chercheurs et les praticiens, comme étant une évolution de la société post-industrielle ou post-fordiste. » (Parez-Cloarec et Le Berre, 2005).

Cependant, cette présentation flatteuse ne doit pas en masquer les limites juridiques sur de nombreux points : motifs de recours, renouvellement

et succession de CDD, lien de subordination, fourniture de travail, règlement du salaire…

### 2.7. *Le travail à temps partagé exercé en indépendant*

*Consultant… mais opérationnel et pérenne*

« Le travail à temps Partagé exercé en indépendant se trouve par nature à la charnière entre le salarié multi-employeurs et l'activité d'un consultant indépendant.

S'appuyant sur une expérience significative acquise en entreprise, confirmée par la diversité des situations rencontrées dans ses interventions, l'intervenant en Temps Partagé ou Consultant Opérationnel dispose d'un niveau d'expertise dans son domaine de compétence comparable à celui d'un consultant.

Cependant, les prestations qu'il assure ont une vocation très opérationnelle comparable à l'action d'un spécialiste appartenant à une structure. Par ailleurs, la prestation ne se réduit pas à une simple intervention à caractère ponctuel, mais vise à s'inscrire sous des formes diverses dans un rapport durable. » (Andcp/Otp, 1995)

Le travailleur non-salarié peut exercer son activité :

- soit en entreprise individuelle : les formalités sont très simples mais l'entrepreneur répond à titre personnel des engagements pris à titre professionnel ;
- soit en EURL : la démarche est plus complexe et coûteuse mais la responsabilité est distincte entre société et dirigeant, les patrimoines sont séparés ;
- voire en SARL, à condition de trouver au moins un associé, qui sera minoritaire.

Après ces différents éléments théoriques, il nous semblait judicieux de recueillir des données primaires.

## 3. UNE RECHERCHE EXPLORATOIRE

Nous avons souhaité rencontrer des acteurs du Travail à Temps Partagé afin de valider ou d'infirmer l'enthousiasme des medias, praticiens et enseignants-chercheurs quant à l'usage du Travail à Temps Partagé.

Nous avons voulu centrer notre approche du TTP sur l'un des huit cadres d'exercice de ce dernier, en l'occurrence la Coopérative d'Emplois et d'Activités (CEA).

### 3.1. *Quelques éléments de méthodologie*

Pour des raisons de proximité et de connaissance liées à notre propre pratique, notre échantillon est constitué d'entrepreneurs-salariés de la CEA dans laquelle nous avons exercé. Ceci a sans doute facilité la programmation des entretiens dans des délais courts. Cependant, la connaissance mutuelle peut également avoir inhibé quelque peu l'expression (bien que nous n'ayons perçu de gêne à aucun moment).

Cet échantillon reflète la diversité des profils d'entrepreneurs-salariés : sexe, tranche d'âge, ancienneté dans la CEA, formation initiale, parcours, activité(s) actuelle(s).

Le tableau ci-dessous reprend les principales caractéristiques des six entrepreneurs-salariés de cet échantillon.

TABLEAU 1

| Date | Sexe | Age | Ancienneté | Formation initiale | Activité(s) |
|---|---|---|---|---|---|
| 22/III | H | 50-55 | 5 ans | Centrale Paris | Coaching-gestion de projets |
| 27/III | F | 45-50 | 15 mois | Ingénieur informatique | Accompagnement-formation en management et communication |
| 28/III | H | 45-50 | 2 ans | Post-bac image et pub | Expression visuelle |
| 28/III | F | 40-45 | 4,5 ans | Bac+4 information | Communication |
| 29/III | H | 40-45 | 3,5 ans | Bac+4 droit | Formation en droit immobilier |
| 30/III | F | 35-40 | Entrante | Dut Gestion de prod. | Organisation-qualité-sécurité |

Nous avons mené des entretiens semi-directifs d'une durée comprise entre 45 minutes (le seul par téléphone) et 1h45. Les principaux thèmes portaient sur l'entrée dans la CEA, puis les compétences, l'identité et l'engagement personnels, puis la dimension collective (compétences, identité).

### 3.2. ***Les principaux résultats***

#### 3.2.1. *L'entrée dans la coopérative*

*Un choix fortuit*

Tous avaient dans l'idée de créer ou de poursuivre une activité autonome, mais aucun n'a délibérément choisi le statut de coopérative : même le co-fondateur songeait plutôt au portage (une autre interviewée l'a expérimenté) et s'est rallié à la proposition du futur directeur.

Ce sont plutôt les circonstances qui ont joué : trois sont venus par l'intermédiaire de CTP[8], un a lu un article sur la CEA dans la presse économique locale, un autre est venu sur recommandation d'un entrepreneur-salarié avec qui il était en relation.

*Etre accompagné*

En termes d'attentes, si tous évoquent l'aide administrative (factures, salaires, tenue des comptes), un seul évoque le rôle du sociétaire (alors que cinq le sont) : participer aux décisions. Il regrette d'ailleurs que ce rôle (obligatoire au bout de 18 mois) ne soit pas valorisé par rapport à ceux qui ne sont encore que salariés. Si les cinq autres mentionnent l'accompagnement (souvent par différence avec le portage ; « J'ai obtenu des aides variées : conseil, assistance, présence, amitié. »), seul(e !)s deux citent d'abord la liberté (« On n'est pas managé »), alors que celle-ci est souvent évoquée parmi les motivations prioritaires du créateur d'entreprise. Ces deux entrepreneurs-salariées sont sans doute également celles qui fonctionnent comme tel. Deux autres semblent plutôt peiner à développer leur activité pour s'éloigner du statut de demandeur d'emploi.

#### 3.2.2. *Compétences, identité et engagement personnels*

*D'abord le métier*

Interrogés sur leurs compétences, tous parlent spontanément de celles en lien direct avec le(s) métier(s) qu'ils exercent -ou ont exercé(s)-, à l'exclusion de celles que la littérature prête au créateur d'entreprise, qu'elles soient à dominante individuelle, sociale et même cognitive (Charles Pauvers et alii, 2004). Faut-il alors émettre l'hypothèse que ces entrepreneurs-salariés sont encore plutôt salariés qu'entrepreneurs ? Tous soulignent pourtant la particularité de devoir « aller chercher le travail » (mais à regret, pour certains).

(8) L'association locale Compétences en Temps Partagé est hébergée par la CEA

*Une identité en mouvement*

Hormis logiquement l'entrante, tous reconnaissent que leur identité a évolué avec leur parcours dans la CEA (malgré la diversité de sa durée), mais pas pour les mêmes raisons : deux parlent d'un changement de métier (d'opérationnel à conseil pour l'un, à formateur pour l'autre), deux autres soulignent que la confrontation au marché a permis d'éclaircir leurs compétences, le dernier estime que le parcours « a pu l'aider à y voir plus clair ».

*Plus ou moins impliqué*

Quant à l'engagement, il est variable selon les cinq « anciens » : celui qui se cherche s'est peu engagé, le co-fondateur est très impliqué, deux se sont beaucoup investis mais souhaitent « lever le pied » (l'un parce qu'il estime être moins légitime de par son importante baisse d'activité, l'autre parce qu'elle veut consacrer plus de son temps disponible par son activité restée faible, au développement de celle-ci). Si elle est « force de proposition », la dernière garde en tête « la rentabilité (de son temps, en l'occurrence) qui n'est pas dans le discours coopératif ».

3.2.3. *Compétences et identité collectives*

*Peu complémentaires*

Tous soulignent la richesse de la diversité des entrepreneurs-salariés et l'intérêt qu'elle présente en termes d'échanges, d'ouverture, de découverte de métiers, de réseaux. Cependant, ils constatent également la difficulté à associer des compétences trop éloignées. Même dans les axes spécialisés (regroupant des entrepreneurs-salariés travaillant respectivement dans la communication et l'industrie), les collaborations concrètes et contributions communes restent trop rares.

*Qui sommes-nous ?*

Ainsi, alors qu'ils se présentent au titre de la CEA dans leurs démarches commerciales, ils ne s'identifient pas (ou peu) à celle-ci, de par leur relative autonomie de fonctionnement : « ce sont mes clients, pas ceux de la coopérative ».

D'ailleurs, leur représentation de l'identité de celle-ci est très hétérogène : « il y a encore du boulot pour la définir », « diversité et rigueur », « en croissant, elle devient une entreprise comme une autre », « une pépinière de

projets d'entrepreneuriat », « la cohabitation de deux systèmes : des entrepreneurs-salariés qui ont roulé leur bosse et un collège d'apprentis », « une coopérative d'entrepreneurs salariés : on est indépendant mais pas tout seul, on n'a pas d'administratif à faire ».

A noter que tous connaissent le Travail à Temps Partagé, et qu'un seul considère ne pas l'exercer dans la CEA, bien qu'ayant plusieurs clients (mais pour lequel le conseil n'est pas opérationnel : cf. 2.3.7).

Concernant cette CEA, si la croissance est significative (6 co-fondateurs il y a 5 ans, 51 entrepreneurs-salariés aujourd'hui, malgré quelques départs), la dimension collective reste plus difficile à appréhender que dans une SCOP classique, de par la diversité des projets individuels. Leur addition ne semble pas faire un projet collectif.

## 4. REFLEXIONS SUR LES RELATIONS INTERPERSONNELLES DES TRAVAILLEURS A TEMPS PARTAGE

### 4.1. *Le choix de la recherche*

*Des relations interpersonnelles ambivalentes*

Afin d'étayer notre propos, nous avons écarté une recherche récente sur le TTP et le recrutement (Vilette, 2006a). Certes, cet aspect de la fonction RH est éminemment influencé par une forme temporaire de relations interpersonnelles : candidat/DRH, candidat/responsable hiérarchique, candidat/concurrents –en entretien de groupe–, candidat/recruteur(s) externe(e) éventuel(s)… Cependant, il nous semble qu'elle n'est pas celle que vise la journée d'étude à l'origine de cet article.

Nous lui avons donc préféré une recherche encore plus récente, pour plusieurs raisons :

- comme nous l'avons évoqué dans la méthodologie (cf. § 3.1), nos relations interpersonnelles avec les interviewés (pour certains, d'avant la création de la CEA) ont permis de mobiliser ces derniers très rapidement ;

- de plus, l'hypothèse de l'inhibition a été grandement levée depuis les entretiens : certaines positions critiques qui nous avaient été confiées lors de ceux-ci n'ont pas transparu dans l'audit coopératif réalisé à la même période par l'Union Régionale des SCOP. En effet, ce dernier a été restitué la veille de l'achèvement de la rédaction de la première

version de cet article, au cours de l'assemblée générale. A cette occasion, un débat sur les conditions du sociétariat a d'ailleurs révélé un conflit interpersonnel –c'est-à-dire « qui oppose deux individus ou davantage. Il peut s'agir d'un conflit de fond [...], d'un conflit émotionnel [...] ou d'une combinaison des deux (Schermerhorn et alii, 2000)– entre le co-fondateur président du conseil d'administration et plusieurs sociétaires, dont le co-fondateur interviewé ;

- par contre, d'autres éléments de cet audit viennent corroborer l'hypothèse selon laquelle la juxtaposition des projets individuels ne va pas forcément de pair avec un projet d'entreprise : alors que 31% (seulement...) des sociétaires ont connaissance de ce dernier, 68% ne souhaitent pas un renforcement de la communication sur le sujet. Les relations interpersonnelles, appréciées par ailleurs, ne tendent donc pas vers le collectif ;

- enfin, nous pouvons nous interroger sur le lien entre des relations interpersonnelles naturellement limitées par la présence partielle des coopérateurs dans les locaux de la CEA, et leur engagement aléatoire dans le fonctionnement de celle-ci.

### 4.2. *La proximité en PME*

*Proche mais peu formalisé*

Comme nous l'avons vu dans les PME (cf. § 1.1.), « une autre caractéristique (peut-être la principale ; en tout cas, celle qui guide notre propre pratique de DRH) de ces dernières tient à la proximité, sous de multiples formes : proximité spatiale, proximité hiérarchique, proximité fonctionnelle et coordination de proximité, systèmes d'information de proximité, proximité temporelle, voire capital de proximité, diversification de proximité, proximité familiale (dans la PME de même nature)...

Or, il nous semble que c'est dans la proximité des pratiques et des rapports au quotidien (ou presque pour le Travailleur à Temps Partagé), tant avec les collaborateurs éventuels et les collègues, qu'avec le manager (pour le TTP, souvent le dirigeant, dont on connaît l'importance dans la PME), que le nouveau à intégrer va s'imprégner de toutes les dimensions culturelles de l'organisation dans laquelle il commence à travailler. » (Vilette, 2006b)

Si nous nous centrons sur les systèmes d'information, « les petites entreprises fonctionnent par dialogue ou par contact direct » (Grepme, 1994). « La préférence des chefs d'entreprise pour la communication orale se traduit

par le recours à des processus mentaux de mémorisation et de traitement des informations de développement » (Philippe, 1990). « Le vecteur d'obtention de l'information est un ensemble de relations interpersonnelles informelles, non institutionnalisées et non structurées. » (Planque, 1988). « La proximité des acteurs facilite la communication directe et verbale. La formalisation et l'écriture ne sont pas indispensables. Cela explique la correspondance, maintes fois observée, entre proximité et politique minimaliste de gestion de l'information. » (Torres, 2000)

### 4.3. *Travail à temps partiel et TTP*

*Des relations forcément limitées*

La dernière remarque du § 4.1. nous amène à faire le parallèle avec la forme de travail atypique plus courante que la CEA, qu'est le travail à temps partiel, et les effets de ses différents types sur l'implication organisationnelle (Palmero, 2001), plus particulièrement pour les individus qui appartiennent au premier marché : salaires élevés, niveau de qualification élevé, stabilité de la relation d'emploi, préférence pour le travail sur une base partielle (Tilly, 1992). Nous retrouvons le profil des cadres à temps partagé (cf. § 1.2.), qui se construit par l'adjonction d'au moins deux temps partiels[9], et s'inscrit dans « les débats actuels et futurs sur le développement du temps choisi et les nouvelles formes d'emploi des cadres liées à des stratégies d'externalisation, de sous-traitance, de délocalisation, de partenariat ou d'essaimage (multi-salariat, portage salarial, « executive interim ») et pouvant être considérées comme des formes particulières de temps partiel. » (Bonnet-Polèse, 2002)

Autres aspects qui distinguent les cadres à temps partiel : ils « ne représentent pas plus de 5% de leur catégorie socio-professionnelle, ce qui reste nettement en dessous de la moyenne de 16,2% représentant la part des salariés à temps partiel dans l'ensemble des salariés.[...] Chez les cadres, le temps partiel est très largement un temps choisi[10] [...] Les cadres de

(9) Le temps partagé est bien à distinguer du « partage de poste [...] qui consiste à répartir la totalité des tâches d'un poste à temps plein entre deux travailleurs ou plus »[..., du] partage du travail (ou travail partagé), où un employeur et son personnel s'entendent pour réduire le nombre d'heures de travail afin d'éviter des mises à pied ou des licenciements. » (Schermerhorn et alii, 2000), pour lesquels la qualité des relations interpersonnelles est naturellement primordiale, et de la « semaine de travail comprimée [... qui] permet au travailleur d'écourter sa semaine de travail en augmentant le nombre d'heures travaillées quotidiennement [... Parmi les bénéficiaires, seulement] 6% observent une amélioration des relations interpersonnelles. (Dolan et alii, 2002)

[… l' « échantillon ont une ancienneté professionnelle assez élevée[10] » (Bonnet-Polèse, 2003)[11]

Par contre, leur est sans doute davantage commun le « problème posé par le temps partiel [qu'] est la limitation des relations avec les collègues. L'utilisation d'un temps efficient amène les cadres à temps partiel à réduire au minimum les temps qui ne sont pas de véritables temps de travail, mais des temps de socialisation, de discussion et d'éclairage avec les collègues.[…] Or ce temps social informel est aussi un temps d'apprentissage et d'information utile dans le travail, de contacts importants pour le développement professionnel ou la progression de carrière.[…] Par ailleurs, la réduction de ces temps sociaux empêche les temps partiels de rentrer en contact avec les membres des autres départements ou les hiérarchies, de construire des réseaux » (Bonnet-Polèse, 2003).

### 4.4. *Carrière et TTP*

*Une évolution différente, des relations aussi*

Concernant la carrière, « le travail atypique ne peut donc pas être considéré comme un phénomène conjoncturel et ponctuel, à durée déterminée, dont l'effet de mode tire à sa fin.[…] Nous sommes en présence d'une tendance lourde et probablement irréversible du marché de l'emploi. Parmi l'ensemble des formes de travail atypique, le cumul d'emplois et le travail autonome méritent attention parce que leur croissance est très importante, continue et rapide. […] Dès lors, la représentation de la carrière traditionnelle ne peut plus constituer un paradigme de référence universel, même si plusieurs « nostalgiques » continuent de s'y accrocher et de le souhaiter désespérément. Le paradigme concurrent, celui des nouvelles carrières, en est très éloigné et il implique des attitudes et des comportements renouvelés » (Chènevert et alii, 1999) « Pourquoi ne serait-on pas salarié avec plusieurs employeurs, comme on le voit avec des groupements d'employeurs ? Pourquoi pas un statut de pluriactif (en même temps salarié à temps partiel, indépendant et chef d'entreprise) ? » (Lebaude cité par Louart, 2004) « Il est possible d'isoler trois grandes familles de cumulards dont […] une minorité de stars (7,6%) qui […] recrutent la majorité des diplômés universitaires en situation de cumul […] Les individus en situation de blocage dans les cheminements traditionnels pourraient être portés à adopter ces formes d'emploi atypique dans le but de satisfaire des attentes qui dépassent la promotion et les

(10) Condition fréquente à la réussite du TTP (Vilette, 2003a)
(11) Mentionnons cependant une limite à ce parallèle avec le TTP dans l'étude : les « questionnaires ont été diffusés dans six grandes entreprises », alors que le TTP est principalement destiné aux PME.

aspects financiers.» (Chènevert et alii, 1999) « Existe-t-il de nouvelles logiques d'acteurs quant à la gestion de la carrière en collaboration avec des entreprises clientes, mais également avec d'autres parties prenantes du marché du travail (ex. les sociétés de portage) ? Ainsi, peut-être que l'étude de ces nouveaux travailleurs à l'intersection entre le salariat et le travail indépendant peut nous éclairer sur le développement d'une GRH renouvelée. » (Bravo-Bouyssy, 2004)

### 4.5. *Accompagner les relations interpersonnelles*

*Le DRH en appui*

Justement, quelle peut être la valeur ajoutée du DRH en matière de relations interpersonnelles ? Pour dépasser une typologie classique (coach sportif/confesseur/conseil), Albert et Emery (2000) définissent le coaching comme « un accompagnement individuel ayant pour objectif d'aider à la mise en place de changements comportementaux ». Dans une PME, il semble assez logique que chaque manager devienne le coach de ses collaborateurs. Cependant, malgré la polyvalence et la polycompétence que réclame cet environnement, beaucoup n'ont pas cette capacité. De plus, le dirigeant, si central dans les petites structures, n'a pas de responsable hiérarchique…

S'inspirant de « la double situation du consultant […qui] comme tout intervenant au contact d'un système, ne peut éviter de se trouver être à la fois observateur de ce système ainsi qu'acteur dans ce système ( Malarewicz, 2000), le DRH pourrait être à la fois le coach pour le chef d'entreprise, et un genre de superviseur (pardon pour cette hétérodoxie) pour les autres encadrants.

### 4.6. *Crédibiliser la communication avec les personnes*

*Les interlocuteurs RH doivent mieux dialoguer*

Concernant l'école de Palo Alto, « l'une de[…]s hypothèses pour expliciter l'attrait de cette approche pour les universitaires en gestion ou les managers, est qu'il résulte d'une tendance actuelle de la GRH à se focaliser sur les individus » (Brasseur, 2000). C'est d'ailleurs la principale motivation, à la fois sans doute d'une bonne partie des praticiens de la fonction RH, et assurément de la plupart des étudiants –toujours plus (trop ?) nombreux– qui s'y destinent (« être en contact avec les gens », « aider les personnes », « faire du relationnel »…). Si cet objectif est à la fois louable et naïf, eu égard à la dure réalité du quotidien de ce métier, l'inflation de diplômés qu'il génère ne

va pas sans poser de questions, non seulement quant aux débouchés exprimés (certes inférieurs aux besoins réels des PME : 60% de l'emploi…), mais aussi en matière de relations interpersonnelles, compte tenu de la nature effacée, voire introvertie, de nombre d'entre eux ( et elles, largement majoritaires…), et par la même, à l'image que donne une fonction encore jeune dans l'entreprise, donc encore insuffisamment reconnue, en particulier dans les PME.

### 4.7. *Ecouter*

*La parole de l'autre d'abord*

Enfin, une autre qualité indispensable dans la gestion des relations interpersonnelles pour le DRH (mais aussi pour le consultant, et sans doute pour l'enseignant) est l'écoute. C'est d'ailleurs une des premières recommandations que nous adressons aux étudiants que nous formons aux ressources humaines.

Il s'agit même d'écoute active, c'est-à-dire de la capacité d'aider l'émetteur à exprimer ce qu'il veut vraiment dire (Rogers C.R. et Farson R.E., 1957). C'est ce qui nous a sans doute conduit à percevoir à plusieurs reprises une fragilité psychologique chez certains de nos interlocuteurs (salariés en tant que DRH ou consultant, étudiants en entretien de recrutement dans le cadre d'une alternance, d'admission en cycle universitaire ou même en évaluation orale) et à leur permettre d'en faire part en toute confiance et liberté, ce dont nous nous sommes assurés auprès d'eux (certains nous ont même dit être soulagés d'en parler, ou surpris d'avoir pu le faire dans cette circonstance). Les uns ont ainsi mentionné le début d'un travail avec un spécialiste, tandis que pour d'autres, nous leur avons suggéré d'entamer une réflexion sur ce genre de démarche. En effet, si nous faisons une analogie sommaire entre ces situations de tête-à-tête empreintes d'empathie et des formes sommaires de coaching, celui-ci « se différencie nettement de la psychanalyse ou de toute forme de psychothérapie. Non seulement son objectif n'est pas de soigner, mais les coachs ne peuvent pas répondre aux demandes des sujets présentant des désordres psychiques ou corporels. » (Brasseur, 2004)

**Conclusion**

Si quelques enseignants-chercheurs ont mentionné le Travail à Temps Partagé dans certains de leurs travaux, aucun n'en a fait le thème central de l'un d'eux.

De plus, si la littérature sur les SCOP est significative, celle sur les CEA reste modeste, même compte tenu de sa jeunesse.

Enfin, les publications sur les relations interpersonnelles ne tiennent pas compte des spécificités des PME.

Par ailleurs, plusieurs limites de la recherche sont à mentionner :

- l' échantillon n'est pas représentatif, compte tenu non seulement du mode d'accès aux interviewés (réseau personnel) et d'une taille insuffisante, mais aussi par exemple, de l'absence des autres formes de TTP étudiées, ou de l'origine géographique (les raisons du développement variable du TTP –et de la CEA, en particulier– selon les régions, peuvent également orienter les répondants) ;

- la recherche n'était pas spécifiquement centrée sur les relations interpersonnelles ;

- les données recueillies sur le mode déclaratif sont nécessairement empreintes de subjectivité. Par exemple, les interviewés ont un intérêt à dire que le TTP est une solution qui leur convient (puisqu'ils en ont fait le choix) ;

- nous n'avons pas rencontré des non-acteurs du TTP (par exemple, d'anciens entrepreneurs-salariés qui ont quitté la CEA), afin de mieux comprendre les raisons du non-recours à cette solution originale.

Au-delà de pallier ces limites, cette enquête offre d'autres perspectives de recherche :

- chacune des huit formes de TTP justifie à elle seule une étude approfondie, y compris pour la CEA ;

- parmi elles, l'Entreprise de Travail à Temps Partagé n'a pas encore suffisamment d'antériorité (loi du 2 août 2005) pour que nous puissions en évaluer l'impact, outre ses lacunes législatives ;

- nous nous sommes volontairement focalisés sur le TTP d'individus dont le niveau de qualification est plutôt élevé, alors qu'il concerne d'autres populations (en particulier pour la pluriactivité, le groupement d'employeurs et la coopérative d'emplois et d'activités) ;

- enfin, si c'est dans la double optique des nouvelles formes d'organisation et des relations interpersonnelles que nous avons examiné le TTP, celui-ci présente des particularités au regard d'autres facettes de la GRH (par exemple l'impact des TIC ou la diversité), qui devraient faire l'objet de nos plus prochains travaux.

**Bibliographie restreinte au chapitre 4**


ALBERT E., & EMERY J-L., (2000). *Au lieu de motiver, mettez-vous donc à coacher !* Editions d'Organisation

BONNET-POLESE I., (2003). Une recherche exploratoire du rapport au travail des cadres à temps partiel et de leur implication au travail : l'influence de l'environnement immédiat de travail, *Actes du 14ème Congrès de l'AGRH*, Grenoble

BONNET-POLESE I., (2002). Le temps partiel choisi des cadres : une étude exploratoire qualitative des perceptions et des vécus de travail, *Actes du 13ème Congrès de l'AGRH*, Nantes

BRASSEUR M., (2004). La qualité : des freins aux leviers de progression, les apports du coaching, *Working paper* n°697, Cerog-IAE d'Aix-en-Provence

BRASSEUR M., (2000). L'apport de l'école de Palo Alto à la Gestion des Ressources Humaines, *Working paper* n°582, Cerog-IAE d'Aix-en-Provence

BRAVO-BOUYSSY, Ketty (2004). Une mesure du « succès de carrière » chez le travailleur en solo, *Actes du 15ème Congrès de l'AGRH*, Montréal

CHENEVERT D., SIMARD G., et TREMBLAY M., (1999). Les déterminants organisationnels et individuels de l'emploi atypique : le cas du cumul d'emplois et du travail autonome, *Actes du 10ème Congrès de l'AGRH*, Lyon

GREPME (1994). *Les PME : bilan et perspectives*, Economica

LOUART P., (2004). La production des carrières : compétences organisationnelles ou performances individuelles, dans Guerrero S., Cerdin J-L. & Roger A. (coord.). *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives*, AGRH-Vuibert

MALAREWICZ J-A., (2000). *Systémique et entreprise*, Village Mondial

PALMERO S., (2001), Les effets de types de travail à temps partiel sur l'implication organisationnelle, *Working paper* n° 614, Cerog-IAE d'Aix-en-Provence

PHILIPPE J., (1990). Information et milieu économique, des ressources à mobiliser. dans Léo P-Y., Monnoyer-Longe M-C. & Philippe J. (dir.). *Stratégies internationales des PME*, Editions Economica

PLANQUE B., (1988). La PME innovatrice : quel est le rôle du lieu local ? Revue Internationale PME, vol. 1, 2

ROGERS C.R., et FARSON R.E., (1957). *Active Listening*, Industrial Relations Center of the University of Chicago

SCHERMERHORN J.R., HUNT J.G., & OSBORN R.N., (2000). *Comportement humain et organisation*, Village Mondial

TILLY C. (1992). Dualism in part-time employment, *Industrial Relations*, 31, 2, p. 330-347

TORRES O., (2000). Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. *Actes du 5ème CIFEPME*, Lille

VILETTE M-A., (2006a). Le temps partagé : une réponse aux difficultés de recrutement dans les PME ? *journée de recherche « Le temps du travail »*, AGRH-CEREGE-IAE de Poitiers

VILETTE M-A., (2006b). Temps partagé : que partager d'autre pour l'intégration ? *Personnel*, 468

# NOUVELLES FORMES D'ORGANISATIONS DANS LES PME : PROXIMITE ET RELATIONS INTERINDIVIDUELLES DANS LE TRAVAIL A TEMPS PARTAGE
## Le cas d'une Coopérative d'Emplois et d'Activités

**Marc-André VILETTE, ESC Saint-Etienne, CREST**
51-53, cours Fauriel, BP 29, 42009 Saint-Etienne cedex 2
marcandrevilette@yahoo.fr
06.68.51.55.70.

# NOUVELLES FORMES D'ORGANISATIONS DANS LES PME : PROXIMITE ET RELATIONS INTERINDIVIDUELLES DANS LE TRAVAIL A TEMPS PARTAGE
## Le cas d'une Coopérative d'Emplois et d'Activités

*« La proximité : 15 ans déjà »*. Tel est le titre d'un numéro spécial de la Revue d'Economie Régionale et Urbaine, dont les articles sont issus de la 6ème édition des Journées de la Proximité, rencontre internationale qui s'est tenue en juin 2006 à Bordeaux. Lire ce numéro nous est apparu comme un bon moyen d'essayer de comprendre la *« Dynamique »* d'un groupe de recherche dont nous ignorions l'existence, alors que nous sommes sensible à la proximité comme praticien RH et comme chercheur en gestion. La densité perçue des propositions théoriques des deux premiers articles est opportunément accompagnée d'illustrations parlantes pour le praticien. L'exemple le plus signifiant pour nous est sans doute celui sur le marché du travail, pour distinguer les deux formes de la proximité socio-«économique de coordination (Bouba-Olga et Grossetti, 2008). C'est d'ailleurs la proximité relationnelle émergente d'un groupe de recherche thématique « GRH et territoire » (sur lequel nous reviendrons en conclusion), dont nous sommes à l'origine de la création, qui nous a permis de proposer cette communication : le membre qui a informé le groupe de l'appel pour les 7èmes Journées de la proximité fait partie du comité scientifique de celles-ci. Quant aux articles de validations empiriques, la majorité est orientée vers les TIC (sur lesquelles nous avons également écrit), compte tenu de leur impact sur la proximité, souligné par ailleurs (Rallet et Torre, 2007).

*« La proximité : 15 ans déjà »*. « A peu de temps près », c'est aussi notre vécu de responsable Ressources Humaines dans cinq PME industrielles (traitement thermique, mouliste, fonderie aluminium, découpage/emboutissage, injection plastique). Or, si la littérature en sciences de gestion est abondante au sujet des managers de proximité (Diridollou, 1995 ; Létondal, 1997 ; Thévenet, 2003 ; Bellini et Labit, 2005 ; Thévenet et Bourion, 2006), ceux-ci ne sont pas spécifiques à la PME. Par contre, en tant que chercheur, nous sommes convaincus *« du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME »* (Torrès, 2000). Cet enseignant-chercheur a sans doute le plus étudié la proximité en gestion, depuis sa thèse *« pour une approche critique de la spécificité de gestion de la PME »* (Torrès, 1997), en passant par son Habilitation à Diriger des Recherches sous forme d'*« essai de théorisation de la gestion des PME : de la mondialisation à la proxémie »* (Torrès, 2004), jusqu'à un article récent sur l'*« incidence de la loi proxémique sur la perception de l'incertitude des PME »* (Torrès et Gueguen, 2008). Dans un ouvrage collectif également récent (Jaouen et Torrès, 2008), ce concept a été abordé sous de multiples angles : proximité des besoins du marché (Pacitto, Julien et Meier), proximité de métier, proximité sociétale, sociable, résiliaire, stratégique (Marchesnay), sociale, temporelle (Jaouen et Tessier), représentative (Paradas), sensorielle (Torrès, Paradas), institutionnelle, interorganisationnelle (Gundolf), géographique (Lasch), cognitive (Jaouen, Gundolf), hiérarchique, fonctionnelle (Torrès), socioprofessionnelle (Loup), organisée, territoriale, industrielle (Fourcade), globalisée/globalisante, mondialisée/mondialisante (Saives, Desmarteaux et Schieb-Bienfait)… dont plusieurs sont également étudiés par le groupe de recherche Dynamiques de proximité.

C'est dans cette perspective que, après être revenu sur les caractéristiques de la PME (la proximité, en particulier), et sur les spécificités de sa GRH, particulièrement quant aux nouvelles formes d'organisation, nous présenterons plus particulièrement l'un des cadres d'exercice du Travail à Temps Partagé qui semble se prêter à davantage de proximité, à savoir la Coopérative d'Emplois et d'Activités. Puis nous restituerons les résultats d'une recherche exploratoire auprès d'entrepreneurs-salariés d'une de ces coopératives, avant de faire part de quelques réflexions sur les relations interindividuelles (facette RH très marquée par la proximité) en matière de Travail à Temps Partagé.

## 1. PME ET NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION

### 1.1. La proximité parmi les caractéristiques des PME

Nombre d'auteurs et de journalistes mettent en exergue, à juste titre, la place prépondérante qu'occupent les PME-PMI dans le tissu économique de notre pays : 60% de l'emploi, 53% de la valeur ajoutée, 41% des investissements, 30% de l'exportation pour les entreprises de moins de 250 personnes (source Insee dans Savajol, 2003).

Spontanément, des centaines de milliers d'entreprises ont été regroupées sous cette expression « PME » sur le critère de la taille en premier lieu : moins de 500 personnes en France, moins de 250 pour l'Europe (chiffre d'affaires de moins de 40 M€ et indépendance financière). C'est peut-être ce qui explique que la communauté académique ait pris le sujet « par les deux bouts » : en effet, depuis deux décennies, tant en matière de recherche que d'enseignement, les universitaires se sont focalisés sur les ME (plus de 50) et l'entrepreneuriat (dans la plupart des cas, le créateur est seul, voire entouré de quelques collaborateurs), ce qui laisse la majorité des PME encore insuffisamment explorées (Marchesnay, 2003).

Or, est-il raisonnable de rassembler sous un même vocable, au prétexte de leur effectif, des entités d'un « univers [aussi] complexe et diversifié » (Parlier, 2004) ?

Paradoxalement, de cette diversité ont pu être extraits d'autres critères communs que la petite taille, à savoir la centralisation de la gestion, une faible spécialisation, des systèmes d'information simples ou peu organisés, une stratégie intuitive ou peu formalisée (Grepme, 1994) par exemple. Ces caractéristiques de gestion peuvent être traduites comme différents aspects de la notion de proximité –respectivement : proximité spatiale, proximité hiérarchique, proximité fonctionnelle et coordination de proximité, SI de proximité, proximité temporelle (Torres, 2000) –, ce qui nous apparaît de nature à influencer les relations interindividuelles des individus.

En tout cas, la majorité de ces caractéristiques laisse entrevoir l'omniprésence du dirigeant, y compris en matière de GRH, naguère réservée aux grandes structures, qui connaît dans les PME une évolution remarquable, dont il est le « passage obligé » (Duchéneaut, 1995).

Si traditionnellement, elle n'est pas prioritaire aux yeux de ce dernier, la fonction RH connaît plusieurs types de difficultés :

- faible formalisation des politiques, procédures et pratiques de GRH ;
- limites des ressources financières, matérielles et humaines ;
- manque global d'expertise dans les méthodes et techniques de GRH ;
- forte centralisation autour du propriétaire-dirigeant et difficultés de délégation ;

- attitudes négatives et résistances aux changements de la part du personnel et du dirigeant ;
- inadéquation des démarches socio-économiques et politiques (d'Amboise et Garand, 1995).

Là encore, nous entrevoyons les impacts de la plupart de ces difficultés sur les relations interindividuelles au sein de la PME.

### 1.2. Les nouvelles formes d'organisation en PME

« Les qualités de réactivité, de flexibilité, d'interactivité, d'adaptabilité, de souplesse dont font preuve les PME » (Torres, 2000) les amènent à faire appel à de nouvelles formes d'organisation, en particulier pour faire face à des difficultés spécifiques de recrutement (Vilette, 2008) :

- pour les unes, il s'agit à la fois de valoriser l'engagement individuel et de déployer des réseaux flexibles (Beaucourt et Louart, 2000), y compris de compétences (Le Boterf, 2001). En effet, les nouvelles formes d'organisation peuvent se définir comme des organisations dont la coordination des activités repose essentiellement sur l'implication des salariés (Thévenet, 2000), parmi lesquels ceux en relation d'emploi flexible (Charles Pauvers, 2002), et sur leurs compétences, d'où l'expression d'organisation qualifiante (Amadieu et Cadin, 1996). Cette notion, ainsi que celle de réseau, sont reprises par Livian (2005), qui mentionne également l'organisation virtuelle (ou plus exactement dématérialisée, car elle est déjà réelle), liée à l'usage des nouvelles technologies. Celle-ci fait l'objet d'une typologie qui identifie cinq approches : firme technologique, entreprise dispersée géographiquement, organisation qui externalise, cyberentreprise, réseau temporaire (Nizar et Zhan, 2000).
  Il faut pourtant également signaler que ces nouvelles formes d'organisation créent des tensions sociales entre individus (Cintas, 2003), particulièrement dans les PME et TPE, par l'usage des TIC (Beaujolin et Dufau, 2001), qui modifient la proximité. Si celui-ci modifie les frontières, tant internes qu'externes, de la firme (Kalika, 2000), la dissociation des enveloppes organisationnelles et juridiques a de nombreuses conséquences en termes de relations sociales : externalisation de facteurs de risque, absence de lieux communs de discussion et d'information pour l'ensemble des personnes impliquées dans le même processus de travail, complexification législative qui va à l'encontre du principe fondamental d'exhaustivité de la représentation des travailleurs (Schoenaers et Zune, 2001), ce qui tend à distendre la proximité.
- Pour les autres, les cadres contractuels évoluent : par exemple, sont mis en exergue le contrat d'activité, la pluriactivité et le portage (Beaucourt et Louart, 2000). Or, le premier (Boissonnat, 1995), analysé par Jamen (1997), fait singulièrement penser au groupement d'employeurs qui, comme les deux autres, permet de s'engager dans la « voie originale […] des cadres en temps partagé ou du « prêt » de cadres de grandes entreprises » (Duchéneaut, 1995). Ils « offrent une opportunité adaptée aux contraintes de la PME. […] Ainsi germent des projets de « cadres développeurs » au service des PME (Fourcade et Marchesnay, 1997). « Cette solution […] est à la croisée d'une demande sociale de cadres spécialisés qui ne souhaitent ou ne peuvent pas retrouver un emploi à temps plein, et d'entreprises qui n'ont ni les moyens, ni suffisamment de tâches à remplir » (Mahé de Boislandelle et Nebenhaus, 1995).

Ainsi, la communauté académique s'est-elle intéressée à ce sujet, par ailleurs abondamment présentée par la presse dans la première partie des années 90[68], et qui connaît depuis quelques années un certain regain[69], à défaut d'être présenté sous tous ses aspects[70].

Les praticiens RH s'y sont également attelés :

- en 1993, l'ANDCP (Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel) a créé l'OTP (Observatoire du Temps Partagé) « pour constituer une structure d'étude, d'information, de conseil et de promotion consacrée au temps partagé et destiné à mener des action concrètes »[71] telles que la publication de livrets pratiques (Andcp/Otp, 1994 et 1995) ;
- la revue Personnel a publié une dizaine d'articles sur la même période (et plusieurs autres depuis) ;
- Le sujet a largement été évoqué lors d'un colloque à Gênes avec les collègues transalpins, compte tenu du tissu dense de PME italiennes (Seltzer, 2004) ;
- une enquête a été réalisée au mois de juillet 1993 , auprès de 1400 DRH par l'OTP. « Le travail à temps partagé est ressenti majoritairement comme une véritable richesse humaine apportée à l'entreprise […] et favorable au transfert de métiers dans différentes entreprises » (Provost, 1994)
- Il est à noter que le fait de rattacher spontanément le travail en temps partagé à la tranche d'âge des plus de 45 ans (74%) dans cette enquête se retrouve implicitement 11 ans après, quant aux pratiques actuelles et aux pistes à développer pour les seniors[72], ce qui a été souligné par ailleurs (Vilette, 2004).

Cet intérêt triplement porté par les médias, les praticiens et les enseignants-chercheurs, à une forme émergente d'organisation nous conduit à présenter le cadre juridique de la structure qui a servi de terrain à la recherche qualitative exploratoire présentée plus loin, et favoriserait le plus la proximité.

### 1.3. Le Travail à Temps partagé dans la Coopérative d'Emplois et d'Activités

En se donnant cette dénomination, le Travail à Temps Partagé[73] (qui pourra être appelé TTP ci-après) est sorti de la clandestinité depuis plus de vingt ans. Pourtant aujourd'hui, il n'a toujours pas de définition légale. A la suite de plusieurs tentatives (Casaux, 1992 ; Lagarrigue, 1994 ; Lagrevol, 1997 ; Gibus, 2001 ; Vilette, 2003a), nous proposons aujourd'hui la définition suivante : « le Travail à Temps Partagé est l'exercice simultané et/ou successif de plusieurs activités pérennes à vocation professionnelle ».

Cette définition recouvre cependant différents cadres juridiques qui se prêtent au TTP.
Certains le sont par construction, excluant l'activité unique : le multisalariat, la pluriactivité, le groupement d'employeurs et, dernière-née, l'entreprise de travail à temps partagé.

---

[68] Pour information, 49 articles recensés par de Lagrevol (1997, p. 86-88)
[69] Par exemple, Entreprises et Carrières, Courrier Cadres, Management, Personnel (Vilette, 2003b)
[70] Pour illustration, un article récent de Courriers Cadres (« Le temps partagé gagne du terrain », n°1607, décembre 2005), par ailleurs assez représentatif de la réalité quotidienne d'un cadre en temps partagé, ne mentionnait que « les deux formes de travail à temps partagé (le multisalariat et les groupements d'employeurs) », alors que nous verrons qu'il en existe une demi-douzaine d'autres dans la deuxième partie.
[71] Extrait de l'annuaire 2003 de l'ANDCP
[72] Enquête Andcp/Inergie 2005, « La gestion des âges : pratiques des entreprises auprès des salariés de plus de 50 ans », novembre
[73] En référence aux rares textes législatifs, et par analogie avec le travail A temps plein ou A temps partiel, nous préfèrerons cette terminologie à celle également utilisée de Travail EN Temps partagé

D'autres offrent la possibilité de l'exercer : trois comme salarié (le détachement externe, la coopérative d'activités et d'emplois –étudiée ci-dessous–, le portage salarial –nous ne parlerons pas de la SARL comme gérant minoritaire–), un comme indépendant (nous globaliserons ce statut, sans détailler les distinctions qui peuvent être faites entre entreprise individuelle, EURL et SARL comme gérant majoritaire).[74]
Nous pouvons également mentionner le VRP multicartes (spécifique à un métier)[75], l'alternance (dont la partie en formation n'est pas directement productive) et le tout récent statut d'auto-entrepreneur (dans le cas d'une activité complémentaire).

Le statut de SCOP présente certaines caractéristiques qui reflètent une forme de proximité : les salariés détiennent au moins 51 % du capital, décident ensemble des grandes orientations de leur entreprise, élisent leurs dirigeants –avec leurs parcours particuliers (Bataille-Chédotel et Huntzinger, 2002 ; Huntzinger et Moysan-Louazel, 1999)–, décident également du partage des bénéfices –hormis les réserves impartageables– ; l'esprit SCOP favorise l'information et la formation des salariés, la solidarité entre eux, les échanges avec d'autres SCOP par différents réseaux coopératifs (Thomas, 2005).
Il peut correspondre à plusieurs situations, parmi lesquelles « les coopératives des diplômés « du supérieur » plus proches des groupements existant dans les professions libérales » (Demoustier, 1984), profils fréquents parmi les cadres à temps partagé.

En 1995, est apparue le premier exemple (Cap Services) de ces nouvelles formes d'organisations coopératives que sont les coopératives d'emplois et d'activités (CEA). « Elles constituent une véritable alternative à la démarche classique de création d'entreprise et de recherche d'emploi tout en offrant une forme novatrice de travail (le statut d'entrepreneur-salarié). Elles s'inscrivent en complément des autres dispositifs, ce qui confère à leur positionnement une certaine spécificité, particulièrement en comparaison des sociétés de portage. » (Charles Pauvers et Schieb-Bienfait, 2005) En effet, les entrepreneurs de CEA sont souvent des personnes en situation de chômage ou vivant des minima sociaux (Stervinou et Noël, 2008). Ils ont donc besoin de proximité.
Les CEA assurent à la fois un accompagnement individualisé et collectif des porteurs de projet (reflet de la proximité) et un statut de salarié. Ces entrepreneurs-salariés peuvent exercer plusieurs activités, le plus souvent pour plusieurs clients. Nous retrouvons ainsi la notion de temps partagé.
Les CEA « constituent un cadre économique, juridique et social, à même d'accueillir, d'accompagner et d'héberger des projets d'activités économiques de tous types. Elles poursuivent un objectif de développement collectif et solidaire d'activités, en s'inscrivant dans une logique d'insertion par l'économique. » (Thomas, 2005)
La CEA apporte la perception d'être inséré dans une communauté de travail (Francfort et al., 1995). Elle pourrait être assimilée à une forme de néo-compagnonnage (Stervinou et Noël, 2008). Cet aspect matérialise à nouveau la proximité.
« Avec le statut d'entrepreneur-salarié, la CEA permet de se réapproprier l'acte d'entreprendre, à travers l'acquisition de compétences, la constitution de réseaux, l'évolution des représentations identitaires. » (Charles Pauvers et Schieb-Bienfait, 2005).

[74] Pour plus de détails sur l'historique, la définition et ces 8 cadres juridiques, cf. Vilette (2007)

[75] Sur ce cadre juridique, cf. Vilette (2009)

## 2. UNE RECHERCHE QUALITATIVE EXPLORATOIRE

Nous avons souhaité illustrer notre réflexion par des données de terrain. Nous avons donc rencontré des acteurs dans le cadre d'une Coopérative d'Emplois et d'Activités, afin de comprendre le parcours des individus et le fonctionnement de ce cadre d'exercice du Travail à Temps Partagé, apparemment favorable à la proximité. Notons cependant que cette recherche ne visait pas spécifiquement à analyser cet aspect, ce qui explique la teneur des résultats en la matière.

### 2.1. La méthodologie de recherche

Nous avons eu recours à une méthodologie qualitative de nature exploratoire.
La composition de l'échantillon s'explique par la recherche d'une diversité d'angles de vue. Elle passe par la prise en compte de différences en termes d'âge(de 30-35 à 50-55) et d'ancienneté (de aucune à 5 ans), de spécialité (d'image et pub à gestion de production) et de niveau (de bac+1 à bac+5) de formation initiale, ainsi que de type d'activité.

Le tableau ci-dessous reprend les principales caractéristiques des six entrepreneurs-salariés de cet échantillon.

Tableau 1

| **Sexe** | **Age** | **Ancienneté** | **Formation initiale** | **Activité(s)** |
|---|---|---|---|---|
| H | 50-55 | 5 ans | Centrale Paris | Coaching-gestion de projets |
| F | 45-50 | 15 mois | Ingénieur informatique | Accompagnement-formation en management et communication |
| H | 45-50 | 2 ans | Post-bac image et pub | Expression visuelle |
| F | 40-45 | 4,5 ans | Bac+4 information | Communication |
| H | 40-45 | 3,5 ans | Bac+4 droit | Formation en droit immobilier |
| F | 30-35 | Entrante | Dut Gestion de prod. | Organisation-qualité-sécurité |

Par contre, nous n'avons pas cherché à obtenir une triangulation des données, en réalisant des entretiens auprès des permanents de la coopérative.
D'autre part, pour des raisons de proximité et de réseau social lié à notre propre pratique, notre échantillon est constitué d'entrepreneurs-salariés de la CEA dans laquelle nous avons exercé. Ceci a sans doute facilité la programmation des entretiens dans des délais courts. Cependant, la connaissance mutuelle peut également avoir inhibé quelque peu l'expression (bien que nous n'ayons perçu de gêne à aucun moment).

Notons par ailleurs que nous avons partiellement utilisé la méthode « boule de neige » : par exemple, une fois l'un des acteurs identifié et interviewé, nous lui avons demandé de nous référer à l'acteur entrant, que nous ne connaissions donc pas puisqu'il n'était pas engagé dans la CEA lorsque nous y avons oeuvré.

Nous avons mené des entretiens semi-directifs centrés (Romelaer, 2005) d'une durée comprise entre 45 minutes (le seul par téléphone) et 1h45. Les principaux thèmes du guide de l'interviewer étaient l'entrée dans la CEA, puis les compétences, l'identité et l'engagement personnels, enfin la dimension collective (compétences, identité).

Le matériel recueilli a donné lieu à une analyse de contenu (contenu du discours pour un entretien semi-directif) « semi-formatée » car une partie des thèmes a été fixée avant l'entretien, mais en se laissant la possibilité de découvrir de nouveaux thèmes au cours de l'analyse de contenu (Romelaer, 2005). L'analyse de contenu vise à réduire les informations afin de les catégoriser et de les mettre en relation avant d'aboutir à une description ou une explication (Wacheux, 1996).

## 2.2. Les principaux résultats

### *2.2.1. L'entrée dans la coopérative*

Tous avaient dans l'idée de créer ou de poursuivre une activité autonome, mais aucun n'a délibérément choisi le statut de coopérative : même le co-fondateur songeait plutôt au portage (une autre interviewée l'a expérimenté) et s'est rallié à la proposition du futur directeur.
Ce sont plutôt les circonstances qui ont joué : trois sont venus par l'intermédiaire de CTP[76] (le réseau social pour la proximité relationnelle), un a lu un article sur la CEA dans la presse économique locale, un autre est venu sur recommandation d'un entrepreneur-salarié avec qui il était en relation (réseau social à nouveau).

En termes d'attentes, si tous évoquent l'aide administrative (factures, salaires, tenue des comptes), un seul évoque le rôle du sociétaire (alors que cinq le sont) : participer aux décisions. Il regrette d'ailleurs que ce rôle (obligatoire au bout de 18 mois) ne soit pas valorisé par rapport à ceux qui ne sont encore que salariés. Si les cinq autres mentionnent l'accompagnement (souvent par différence avec le portage ; « J'ai obtenu des aides variées : conseil, assistance, présence, amitié. » que permet la proximité), seul(e !)s deux citent d'abord la liberté (« On n'est pas managé »), alors que celle-ci est souvent évoquée parmi les motivations prioritaires du créateur d'entreprise. Ces deux entrepreneurs-salariées sont sans doute également celles qui fonctionnent comme tel. Deux autres semblent plutôt peiner à développer leur activité pour s'éloigner du statut de demandeur d'emploi.

### *3.2.2. Compétences, identité et engagement personnels*

Interrogés sur leurs compétences, tous parlent spontanément de celles en lien direct avec le(s) métier(s) qu'ils exercent -ou ont exercé(s)-, à l'exclusion de celles que la littérature prête au créateur d'entreprise, qu'elles soient à dominante individuelle, sociale et même cognitive (Charles Pauvers et alii, 2004). Faut-il alors émettre l'hypothèse que ces entrepreneurs-salariés sont encore plutôt salariés qu'entrepreneurs ? Tous soulignent pourtant la particularité de devoir « aller chercher le travail » (mais à regret, pour certains).

Hormis logiquement l'entrante, tous reconnaissent que leur identité a évolué avec leur parcours dans la CEA (malgré la diversité de sa durée), mais pas pour les mêmes raisons : deux parlent d'un changement de métier (d'opérationnel à conseil pour l'un, à formateur pour l'autre), deux autres soulignent que la confrontation au marché a permis d'éclaircir leurs compétences, le dernier estime que le parcours « a pu l'aider à y voir plus clair ».

Quant à l'engagement (qui pourrait refléter la proximité des individus par rapport à la structure), il est variable selon les cinq « anciens » : le dernier cité s'est peu engagé, le co-fondateur est très impliqué, deux se sont beaucoup investis mais souhaitent « lever le pied »

[76] L'association locale Compétences en Temps Partagé est hébergée par la CEA

(l'un parce qu'il estime être moins légitime de par son importante baisse d'activité, l'autre parce qu'elle veut consacrer plus de son temps disponible par son activité restée faible, au développement de celle-ci). Si elle est « force de proposition », la dernière garde en tête « la rentabilité (de son temps, en l'occurrence) qui n'est pas dans le discours coopératif ».

### *3.2.3. Compétences et identité collectives*

Tous soulignent la richesse de la diversité des entrepreneurs-salariés et l'intérêt qu'elle présente en termes d'échanges, d'ouverture, de découverte de métiers, de réseaux (comme traduction de la proximité). Cependant, ils constatent également la difficulté à associer des compétences trop éloignées. Même dans les axes spécialisés (regroupant des entrepreneurs-salariés travaillant respectivement dans la communication et l'industrie), les collaborations concrètes et contributions communes restent trop rares.

Ainsi, alors qu'ils se présentent au titre de la CEA dans leurs démarches commerciales, ils ne s'identifient pas (ou peu) à celle-ci, de par leur relative autonomie de fonctionnement : « ce sont mes clients, pas ceux de la coopérative ».
D'ailleurs, leurs représentations de l'identité de celle-ci ne reflète pas de proximité : « il y a encore du boulot pour la définir », « diversité et rigueur », « en croissant, elle devient une entreprise comme une autre », « une pépinière de projets d'entrepreneuriat », « la cohabitation de deux systèmes : des entrepreneurs-salariés qui ont roulé leur bosse et un collège d'apprentis », « une coopérative d'entrepreneurs salariés : on est indépendant mais pas tout seul, on n'a pas d'administratif à faire ».

A noter que tous connaissent le Travail à Temps Partagé, et qu'un seul considère ne pas l'exercer dans la CEA, bien qu'ayant plusieurs clients (mais pour lequel le conseil n'est pas opérationnel.

Concernant cette CEA, si la croissance est significative (6 co-fondateurs il y a 5 ans, 51 entrepreneurs-salariés aujourd'hui, malgré quelques départs), la dimension collective reste plus difficile à appréhender que dans une SCOP classique, de par la diversité des projets individuels. Leur addition ne semble pas faire un projet collectif, ce qui peut apparaître regrettable au regard de la proximité supposée.

## 3. REFLEXIONS SUR UNE FACETTE RH SENSIBLE A LA PROXIMITE : LES RELATIONS INTERPERSONNELLES DES TRAVAILLEURS A TEMPS PARTAGE

### 3.1. La proximité en PME

Comme nous l'avons vu dans les PME, une caractéristique substantielle de ces dernières tient à la proximité, sous de multiples formes : proximité spatiale, proximité hiérarchique, proximité fonctionnelle et coordination de proximité, systèmes d'information de proximité, proximité temporelle, voire capital de proximité, diversification de proximité, proximité familiale (dans la PME de même nature)… (Jaouen et Torrès, 2008)
Or, il nous semble que c'est dans la proximité des pratiques et des rapports au quotidien (ou presque pour le Travailleur à Temps Partagé), tant avec les collaborateurs éventuels et les collègues, qu'avec le manager (pour le TTP, souvent le dirigeant, dont on connaît l'importance dans la PME), que le nouveau à intégrer va s'imprégner de toutes les dimensions culturelles de l'organisation dans laquelle il commence à travailler (Vilette, 2006).

Si nous nous centrons sur les systèmes d'information, les petites entreprises fonctionnent par dialogue ou par contact direct (Grepme, 1994). La préférence des chefs d'entreprise pour la communication orale se traduit par le recours à des processus mentaux de mémorisation et de traitement des informations de développement (Philippe, 1990). Le vecteur d'obtention de l'information est un ensemble de relations interindividuelles informelles, non institutionnalisées et non structurées (Planque, 1988). La proximité des acteurs facilite la communication directe et verbale. La formalisation et l'écriture ne sont pas indispensables. Cela explique la correspondance, maintes fois observée, entre proximité et politique minimaliste de gestion de l'information (Torres, 2000).

### 3.2. Le choix de la recherche

Afin d'étayer notre propos, nous avons écarté une recherche sur le TTP et le recrutement (Vilette, 2008). Certes, cet aspect de la fonction RH est éminemment influencé par une forme temporaire de relations interindividuelles : candidat/DRH, candidat/responsable hiérarchique, candidat/concurrents –en entretien de groupe–, candidat/recruteur(s) externe(e) éventuel(s)… Cependant, nous lui avons donc préféré une autre recherche, pour plusieurs raisons :

- comme nous l'avons évoqué dans la méthodologie, nos relations interindividuelles avec les interviewés (pour certains, d'avant la création de la CEA) ont permis de mobiliser ces derniers très rapidement ;
- de plus, l'hypothèse de l'inhibition a été grandement levée depuis les entretiens : certaines positions critiques qui nous avaient été confiées lors de ceux-ci n'ont pas transparu dans l'audit coopératif réalisé à la même période par l'Union Régionale des SCOP. Ce dernier a été restitué au cours de l'assemblée générale. A cette occasion, un débat sur les conditions du sociétariat a d'ailleurs révélé un conflit interpersonnel – c'est-à-dire « *qui oppose deux individus ou davantage. Il peut s'agir d'un conflit de fond […], d'un conflit émotionnel […] ou d'une combinaison des deux* » (Schermerhorn et al., 2000, p. 476)– entre le co-fondateur président du conseil d'administration et plusieurs sociétaires, dont un autre co-fondateur ;
- par contre, d'autres éléments de cet audit viennent corroborer l'hypothèse selon laquelle la juxtaposition des projets individuels ne va pas forcément de pair avec un projet d'entreprise : alors que 31% (seulement…) des sociétaires ont connaissance de ce dernier, 68% ne souhaitent pas un renforcement de la communication sur le sujet. Les relations interindividuelles, appréciées par ailleurs, ne tendent donc pas vers le collectif ;
- enfin, nous pouvons nous interroger sur le lien entre des relations interindividuelles naturellement limitées par la présence partielle des coopérateurs dans les locaux de la CEA, et leur engagement aléatoire dans le fonctionnement de celle-ci.

### 3.3. Travail à temps partiel et TTP : limite à la proximité relationnelle

La dernière remarque de la recherche nous amène à faire le parallèle avec la forme de travail atypique plus courante que la CEA, qu'est le travail à temps partiel, et les effets de ses différents types sur l'implication organisationnelle (Palmero, 2001), plus particulièrement pour les individus qui appartiennent au premier marché : salaires élevés, niveau de qualification élevé, stabilité de la relation d'emploi, préférence pour le travail sur une base partielle (Tilly, 1992). Nous retrouvons le profil des cadres à temps partagé, qui se construit par l'adjonction d'au moins deux temps partiels[77], et s'inscrit dans « *les débats actuels et*

[77] Le temps partagé est bien à distinguer du « *partage de poste […] qui consiste à répartir la totalité des tâches d'un poste à temps plein entre deux travailleurs ou plus »[…, du] partage du travail (ou travail partagé), où un*

*futurs sur le développement du temps choisi et les nouvelles formes d'emploi des cadres liées à des stratégies d'externalisation, de sous-traitance, de délocalisation, de partenariat ou d'essaimage (multi-salariat, portage salarial, « executive interim ») et pouvant être considérées comme des formes particulières de temps partiel.* » (Bonnet-Polèse, 2002, p. 41)
Autres aspects qui distinguent les cadres à temps partiel : ils « *ne représentent pas plus de 5% de leur catégorie socio-professionnelle, ce qui reste nettement en dessous de la moyenne de 16,2% représentant la part des salariés à temps partiel dans l'ensemble des salariés.[…] Chez les cadres, le temps partiel est très largement un temps choisi*[78] *[…] Les cadres de […l'] échantillon ont une ancienneté professionnelle assez élevée* » (Bonnet-Polèse, 2003, p. 359)[79]
Par contre, leur est sans doute davantage commun le « *problème posé par le temps partiel [qu'] est la limitation des relations avec les collègues. L'utilisation d'un temps efficient amène les cadres à temps partiel à réduire au minimum les temps qui ne sont pas de véritables temps de travail, mais des temps de socialisation, de discussion et d'éclairage avec les collègues.[…] Or ce temps social informel est aussi un temps d'apprentissage et d'information utile dans le travail, de contacts importants pour le développement professionnel ou la progression de carrière.[…] Par ailleurs, la réduction de ces temps sociaux empêche les temps partiels de rentrer en contact avec les membres des autres départements ou les hiérarchies, de construire des réseaux* » (Bonnet-Polèse, 2003, p. 362)

### 3.4. La proximité du DRH pour accompagner les relations interindividuelles

Justement, quelle peut être la valeur ajoutée du DRH en matière de relations interindividuelles ? Pour dépasser une typologie classique (coach sportif/confesseur/conseil), Albert et Emery (1999) définissent le coaching comme un accompagnement individuel ayant pour objectif d'aider à la mise en place de changements comportementaux. Dans une PME, il semble assez logique que chaque manager devienne le coach de ses collaborateurs. Cependant, malgré la polyvalence et la polycompétence que réclame cet environnement, beaucoup n'ont pas cette capacité. De plus, le dirigeant, si central dans les petites structures, n'a pas de responsable hiérarchique…
S'inspirant de la double situation du consultant qui, comme tout intervenant au contact d'un système, ne peut éviter de se trouver être à la fois observateur de ce système ainsi qu'acteur dans ce système (Malarewicz, 2000), le DRH pourrait être à la fois le coach pour le chef d'entreprise, et un genre de superviseur (pardon pour cette hétérodoxie) pour les autres encadrants.

---

*employeur et son personnel s'entendent pour réduire le nombre d'heures de travail afin d'éviter des mises à pied ou des licenciements.* » (Schermerhorn et al., 2000, p. 203), pour lesquels la qualité des relations interindividuelles est naturellement primordiale, et de la « *semaine de travail comprimée […qui] permet au travailleur d'écourter sa semaine de travail en augmentant le nombre d'heures travaillées quotidiennement […Parmi les bénéficiaires, seulement] 6% observent une amélioration des relations interindividuelles.* (Dolan et al., 2002, p. 423)

[78] Condition fréquente à la réussite du TTP (Vilette, 2003a)

[79] Mentionnons cependant une limite à ce parallèle avec le TTP dans l'étude : les « *questionnaires ont été diffusés dans six grandes entreprises* », alors que le TTP est principalement destiné aux PME.

### 3.5. Crédibiliser la communication avec les personnes par la proximité

Concernant l'école de Palo Alto, « *l'une de[…]s hypothèses pour expliciter l'attrait de cette approche pour les universitaires en gestion ou les managers, est qu'il résulte d'une tendance actuelle de la GRH à se focaliser sur les individus* » (Brasseur, 2000, p. 11). C'est d'ailleurs la principale motivation, à la fois sans doute d'une bonne partie des praticiens de la fonction RH, et assurément de la plupart des étudiants –toujours plus (trop ?) nombreux– qui s'y destinent (« être en contact avec les gens », « aider les personnes », « faire du relationnel »…). Si cet objectif est à la fois louable et naïf, eu égard à la dure réalité du quotidien de ce métier, l'inflation de diplômés qu'il génère ne va pas sans poser de questions, non seulement quant aux débouchés exprimés (certes inférieurs aux besoins réels des PME : 60% de l'emploi…), mais aussi en matière de relations interindividuelles, compte tenu de la nature effacée, voire introvertie, de nombre d'entre eux ( et elles, largement majoritaires…), et par la même, à l'image que donne une fonction encore jeune dans l'entreprise, donc encore insuffisamment reconnue, en particulier dans les PME.

### 3.6. Proximité et écoute

Enfin, une autre qualité indispensable dans la gestion des relations interindividuelles pour le DRH (mais aussi pour le consultant, et sans doute pour l'enseignant) est l'écoute. C'est d'ailleurs une des premières recommandations que nous adressons aux étudiants que nous formons aux ressources humaines.
Il s'agit même d'écoute active, c'est-à-dire de la capacité d'aider l'émetteur à exprimer ce qu'il veut vraiment dire (Rogers et Farson, 1957). C'est ce qui nous a sans doute conduit à percevoir à plusieurs reprises une fragilité psychologique chez certains de nos interlocuteurs (salariés en tant que DRH ou consultant, étudiants en entretien de recrutement dans le cadre d'une alternance, d'admission en cycle universitaire ou même en évaluation orale) et à leur permettre d'en faire part en toute confiance et liberté, ce dont nous nous sommes assurés auprès d'eux (certains nous ont même dit être soulagés d'en parler, ou surpris d'avoir pu le faire dans cette circonstance). Les uns ont ainsi mentionné le début d'un travail avec un spécialiste, tandis que pour d'autres, nous leur avons suggéré d'entamer une réflexion sur ce genre de démarche. En effet, si nous faisons une analogie sommaire entre ces situations de tête-à-tête empreintes d'empathie et des formes sommaires de coaching, celui-ci « *se différencie nettement de la psychanalyse ou de toute forme de psychothérapie. Non seulement son objectif n'est pas de soigner, mais les coachs ne peuvent pas répondre aux demandes des sujets présentant des désordres psychiques ou corporels.* » (Brasseur, 2004, p. 16)

## CONCLUSION

Si quelques enseignants-chercheurs ont mentionné le Travail à Temps Partagé dans certains de leurs travaux, aucun n'en a fait le thème central de l'un d'eux.
De plus, si la littérature sur les SCOP est significative, celle sur les CEA reste modeste, même compte tenu de sa jeunesse.
Enfin, les publications sur les relations interindividuelles ne tiennent pas compte des spécificités des PME.

Concernant cette CEA, la croissance est significative (6 co-fondateurs, 51 entrepreneurs-salariés après 5 ans d'existence, malgré quelques départs – dont certains pour créer leur entreprise –), ce qui laisse à penser que les conseils et l'appui logistique apportés par cette

structure d'appui et d'accompagnement sont efficaces pour le développement des projets de création d'activité des ES, favorisant ainsi l'insertion de ces derniers.
Cependant, la dimension collective reste plus difficile à appréhender que dans une SCOP classique, de par la diversité des projets individuels. Leur addition ne semble pas (pouvoir ?) faire un projet collectif.

Par ailleurs, plusieurs limites sont à mentionner :
D'une part, l'échantillon n'est pas représentatif, compte tenu non seulement du mode d'accès aux interviewés (réseau personnel) et d'une taille insuffisante, mais aussi par exemple, de l'origine géographique (les raisons du développement variable de la CEA selon les régions – la région nantaise est citée à plusieurs reprises par les rares auteurs s'intéressant à ce type de structure –, peuvent également orienter les répondants) ;
D'autre part, outre les permanents, nous n'avons pas rencontré d'anciens entrepreneurs-salariés qui ont quitté la CEA, ce qui aurait pu permettre de mieux comprendre les atouts et les limites (selon les raisons du départ – abandon du projet, recours à un autre organisme, création d'entreprise –) de ce type de structure.
En outre, comme nous l'avons précisé plus haut, la recherche ne portait pas spécifiquement sur ce concept de proximité.

Au delà de pallier ces limites, cette première enquête offre d'autres perspectives de recherche :
Tout d'abord, nous nous sommes volontairement focalisés sur des individus dont le niveau de qualification est plutôt élevé, alors que la CEA concerne d'autres populations. En effet, la CAE présente un caractère social, une dimension d'insertion par l'économique, comme le démontre le profil du public accueilli : 2/3 des porteurs de projets n'ont pas de droits ouverts ou bénéficient soit du RMI soit de l'ASS (allocation spécifique de solidarité)[80].
Ensuite, notre recherche pourrait être prolongée et élargie, afin de mieux comprendre d'une part, pourquoi la CEA ne connaît pas un essor à la hauteur des besoins des entrepreneurs, d'autre part, quelles sont les formes de mobilisation et les conditions d'emploi et de travail de ces derniers.
Enfin, comme annoncé en introduction, nous achevons notre communication sur la notion de territoire : une caractéristique fondamentale des CEA réside dans leur ancrage territorial car l'activité de ces coopératives nécessite une grande proximité avec les créateurs d'entreprise (Stervinou et Noël, 2008). Or, le territoire prend une place croissante dans la recherche en GRH (ex. pôles de compétitivité, clusters, SPL, districts industriels). Celle-ci est d'ailleurs matérialisée par l'émergence actuelle d'un Groupe de Recherche Thématique « GRH et territoire » à l'AGRH[81]. Au-delà du champ de la gestion, d'autres chercheurs s'y intéressent : Rallet et Torre soulignent *« les effets localisés des politiques publiques territorialisées comme les « pôles de compétitivité » spécialisés. »* (2007, p. 10). En introduction d'un numéro de la revue Sciences de la société sur Entreprises et territoire, Menville avance que *« le territoire et la proximité […] sont bien le fondement [de] la construction, en interaction avec les facteurs institutionnels, le mode de gouvernance et les orientations de la politique économique, d'entités géo-socio-économiques localisées non entièrement reproductibles et facteurs de différenciation et de compétitivité. »* (1999, p. 6) Quant à un territoire sur lequel nous animons un dispositif d'accompagnement RH de 7 dirigeants de PME de la mécanique (terrain pour un de nos prochains papiers de recherche), d'une part, Banville et Vennin s'interrogent sur *« le cas de Saint-Etienne [:] un ancien « territoire industriel » peut-il devenir un « territoire de*

[80] Source Coopérer pour entreprendre, un des deux réseaux nationaux, qui rassemble une quarantaine de CEA
[81] Association francophone de Gestion des Ressources Humaines, qui rassemble la plupart des enseignants-chercheurs de langue française en GRH

*PME » ? »* (2000, p. 3). D'autre part, sur Sud-Loire, Chalaye et Largeron étudient, en particulier pour le pôle métallurgie-mécanique, *« la veille scientifique territoriale [pour] mesurer les coopérations entre acteurs et territoires »* (2008, p. 447), ce qui nous ramène à la dernière édition des Journées de la Proximité.

**BIBLIOGRAPHIE**


Albert, E., Emery, J-L. (2000). *Au lieu de motiver, mettez-vous donc à coacher !*, Editions d'Organisation.

Amadieu, J.F., Cadin, L. (1996). *Compétence et organisation qualifiante*, Economica.

d'Amboise, G., Garand, D. J. (1995). Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines, *Revue Gestion 2000*, n°1, p.109-132.

Andcp/Inergie (2005). *La gestion des âges : pratiques des entreprises auprès des salariés de plus de 50 ans*, novembre.

Andcp/Otp (1995). *Livret pratique du temps partagé n°2 : le temps partagé exercé en indépendant*, Cahier n°56, novembre.

Andcp/Otp (1994). *Livret pratique du temps partagé n°1 : le temps partagé exercé en multisalariat*, Cahier n°51, décembre.

de Banville, E., Vennin, B. (2000). Un ancien « territoire industriel » peut-il devenir un « territoire de PME » ? Le cas de Saint-Etienne, in Courault, B., Trouvé, P. (dir.), *Les dynamiques de PME. Approches internationales*, PUF, p. 3-27.

Bataille-Chédotel, F., Huntzinger, F. (2002). Quelle gouvernance pour les sociétés coopératives de production, *Actes du 6ème CIFEPME*, HEC Montréal.

Beaucourt, C, Louart, P. (2000). Des entrepreneurs dans les franges du salariat. in Verstraete, T. (dir.). *Histoire d'entreprendre*, Ems, p. 211-228.

Beaujolin, R., Dufau, M. (2001). Introduction de TIC et frontières de l'entreprise : champs de tensions pour le travail, *Actes du 12ème Congrès de l'AGRH*, Liège.

Bellini, S., Labit, A. (2005). *Des petits chefs aux managers de proximité*, L'Harmattan.

Boissonnat, J. (1995), rapport de la commission présidée par. *Le travail dans vingt ans*, Odile Jacob.

Bonnet-Polèse, I. (2003). Une recherche exploratoire du rapport au travail des cadres à temps partiel et de leur implication au travail : l'influence de l'environnement immédiat de travail, *Actes du 14ème Congrès de l'AGRH*, Grenoble.

Bonnet-Polèse, I. (2002). Le temps partiel choisi des cadres : une étude exploratoire qualitative des perceptions et des vécus de travail, *Actes du 13ème Congrès de l'AGRH*, Nantes.

Bouba-Olga, O., Grossetti, M. (2008). Socio-économie de proximité, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 2008-n°3, p. 311-328.

Brasseur, M. (2004). La qualité : des freins aux leviers de progression, les apports du coaching, *Working paper* n°697, Cerog-IAE d'Aix-en-Provence.

Brasseur, M. (2000). L'apport de l'école de Palo Alto à la Gestion des Ressources Humaines, *Working paper* n°582, Cerog-IAE d'Aix-en-Provence.

Casaux, L. (1992). *La pluriactivité*, Thèse de doctorat de droit, Université des sciences Sociales de Toulouse.

Chalaye, S., Largeron, C. (2008). La veille scientifique territoriale : mesurer les coopérations entre acteurs et territoires, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 2008-n°3, p. 447-466.

Charles Pauvers, B., Schieb-Bienfait, N. (2005). L'entrepreneur-salarié, une forme innovante de maintien de l'identité professionnelle ?, *Actes du 16ème Congrès de l'AGRH*, Paris-Dauphine.

Charles Pauvers, B., Schieb-Bienfait, N., Urbain, C. (2004). La compétence du créateur d'entreprise innovante : quelles interrogations ?, *Revue internationale PME*, vol. 17, n°1.

Charles Pauvers, B. (2002). Salariés en relation d'emploi flexible et implication organisationnelle : des pratiques de GRH spécifiques ?, in Neveu, J.P., Thévenet, M. (coord.). *L'implication au travail*, Vuibert.

Cintas, C. (2003). Nouvelles formes d'organisation du travail et tensions sociales : vers de nouvelles problématiques pour la GRH ?, *Revue de Gestion des Ressources Humaines* , n°50, p. 57-76.

Demoustier, D. (1984). *Les coopératives de production*, La Découverte.

Diridollou, B. (1995). *L'encadrement de proximité*, Editions d'Organisation.

Dolan, S.L., Gosselin, E., Carrière, J., Lamoureux, G. (2002). *Psychologie du travail et comportement organisationnel*, 2ème édition, Gaëtan Morin éditeur.

Donas, C. (2005). Le temps partagé gagne du terrain, *Courrier Cadres*, n°1607, p. 46-47.

Duchéneaut, B. (1995). *Enquête sur les PME françaises*, Maxima Laurent du Mesnil Editeur.

Fourcade, C., Marchesnay, M. (1997). *La gestion de la PME/PMI*, Nathan.

Francfort, I., Osty, F., Sainsaulieu, R., Uhalde, M (1995). *Les modes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer.

Grepme (1994). *Les PME : bilan et perspectives*, Economica.

Gibus, J-P. (2001). *Le portage salarial : une issue pour l'emploi ! Un problème pour la loi ?*, Mémoire de DEA d'économie de l'industrie et des services, université Paris I Panthéon-Sorbonne.

Huntzinger, F., Moysan-Louazel, A. (1999). Apports et limites des théories contractualistes de la firme appliquées à la carrière des dirigeants de coopératives, *Revue internationale PME*, vol. 12, n°4.

Jamen, R. (1997). Le chercheur en GRH face au concept de « contrat d'activité », *Actes du 8ème Congrès de l'AGRH*, HEC Montréal.

Jaouen, A., Torrès, O. (dir.) (2008). *Les très petites entreprises : un management de proximité*, Hermès-Lavoisier.

Kalika, M. (2000). Le management est mort, vive le e-management !, *Revue Française de Gestion*, 129, p. 68-74.

Lagarrigue, A. (1994). *Le travail en temps partagé*, Mémoire de DEA de Droit social, Université de Nantes.

de Lagrevol, B. (1997). *Le travail en temps partagé, une autre façon de travailler*, Mémoire de DESS Organisation et Ressources Humaines, Université Paris I Panthéon-Sorbonne.

Le Boterf, G. (2001). *Construire les compétences individuelles et collectives*, Editions d'Organisation.

Letondal, A-M. (1997). *L'encadrement de proximité. Quels rôles dans les changements d'organisation ?*, Editions de l'Anact.

Livian, Y-F. (2005). *Organisation : théories et pratiques*, 3ème édition, Dunod.

Mahé de Boislandelle, H., Nebenhaus, D. (1995). Internalisation/externalisation de la fonction RH en PME, *Actes du 6ème Congrès de l'AGRH*, Poitiers.

Malarewicz, J-A. (2000). *Systémique et entreprise*, Village Mondial.

Marchesnay, M. (2003). La Petite Entreprise : sortir de l'ignorance, *Revue Française de Gestion*, vol.29, n°144.

Menville, J. (1999). Entre l'entreprise et le marché, le territoire, *Sciences de la société*, n° 48.

Nizar, B., Zhan, S. (2000). Pour une meilleure compréhension de l'organisation virtuelle, *Actes du 9ème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montpellier.

Palmero, S. (2001), *Les effets de types de travail à temps partiel sur l'implication organisationnelle*, *Working paper* n° 614, Cerog-IAE d'Aix-en-Provence.

Parlier, M. (2004). Les PME : un univers hétérogène, p. 23, in Parlier, M., Vilette, M-A. (coord.). Gérer les RH en PME : entre pragmatisme et innovation, *Personnel*, n°450, p. 20-55.

Philippe, J. (1990). Information et milieu économique, des ressources à mobiliser, in Léo, P-Y., Monnoyer-Longe, M-C., Philippe, J. (dir.). *Stratégies internationales des PME*, Editions Economica.

Planque, B. (1988). La PME innovatrice : quel est le rôle du lieu local ?, *Revue Internationale PME*, vol. 1, n°2.

Provost, E. (1994). L'avis des D.R.H. sur le temps partagé, *Personnel*, n°348, p. 39-47.

Rogers, C.R., Farson, R.E. (1957). *Active Listening*, Industrial Relations Center of the University of Chicago.

Rallet, A., Torre, A. (dir.) (2007). *La proximité à l'épreuve des technologies de communication*, L'Harmattan.

Romelaer, P. (2005). L' entretien de recherche, in Roussel, P., Wacheux, F. (dir.). *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck, p.101-137.

Savajol, H. (2003). Les PME : clés de lecture, *Regards sur les PME*, n°1, janvier.

Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N.(2000). *Comportement humain et organisation*, Village Mondial.

Seltzer, B. (2004). De l'évolution de la ville à celle du métier de DRH, *Personnel*, n°448, p. 51-59.

Schoenaers, F., Zune, M. (2001). Continuité de l'information, discontinuités sociales : NTIC, nouvelles formes d'organisation et dialogue social, *Actes du 12ème Congrès de l'AGRH*, Liège.

Stervinou, S., Noël, C. (2008). Les coopératives d'activité et d'emploi, *Management&Avenir*, n°20, p. 65-86.

Thévenet, M., Bourion, C. (dir.) (2006). *Le management de proximité, une question d'apprentissage émotionnel*, Editions Eska.

Thévenet, M. (2003). *Management. Une affaire de proximité*, Editions d'Organisation.

Thévenet, M. (2000). *Le plaisir de travailler : favoriser l'implication des personnes*, Editions d'Organisation.

Thomas, F. (2005). *Essai de définition de l'entrepreneuriat collectif*, Mémoire de DEA en sciences de gestion, Université Pierre Mendès-France de Grenoble.

Tilly, C. (1992). Dualism in part-time employment, *Industrial Relations*, vol. 31, n°2, p. 330-347.

Torrès, O., Guéguen, G. (2008). Incidence de la loi proxémique sur la perception de l'incertitude des PME, *Revue Internationale PME*, vol. 21, n°1, p. 93-117.

Torrès, O. (2004). Essai de théorisation de la gestion des PME : de la mondialisation à la proxémie, *Habilitation à Diriger des Recherches en sciences de Gestion*, Université de Caen Basse-Normandie

Torrès, O. (2000). Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME, *Actes du 5ème CIFEPME*, Lille.

Torrès, O. (1997). Pour une approche critique de la spécificité de gestion de la PME : application au cas de la globalisation, *thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université Montpellier I

Vilette, M-A. (2009). Le VRP, mode de travail à temps partagé adapté à la gestion des compétences de la force de vente des PMI agro-alimentaires. Une recherche exploratoire en Rhône-Alpes, *2ème journée Comindus*, Montpellier.

Vilette, M-A. (2008). Le travail à temps partagé, un recrutement innovant pour le développement des entreprises, *Actes du colloque « GRH, PME, transmission »*, Montpellier.

Vilette, M-A. (2008). Gérer autrement les RH en PME : convergence entre Travail à Temps Partagé et TIC, *Management et Avenir*, n°16, p. 47-65.

Vilette, M-A. (2007). L'audit des cadres juridiques du travail à temps partagé, outil de changement dans les PME, *Actes de la 25ème Université d'été de l'IAS*, Essec Paris.

Vilette, M-A. (2006). Temps partagé : que partager d'autre pour l'intégration ?, *Personnel*, n°468.

Vilette, M-A. (2004). Temps partagé, outil original de fidélisation pour les PME… et les autres organisations, *Personnel*, n°453, p. 55.

Vilette, M-A. (2003a). Gestion des compétences et organisation du travail innovantes en PME : les atouts du temps partagé, *Personnel*, n°441, p. 2-4.

Vilette, M-A. (2003b). La gestion des ressources humaines dans les PME-PMI, *Personnel*, n°443, p. 7.

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.

# GOUVERNANCE EN PME ET NOUVELLES FORMES D'ORGANISATIONS : QUELLES RELATIONS HUMAINES DANS LE TRAVAIL A TEMPS PARTAGE ?

## LE CAS D'UNE COOPERATIVE D'EMPLOIS ET D'ACTIVITES

Marc-André VILETTE
DRH de PME
Coordinateur Rhône-Alpes et membre du Bureau national de l'ANDCP
Responsable d'enseignements RH dans plusieurs universités et écoles
Administrateur et invité permanent du Bureau national de l'AGRH
marcandrevilette@yahoo.fr

# GOUVERNANCE EN PME ET NOUVELLES FORMES D'ORGANISATIONS : QUELLES RELATIONS HUMAINES DANS LE TRAVAIL A TEMPS PARTAGE ?
## LE CAS D'UNE COOPERATIVE D'EMPLOIS ET D'ACTIVITES

La gouvernance d'entreprise a connu une très forte croissance de ses travaux en une décennie : « dans la base *EconLit*, le nombre d'articles se rapportant à ce domaine à plus que triplé entre la période 1994-1998 et la période 1999-2003, passant de 1 134 à 3520. De 1994 à 2003, la croissance annuelle moyenne du nombre d'articles a été de près de 23%, le nombre d'articles passant de 86 articles en 1994 à 680 en 2003. » (Charreaux et Schatt, 2005)
Or, à l'image d'autres champs de recherche, elle se focalise sur les grandes entreprises. L'origine est sans doute à trouver dans l'article de Jensen et Meckling (1976), généralement considéré comme fondateur sur le plan international, dont l'objectif était : « à partir des progrès récents observés dans les théories des droits de propriété, de l'agence et de la finance, de développer une théorie de la structure de propriété pour l'entreprise ». Ainsi, «l'attention s'est principalement portée sur les grandes entreprises à caractère managérial, où les conflits d'intérêts entre dirigeants et actionnaires sont renforcés par la séparation des fonctions de propriété et de contrôle, puisque la fonction de contrôle est dévolue en majeure partie au conseil d'administration par les actionnaires » (Pigé, 1999), malgré la place prépondérante qu'occupent les PME-PMI dans le tissu économique de notre pays : 60% de l'emploi, 53% de la valeur ajoutée, 41% des investissements, 30% de l'exportation pour les entreprises de moins de 250 personnes (source Insee dans Savajol, 2003).
Même pour un des rares autres articles mentionnant la PME dans son titre (Gadille et d'Iribarne, 2000) , « la notion de gouvernance est mobilisée ici pour analyser les capacités d'actions publiques sur des territoires infra-régionaux ».
Par contre, un deuxième déjà mentionné (Pigé, 1999) décrit bien le gouvernement de le PME, qu'il « distingue de la grande entreprise sur au moins trois caractéristiques [… :] la structure de propriété (répartition du capital entre les différentes catégories d'actionnaires et capital détenu par le dirigeant), du mode d'accession aux fonctions de direction et du capital humain du dirigeant (formation initiale et expérience professionnelle). » La troisième « humanise » la *corporate governance,* définie comme le « management du management » (Pérez, 2003) plutôt que – le plus souvent – associée, voire intégrée à la finance, probablement, là encore, à cause de l'article déjà cité de Jensen et Meckling.
Ceci est sans doute également traduit par le fait que, parmi les principaux thèmes de recherche développés dans les articles de recherche en gouvernance, seuls 1,5% sont consacrés aux relations avec les salariés (Charreaux et Schatt, 2005), sans doute dans le travail au quotidien.
Or, « l'intervention d'administrateurs salariés peut agir sur les biais des dirigeants en leur faisant mieux percevoir les conséquences sociales de leurs décisions » (Charreaux, 2005). Ce phénomène est encore plus sensible dans les SCOP[82] car « le cœur de la gouvernance des SCOP se situe dans les relations entre le dirigeant et les instances électives composées de salariés-sociétaires » (Bataille-Chédotel et Huntzinger, 2002). « Les SCOP, structures à taille humaine, offrent une expérience originale de gouvernance qui a été peu l'objet de recherches, mais est marquée par la centralité de l'intérêt des coopérateurs dans la mission de la SCOP (Roy, 1998).

[82] Cette structure est un des cadres juridiques d'une nouvelle forme d'organisation, plus particulièrement destinée aux PME : le Travail à Temps Partagé. Ses principales caractéristiques sont précisées § 1.3

En outre, « une autre relation [que celle entre entreprise et créanciers], également centrale dans l'analyse de la gouvernance des PME, semble être la transaction existant entre l'entreprise et ses salariés. […] L'investissement spécifique (c'est-à-dire non réutilisable en dehors de l'entreprise) en capital humain est plus important dans les PME. […] Le risque existe pour l'entreprise, dont les compétences clés peuvent être fortement dépendantes du savoir-faire d'un salarié.» (Charreaux, 1997) Ceci rend d'ailleurs d'autant plus délicat le recrutement dans les entreprises familiales, où les positions d'autorité sont réservées aux membres de la famille (Frédy-Planchot, 2002). En effet, craignant qu'une embauche extérieure ne mette en cause leur monopole de l'autorité légitime, fondée sur la compétence technique, la connaissance du marché et une situation de propriétaire majoritaire, les dirigeants répugnent à s'entourer d'hommes et de femmes capables, qui pourraient, sur tel ou tel point sensible, leur apporter l'aide nécessaire (Bauer, 1993). En effet, « ces nouvelles compétences ont pour contrepartie de créer également des coûts d'agence « cognitifs » ou « coûts d'agence de compétences » différents des coûts d'agence traditionnels de nature informationnelle. Les coûts d'agence de compétences s'expliquent non par les conflits d'intérêts mais par ceux issus des différences de compétences entre parties prenantes (actionnaires dominants, salariés…) et dirigeants. » (Charreaux, 2005)
Ainsi, « le développement de l'approche comportementale conduit à un rapprochement de la finance et de la gouvernance avec les autres sciences de gestion qui, pour certaines d'entre elles, ont intégré, depuis très longtemps, les dimensions comportementales (Charreaux, ibid.) ». Nous songeons particulièrement à la Gestion des Ressources Humaines, qui permet aux PME d'innover en termes d'organisation et d'emploi, à l'image du Travail à Temps Partagé, y compris dans le secteur coopératif, ce qui tend à influer sur le comportement et les relations interpersonnelles des acteurs (dirigeant, salariés).

Nous inscrivant dans l'axe « gouvernance et qualité des relations humaines », après être revenu sur la notion de PME, et sur les spécificités de sa GRH, particulièrement quant aux nouvelles formes d'organisation et d'emploi, nous présenterons le Travail à Temps Partagé et ses différentes formes, puis nous restituerons les résultats d'une recherche exploratoire auprès d'entrepreneurs-salariés d'une Coopérative d'Emplois et d'Activités, avant de faire part de quelques réflexions sur les relations humaines en matière de Travail à Temps Partagé.

## 1. PME ET NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION ET D'EMPLOI

### 1.1. Quelques caractéristiques des PME

Spontanément, des centaines de milliers d'entreprises ont été regroupées sous cette expression « PME » sur le critère de la taille en premier lieu : moins de 500 personnes en France, moins de 250 pour l'Europe (chiffre d'affaires de moins de 40 M€ et indépendance financière). C'est peut-être ce qui explique que la communauté académique ait pris le sujet « par les deux bouts » : en effet, depuis deux décennies, tant en matière de recherche que d'enseignement, les universitaires se sont focalisés sur les ME (plus de 50) et l'entrepreneuriat (dans la plupart des cas, le créateur est seul, voire entouré de quelques collaborateurs), ce qui laisse la majorité des PME encore insuffisamment explorées (Marchesnay, 2003).

Or, est-il raisonnable de rassembler sous un même vocable, au prétexte de leur effectif, des entités d'un « univers [aussi] complexe et diversifié » (Parlier, 2004) ?

Paradoxalement, de cette diversité ont pu être extraits d'autres critères communs que la petite taille, à savoir la centralisation de la gestion, une faible spécialisation, des systèmes

d'information simples ou peu organisés, une stratégie intuitive ou peu formalisée (Grepme, 1994) par exemple. Ces caractéristiques de gestion peuvent être traduites comme différents aspects de la notion de proximité –respectivement : proximité spatiale, proximité hiérarchique, proximité fonctionnelle et coordination de proximité, SI de proximité, proximité temporelle (Torres, 2000) –, ce qui apparaît pertinent à un praticien dans cet environnement, et de nature à influencer les relations humaines entre salariés et dirigeant.

En tout cas, la majorité de ces caractéristiques laisse entrevoir l'omniprésence de ce dernier, y compris en matière de GRH, naguère réservée aux grandes structures, qui connaît dans les PME une évolution remarquable, dont il est le « passage obligé » (Ducheneaut, 1995).

Si traditionnellement, elle n'est pas prioritaire aux yeux de ce dernier, la fonction RH connaît plusieurs types de difficultés :

- faible formalisation des politiques, procédures et pratiques de GRH ;
- limites des ressources financières, matérielles et humaines ;
- manque global d'expertise dans les méthodes et techniques de GRH ;
- forte centralisation autour du propriétaire-dirigeant et difficultés de délégation ;
- attitudes négatives et résistances aux changements de la part du personnel et du dirigeant ;
- inadéquation des démarches socio-économiques et politiques (Amboise et Garand, 1995).

Là encore, nous entrevoyons les impacts de la plupart de ces difficultés sur les relations humaines au sein de la PME.

### 1.2. Les nouvelles formes d'organisation et d'emploi en PME

« Les qualités de réactivité, de flexibilité, d'interactivité, d'adaptabilité, de souplesse dont font preuve les PME » (Torres, 2000) les amènent à faire appel à de nouvelles formes d'organisation et d'emploi, en particulier pour faire face à des difficultés spécifiques de recrutement (Vilette, 2006a) :

- pour les unes, il s'agit à la fois de valoriser l'engagement individuel et de déployer des réseaux flexibles (Beaucourt et Louart, 2000), y compris de compétences (Le Boterf, 2001). En effet, les nouvelles formes d'organisation peuvent se définir comme des organisations dont la coordination des activités repose essentiellement sur l'implication des salariés (Thévenet, 2000), parmi lesquels ceux en relation d'emploi flexible (Charles Pauvers, 2002), et sur leurs compétences, d'où l'expression d'organisation qualifiante (Amadieu et Cadin, 1996). Cette notion, ainsi que celle de réseau, sont reprises par Livian (2005), qui mentionne également l'organisation virtuelle (ou plus exactement dématérialisée, car elle est déjà réelle), liée à l'usage des nouvelles technologies. Celle-ci fait l'objet d'une typologie qui identifie cinq approches : firme technologique, entreprise dispersée géographiquement, organisation qui externalise, cyberentreprise, réseau temporaire (Nizar et Zhan, 2000).
  Il faut pourtant également signaler que ces nouvelles formes d'organisation créent des tensions sociales entre individus (Cintas, 2003), particulièrement dans les PME et TPE, par l'usage des TIC (Beaujolin et Dufau, 2001). Si celui-ci modifie les frontières, tant internes qu'externes, de la firme (Kalika, 2000), la dissociation des enveloppes organisationnelles et juridiques a de nombreuses conséquences en termes de relations sociales : externalisation de facteurs de risque, absence de lieux communs de discussion et d'information pour l'ensemble des personnes impliquées dans le même processus de travail, complexification législative qui va à l'encontre du principe

fondamental d'exhaustivité de la représentation des travailleurs (Schoenaers et Zune, 2001).

- Pour les autres, les cadres contractuels évoluent : par exemple, sont mis en exergue le contrat d'activité, la pluriactivité et le portage (Beaucourt et Louart, 2000). Or, le premier (Boissonnat, 1995), analysé par Jamen (1997), fait singulièrement penser au groupement d'employeurs qui, comme les deux autres, permet de s'engager dans la « voie originale […] des cadres en temps partagé ou du « prêt » de cadres de grandes entreprises » (Ducheneaut, 1995). Ils « offrent une opportunité adaptée aux contraintes de la PME. […] Ainsi germent des projets de « cadres développeurs » au service des PME (Fourcade et Marchesnay, 1997). « Cette solution […] est à la croisée d'une demande sociale de cadres spécialisés qui ne souhaitent ou ne peuvent pas retrouver un emploi à temps plein, et d'entreprises qui n'ont ni les moyens, ni suffisamment de tâches à remplir » (Mahé de Boislandelle et Nebenhaus, 1995).

Ainsi, la communauté académique s'est-elle intéressée à ce sujet, par ailleurs abondamment présentée par la presse dans la première partie des années 90[83], et qui connaît depuis trois ans un certain regain[84], à défaut d'être présenté sous tous ses aspects[85].

Les praticiens RH s'y sont également attelés :

- en 1993, l'ANDCP (Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel) a créé l'OTP (Observatoire du Temps Partagé) « pour constituer une structure d'étude, d'information, de conseil et de promotion consacrée au temps partagé et destiné à mener des action concrètes »[86] telles que la publication de livrets pratiques (Andcp/Otp, 1994 et 1995) ;
- la revue Personnel a publié une dizaine d'articles sur la même période (et plusieurs autres depuis) ;
- Le sujet a largement été évoqué lors d'un colloque à Gênes avec les collègues transalpins, compte tenu du tissu dense de PME italiennes (Seltzer, 2004) ;
- une enquête a été réalisée au mois de juillet 1993 , auprès de 1400 DRH par l'OTP. « Le travail à temps partagé est ressenti majoritairement comme une véritable richesse humaine apportée à l'entreprise […] et favorable au transfert de métiers dans différentes entreprises » (Provost, 1994)
- Il est à noter que le fait de rattacher spontanément le travail en temps partagé à la tranche d'âge des plus de 45 ans (74%) dans cette enquête se retrouve implicitement 11 ans après, quant aux pratiques actuelles et aux pistes à développer pour les seniors[87], ce qui a été souligné par ailleurs (Vilette, 2004).

Cet intérêt triplement porté par les médias, les praticiens et les enseignants-chercheurs, à une forme d'organisation et d'emploi originale nous conduira donc à en présenter les différents cadres juridiques. Il semble cependant opportun de mettre en exergue celui de l'organisation qui a servi de terrain à la recherche exploratoire présentée plus loin.

---

[83] Pour information, 49 articles recensés par Lagrevol (1997, p. 86 à 88)

[84] Par exemple, Entreprises et Carrières, Courrier Cadres, Management, Personnel (Vilette, 2003b)

[85] Pour illustration, un article récent de Courriers Cadres (« Le temps partagé gagne du terrain », n°1607, décembre 2005), par ailleurs assez représentatif de la réalité quotidienne d'un cadre en temps partagé, ne mentionnait que « les deux formes de travail à temps partagé (le multisalariat et les groupements d'employeurs) », alors que nous verrons qu'il en existe une demi-douzaine d'autres dans la deuxième partie.

[86] Extrait de l'annuaire 2003 de l'ANDCP

[87] Enquête Andcp/Inergie 2005, « La gestion des âges : pratiques des entreprises auprès des salariés de plus de 50 ans », novembre

### 1.3. L'exemple de la coopérative d'emplois et d'activités

La difficulté à gérer la diversité en entreprise est en partie d'origine culturelle. La littérature sur la culture est abondante. On peut même parler de prolifération : par exemple, 164 définitions pour les anthropologues (Schneider et Barsoux, 2003).
Au début des années 1980, en effet, la culture d'entreprise a été l'objet d'une véritable mode initiée par des ouvrages à succès tels que celui de Peters et Waterman (1982) sur l'excellence. Compte tenu de l'évolution des règles du jeu concurrentiel, la culture devient, à ce moment-là, pertinente pour le management, à quatre titres : différentiation concurrentielle, cohésion interne, changement stratégique et rapprochement d'entreprises (Delavallée, 2002). D'ailleurs, la troisième est sans doute la plus présente dans les ouvrages sur le sujet. Or, s'il n'existe pas de résistance au changement (contrairement à la popularité de cette idée) mais seulement des acteurs qui ne perçoivent pas l'intérêt qu'ils auraient à changer, la culture peut devenir un frein au changement : à trop mettre en valeur ses traits culturels, on empêche l'organisation de regarder vers l'avenir et de faire les changements nécessaires à son développement (Thévenet, 2003).
Si nous revenons à la définition, la culture pourrait être constitué des perceptions de la réalité interne et externe de l'entreprise, qui constituent le savoir que tout membre du groupe doit posséder pour être intégré et bien se comporter, alors que l'identité serait l'ensemble cohérent de caractéristiques qui sont propres au groupe, qui permet à chacun de l'identifier et, éventuellement, de s'identifier à lui et au groupe de se reconnaître comme groupe (Reitter et alii, 1991). Or, les phénomènes à l'origine de l'émergence des nouvelles formes d'organisation et d'emploi (aléas des marchés, reconfiguration des alliances avec des partenaires, déplacement de l'investissement, qui glisse des activités productives vers des activités de négociation de prestations et de transformation du savoir) génèrent un flou, voire une rupture identitaire, dont souffrent les salariés (Freiche et Le Boulaire, 2000). Ceux-ci tendent alors à perdre leur identité d'entreprise (Dubar, 2000).

Ces phénomènes épargnent-ils l'économie sociale et solidaire ?
Certaines caractéristiques des SCOP peuvent le laisser penser : les salariés détiennent au moins 51 % du capital, décident ensemble des grandes orientations de leur entreprise, élisent leurs dirigeants –avec leurs parcours particuliers (Huntzinger et Bataille-Chédotel, 2002 ; Huntzinger et Moysan-Louazel, 1999)–, décident également du partage des bénéfices –hormis les réserves impartageables– ; l'esprit SCOP favorise l'information et la formation des salariés, la solidarité entre eux, les échanges avec d'autres SCOP par différents réseaux coopératifs (Thomas, 2005).
Dans le contexte de la création d'entreprise, l'entrepreneuriat collectif en économie « classique » présente déjà plusieurs intérêts (regroupement des ressources, intelligence du groupe, sentiment de sécurité, influence des partenaires), y compris dans le secteur des nouvelles technologies (Moreau, 2005), pourtant souvent associé aux bouleversements de la libéralisation et de la mondialisation.
L'entrepreneuriat en économie solidaire se caractérise par la primauté de la dimension sociale. Dans ce cadre, l'organisation engendre une création de valeur, qui n'est pas forcément financière, comme dans d'autres formes d'entreprises, mais généralement sociale (Boncler et Hlady-Rispal, 2003).
Quant au statut de SCOP, il peut correspondre à plusieurs situations, parmi lesquelles « les coopératives des diplômés « du supérieur » plus proches des groupements existant dans les professions libérales » (Demoustier, 1984), profils fréquents parmi les cadres à temps partagé.

Il y a une décennie, est apparue le premier exemple (Cap Services) de ces nouvelles formes d'organisations coopératives que sont les coopératives d'emplois et d'activités (CEA). « Elles constituent une véritable alternative à la démarche classique de création d'entreprise et de recherche d'emploi tout en offrant une forme novatrice de travail (le statut d'entrepreneur-salarié). Elles s'inscrivent en complément des autres dispositifs, ce qui confère à leur positionnement une certaine spécificité, particulièrement en comparaison des sociétés de portage. » (Charles Pauvers et Schieb-Bienfait, 2005)
Elles assurent à la fois un accompagnement individualisé et collectif des porteurs de projet et un statut de salarié. Ces entrepreneurs-salariés peuvent exercer plusieurs activités, le plus souvent pour plusieurs clients. Nous retrouvons ainsi la notion de temps partagé.
Les CEA « constituent un cadre économique, juridique et social, à même d'accueillir, d'accompagner et d'héberger des projets d'activités économiques de tous types. Elles poursuivent un objectif de développement collectif et solidaire d'activités, en s'inscrivant dans une logique d'insertion par l'économique. » (Thomas, 2005)
« Avec le statut d'entrepreneur-salarié, la CEA permet de se réapproprier l'acte d'entreprendre, à travers l'acquisition de compétences, la constitution de réseaux, l'évolution des représentations identitaires. » (Charles Pauvers et Schieb-Bienfait, 2005).
Cependant, s'il semble généralement souhaitable d'articuler la gestion de ces compétences individuelles et des compétences collectives (Le Boterf, 2001) –celles-ci liées de manière non univoque à la performance (Bataille, 2001)–, le mode de construction spécifique de la CEA peut présenter des difficultés à cet égard, que nous évoquerons dans la recherche exploratoire.

## 2. LE TRAVAIL A TEMPS PARTAGE

### 2.1. Historique

Un article assez récent (Vilette, 2003a) a rappelé quelques dates :

- « En 1992 naissent les premières associations Compétences en Temps Partagé, pour promouvoir cette manière de travailler auprès des individus et des entreprises ;
- Yves Vidal, ancien DRH de Rhône-Poulenc Agro, vante les mérites du temps partagé dans un livre[88], et le met en pratique : DRH en PME, gérant d'une société de formation et conseiller au Ministère du Travail ;
- En 1993, l'ANDCP crée l'Observatoire du Temps Partagé […] ;
- En 1994 et 1995, le groupe de travail «Le travail et l'emploi à l'horizon 2015» réuni par le Commissariat Général du Plan sous la présidence de Jean Boissonnat, rédige un rapport : «Le travail dans vingt ans». Parmi les propositions de ce rapport, citons :
  * Celle concernant les temps sociaux et la durée du travail : aller vers le temps négocié[89] ;
  * Celle concernant la transformation du droit du travail : créer le contrat d'activité[90].
- Dans un numéro de février 1999, l'hebdomadaire *Entreprise et Carrières* mène une enquête sur le temps partagé à l'occasion d'une proposition de loi du Sénateur du Jura André Jourdain… qui n'a toujours pas été présentée à l'Assemblée Nationale ;
- En décembre 1999, Jean-Yves Banchereau témoigne de son expérience de DRH en temps partagé dans la Revue *Personnel*[91] . »

[88] 1993, «Cadres à temps partagé. L'optimisation du temps et des compétences», Editions ESF
[89] Cf. Dominique Thierry, 2002, «Les temps de la vie», Personnel, n° 428, p 41-46
[90] cf. Jean Pierre Bouchez, 2003, «Marché et organisation : différenciation et intégration. Faut-il aller vers la reconnaissance du « contrat de travail indépendant » ?», Personnel, n° 436, p 16-18
[91] «DRH à temps partagé, un métier d'avenir ?», n°405, p 37-39

Si la presse s'est fait l'écho du développement pourtant encore modeste au regard des besoins potentiels, ainsi que nous l'avons mentionné ci-dessus, les travaux universitaires entièrement consacrés au temps partagé sont très rares. L'un d'eux (Lagrevol, 1997) mentionne quelques repères temporels plus éloignés :

- « 1988 Création de la première association de cadres à temps partagé (CPE 06) à Nice. Naissance de la commission temps partagé de la jeune chambre économique de Lyon,
- 1985 Début des premières expériences de temps partagé et création du premier groupement d'employeurs[92],
- 1983 Création à Vichy de l'Institut français de partenariat pluri-entreprises. Formation de cadres commerciaux à temps partagé. ».

## 2.2. Essai de définition

En se donnant cette dénomination, le Travail à Temps Partagé[93] (qui pourra être appelé TTP ci-après) est donc sorti de la clandestinité depuis plus de vingt ans. Pourtant aujourd'hui, il n'a toujours pas de définition légale : après la tentative avortée d'André Jourdain (cf. ci-dessus), la loi du 2 août 2005 définit plutôt l'entreprise de travail à temps partagé (cf. plus loin).

A défaut, parmi les rares travaux universitaires portant sur le sujet (deux mémoires de DEA, quatre de DESS, voire une thèse sur la pluriactivité), Lagrevol (1997) définit le TTP comme « le partage des compétences par des emplois à temps partiel d'un professionnel entre plusieurs entreprises »

Cette définition recèle au moins deux limites :

- le terme d'emploi limite le temps partagé à l'exercice d'un salarié multi-employeurs ;
- le vocable d'entreprise doit être pris au sens large : un employeur peut être une collectivité locale, une administration, une association…

Gibus (2001) affirme « identifier par salariat à temps partagé : le contrat de travail à temps partiel avec plusieurs entreprises, le portage salarial et le groupement d'entreprises ».

Si le champ est plus vaste, cette énumération présente les mêmes limites… et même une erreur dans l'une des formes : l'auteur voulait sans doute parler de groupement d'employeurs.

Lagarrigue (1994) laisse transparaître sa perspective juridique en évoquant « l'exercice simultané de plusieurs activités professionnelles, salariées ou indépendantes, dans la limite de la durée maximum du temps de travail et des interdictions légales ».

Bien que plus satisfaisante, cette définition suscite deux réserves :

- l'adjonction de limites alourdit la connotation juridique, ce qui risque de dénaturer l'esprit de cette pratique ;
- la simultanéité respecte bien cet esprit, bien qu'il faille en préciser l'horizon temporel : un pluriactif saisonnier (par exemple en station de ski l'hiver, balnéaire l'été) travaille aussi en temps partagé ;

Pour définir l'activité professionnelle, Casaux (1992) procède à « l'analyse de quatre critères distincts : l'objet de l'activité, le cadre juridique dans lequel elle s'exerce, les revenus qu'elle procure et enfin, le temps qu'elle requiert ». Si elle évoque la nécessité de « tendre à satisfaire aux besoins d'autrui ou de la société », elle conclut ainsi : « l'activité professionnelle est pour nous un travail non occasionnel , effectué sous la direction d'un employeur ou de façon indépendante, avec un objectif principalement lucratif ».

Cette conclusion inspire elle aussi deux remarques :

- l'objet n'est pas repris ;

[92] Nous préciserons plus loin cette forme de Travail à Temps Partagé

[93] En référence aux rares textes législatifs, et par analogie avec le travail A temps plein ou A temps partiel, nous préfèrerons cette terminologie à celle également utilisée de Travail EN Temps partagé

- il nous semble intéressant d'être moins intransigeant sur la finalité lucrative : par exemple, l'animation d'un réseau associatif de praticiens du même métier ne procure pas de revenus (financiers, du moins). Pourtant, il illustre une conception plus large du temps partagé, comme d'un choix de vie, au delà des modalités de travail.

Quant à l'un des articles précités (Vilette, 2003a), il avait préféré « l'activité d'un individu (salarié ou non) au service de plusieurs partenaires économiques », ce qui est également incomplet.
Nous proposons donc la définition suivante : « le Travail à Temps Partagé est l'exercice simultané et/ou successif de plusieurs activités pérennes à vocation professionnelle ».

## 2.3. La diversité des cadres juridiques du Travail à Temps Partagé

La mention ci-dessus de travaux universitaires de juristes nous conduit naturellement à évoquer les différents cadres juridiques qui se prêtent au TTP.
Certains le sont par construction, excluant l'activité unique : le multisalariat, la pluriactivité, le groupement d'employeurs et, dernière-née, l'entreprise de travail à temps partagé.
D'autres offrent la possibilité de l'exercer : trois comme salarié (le détachement externe, la coopérative d'activités et d'emplois –étudiée plus haut–, le portage salarial –nous ne parlerons pas de la SARL comme gérant minoritaire–), un comme indépendant (nous globaliserons ce statut, sans détailler les distinctions qui peuvent être faites entre entreprise individuelle, EURL et SARL comme gérant majoritaire).
Notons que nous avons volontairement écarté deux autres dispositifs :

- la formation en alternance (une partie du temps partagé n'étant pas directement productive) ;
- le VRP (qui concerne un métier spécifique).

Eu égard à la méconnaissance de cette diversité, y compris dans des supports de presse dite spécialisée (cf. note 4 ci-dessus), il nous semble pertinent de développer quelque peu chacun de ces cadres (hormis la CEA, déjà abordée précédemment).

### *2.3.1. Le multisalariat*

Le salarié à employeurs multiples est titulaire de plusieurs contrats de travail à temps partiel. Pour chacun d'eux, il s'inscrit dans une relation de subordination vis-à-vis de chaque employeur. Ces derniers jouissent à son égard d'un pouvoir de surveillance, de direction et de contrôle. Le salarié multi-employeurs contracte donc une obligation de moyens auprès de ses employeurs (obligation de tout mettre en œuvre pour atteindre les objectifs qui lui sont fixés) et leur reconnaît un pouvoir d'immixtion dans l'exécution de son travail. Cet état de subordination se caractérise par l'insertion du salarié dans un service organisé : horaires, lieu de travail, directives, hiérarchie… (Gauthier et Dorin, 1997).
Les salariés à employeurs multiples bénéficient des droits reconnus aux salariés à temps complet : ancienneté, formation, avantages financiers, élection des représentants du personnel… Cependant, le cumul d'activités salariées conduit à certaines spécificités :

- les avantages financiers (participation ou intéressement notamment) sont calculés prorata temporis ;
- par contre, pour les cotisations plafonnées, la part incombant à chacun des employeurs est déterminée prorata numeris des rémunérations qu'ils ont respectivement versées dans la limite du plafond ;
- les limites de durée du travail (10 heures par jour, 48 par semaine…) doivent être respectées en appréciant globalement le temps de travail ;

- par contre, les heures effectuées en sus sont considérées employeur par employeur. Elles gardent donc le statut et les contraintes des heures complémentaires (pas de majoration, par exemple) ;
- la prise simultanée des congés payés au titre de chaque employeur pourra poser des difficultés ;
- les obligations de non-concurrence, de discrétion et le respect des secrets de fabrication (Lagrevol, 1997) seront d'autant plus sensibles ;
- à l'image des points précédents, le contrat de travail pourra comporter des mentions particulières : identité des autres employeurs, répartition plus précise des heures de travail, moyens de communication hors de ces heures… (Andcp/Otp, 1994) ;
- en cas de rupture d'un des contrats, les allocations de chômage induites peuvent se cumuler avec les revenus tirés de l'activité conservée, sous réserve que celle-ci ne procurent pas des rémunérations excédant 70% des salaires bruts mensuels perçus avant la rupture, et que le temps de travail mensuel ne dépasse pas 110 heures.

### *2.3.2. La pluriactivité*

Juridiquement, cette notion est plus large que la précédente puisque, outre le cumul de plusieurs activités salariées, elle recouvre également celui d'activités salariées et non-salariées, ainsi que d'activités non-salariées. Elle est d'ailleurs, selon nous, remarquablement analysée par Casaux (1992).
Cependant, dans la pratique, ce terme désigne plutôt le second des trois schémas : « 86% des pluriactifs associent salariat et non-salariat » (Benoit et Gerbaux, 1999). Ainsi, nous pouvons contester l'affirmation selon laquelle « cette forme n'est généralement appliquée qu'à titre transitoire, car elle est peu avantageuse au point de vue fiscal et social » (Lagrevol, 1997). En effet, malgré sa complexité, la pluriactivité se pratique depuis longtemps, dans les zones de montagne et dans les secteurs économiques saisonniers (tourisme, agriculture, bâtiment…) pour des milliers d'individus, et de manière pérenne (Peripl, 2002).

### *2.3.3. Le groupement d'employeurs*

Le dispositif des groupements d'employeurs a été institué par la loi du 25 janvier 1985, pour permettre aux PME-PMI de se regrouper afin d'employer une main d'oeuvre (généralement qualifiée) qu'elles n'auraient pas les moyens (budget et charge de travail) de recruter seules.
Les salariés employés par le groupement (constitué sous la forme d'association loi 1901) sont mis, par son intermédiaire, à la disposition des membres du groupement.
Ce dispositif s'inscrit dans un contexte de montée de la multiactivité et du temps partagé (Lab'ho, 2000). Or, « la gestion des ressources humaines est une exigence très difficile à mettre en œuvre dans les PME ». Le groupement d'employeurs répond à plusieurs types de besoins, parmi lesquels « les besoins de compétences à temps partagé » (Biche et alii, 2000).
Face à la complexité du multisalariat et de la pluriactivité, « le groupement d'employeurs apparaît comme un solution palliative ». Le salarié « bénéficiera de l'unicité d'employeur, donc d'un seul salaire, d'un seul contrat de travail écrit obligatoirement » (Lagrevol, 1997).

### *2.3.4. L'entreprise de travail à temps partagé*

Six ans après la tentative non abouti du sénateur Jourdain, la loi du 2 août 2005 en faveur des PME a créé un nouveau mécanisme afin de permettre la mise à disposition de personnel qualifié auprès d'entreprises qui ne peuvent le recruter elles-mêmes en raison de leur taille ou de leurs moyens.

Comme dans le cas du travail temporaire, une relation triangulaire va s'instaurer entre la personne mise à disposition, l'Entreprise de Travail à Temps Partagé (ETTP) et l'entreprise cliente. Un premier contrat de travail sera ainsi signé entre l'ETTP et la personne mise à disposition. Un second contrat, à caractère commercial, de mise à disposition sera également conclu entre l'ETTP et l'entreprise cliente.
Pendant toute la durée de sa mission, la personne mise à disposition a droit à tous les avantages collectifs existant au sein de l'entreprise cliente. Elle a également droit à un niveau de rémunération qui ne pourra être inférieur à celui d'un salarié de qualification identique dans l'entreprise.
« Compte tenu de l'enjeu, on pouvait espérer de la part du législateur un texte ambitieux qui fait suite à une véritable réflexion sur la notion de temps partagé, qui détermine de façon précise les relations entre l'employeur de droit (l'entreprise de travail à temps partagé) et l'employeur de fait (l'entreprise cliente) et qui enfin détermine un véritable statut pour les salariés embauchés pour être mis à disposition, de façon à ce que le temps partagé ne soit pas associé à de la précarité de l'emploi. » (Fadeuilhe, 2005)
Or, en résumé, cette ETTP semble écorner, voire mixer plusieurs autres formes déjà existantes (groupement d'employeurs, intérim, portage salarial…), sans y apporter d'avancées significatives, mais plutôt alimenter le flou préexistant.

### *2.3.5. Le détachement externe*

Dans ce cas comme dans les deux précédents, le travailleur à temps partagé a un statut de salarié mono-employeur juridiquement. Cependant, ce dernier (généralement une grande entreprise) va le détacher dans une PME-PMI (rarement dans plusieurs) pendant une durée limitée, afin d'en partager les compétences (Brusa, 1999). Le détachement pourra s'opérer à temps plein ou à temps partiel, conformément à notre proposition de définition du travail à temps partagé, même si le second schéma correspond davantage à son esprit.
Le contrat de travail liant le salarié à son entreprise d'origine subsiste. Cette dernière doit notamment assurer sa réintégration à la fin du détachement, dont nous recommandons d'avoir précisé les modalités dans un avenant au contrat.

### *2.3.6. Le portage salarial*

Compte tenu qu'il concerne environ 15 000 personnes pour 100 à 150 sociétés, nous nous devons de mentionner ce statut, malgré toutes les limites juridiques qu'il présente.
« Le portage salarial est une activité de service aux particuliers, leur offrant un cadre juridique leur permettant de travailler de manière indépendante sous un statut de salarié. » (Gibus, 2001)
Ce concept 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. Puis il doit prospecter et trouver par lui-même une mission dans une entreprise cliente. Il est à sa charge de négocier tous les aspects de la mission à effectuer : la durée, le contenu, le montant…
Une fois que la mission est trouvée par le consultant, un contrat de travail correspondant à ces aspects 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.
« Ces créations [d'emploi] correspondent aux besoins des entreprises, soucieuses de bénéficier des compétences d'expert à temps partiel et de manière flexible sans avoir à les embaucher. Cette réalité est mise en exergue aujourd'hui par les médias , les politiques, les chercheurs et les praticiens, comme étant une évolution de la société post-industrielle ou post-fordiste. » (Parez-Cloarec et Le Berre, 2005).
Cependant, cette présentation flatteuse ne doit pas en masquer les limites juridiques. Par exemple :

- la majorité des contrats de travail conclus sont à durée déterminée. Or, leurs motifs de recours ne peuvent s'appliquer à la société de portage : le besoin temporaire n'est pas chez l'employeur ;
- de plus, ces CDD se renouvellent ou se succèdent sans en respecter les règles légales ;
- par ailleurs, « il n'existe aucun lien de subordination entre le porté et la société de portage. Celle-ci ne contrôle aucunement le déroulement de la prestation de travail. Son rôle se limite à la prise en charge de tous les aspects administratifs, ainsi qu'à la perception des honoraires et à leur restitution partielle sous forme de salaire. Le consultant démarche seul sa clientèle afin de trouver des missions, dont il négocie la durée et les tarifs. Il agit comme un véritable indépendant. En pratique, il n'est pas placé sous l'autorité de la société, contrairement à ce qu'exige la jurisprudence pour caractériser la subordination juridique. » (Gibus, 2001) ;
- en outre, l'une des obligations inhérentes à la qualité d'employeur réside dans la fourniture de travail. Or, comme nous l'avons vu, dans une relation de portage, c'est le consultant qui doit trouver un travail à accomplir. En effet, la société de portage ne peut prospecter la clientèle, sous peine de se trouver en infraction avec la législation relative au travail temporaire, voire de commettre un délit de marchandage ;
- d'autre part, certaines sociétés ne font commencer le contrat de travail qu'au premier paiement du client. Celles-ci sont coupables du délit de dissimulation d'emploi salarié. Mais au delà du délit, on peut s'interroger sur l'intention d'embauche de la société en cas de non-paiement par l'entreprise cliente. D'ailleurs, c'est à celle-là d'assumer le recouvrement des créances dues au titre des prestations fournies par les consultants, ce que certaines laissent à ces derniers ;
- enfin, le règlement du salaire doit s'effectuer indépendamment de celui de la facture par le client. Le consultant étant salarié de la société de portage, il n'a pas à assumer les risques de son activité, contrairement à un indépendant. Dès lors que la prestation a été accomplie, la contrepartie salariale est due.

### *2.3.7. Le travail à temps partagé exercé en indépendant*

« Le travail à temps Partagé exercé en indépendant se trouve par nature à la charnière entre le salarié multi-employeurs et l'activité d'un consultant indépendant.

S'appuyant sur une expérience significative acquise en entreprise, confirmée par la diversité des situations rencontrées dans ses interventions, l'intervenant en Temps Partagé ou Consultant Opérationnel dispose d'un niveau d'expertise dans son domaine de compétence comparable à celui d'un consultant.
Cependant, les prestations qu'il assure ont une vocation très opérationnelle comparable à l'action d'un spécialiste appartenant à une structure. [… Par ailleurs], la prestation ne se réduit pas à une simple intervention à caractère ponctuel, mais vise à s'inscrire sous des formes diverses dans un rapport durable. » (Andcp/Otp, 1995)

Le travailleur non-salarié peut exercer son activité :

- soit en entreprise individuelle : les formalités sont très simples mais l'entrepreneur répond à titre personnel des engagements pris à titre professionnel ;
- soit en EURL : la démarche est plus complexe et coûteuse mais la responsabilité est distincte entre société et dirigeant, les patrimoines sont séparés ;
- voire en SARL, à condition de trouver au moins un associé, qui sera minoritaire.

Après ces différents éléments théoriques, il nous semblait judicieux de recueillir des données primaires.

## 3. UNE RECHERCHE EXPLORATOIRE

Nous avons souhaité rencontrer des acteurs du Travail à Temps Partagé afin de valider ou d'infirmer l'enthousiasme des medias, praticiens et enseignants-chercheurs quant à l'usage du Travail à Temps Partagé, en centrant notre approche du TTP sur l'un des huit cadres d'exercice de ce dernier, en l'occurrence la Coopérative d'Emplois et d'Activités (CEA).

### 3.1. Quelques éléments de méthodologie

Pour des raisons de proximité et de connaissance liée à notre propre pratique, notre échantillon est constitué d'entrepreneurs-salariés de la CEA dans laquelle nous avons exerçé. Ceci a sans doute facilité la programmation des entretiens dans des délais courts. Cependant, la connaissance mutuelle peut également avoir inhibé quelque peu l'expression (bien que nous n'ayons perçu de gêne à aucun moment).

Cet échantillon reflète la diversité des profils d'entrepreneurs-salariés : sexe, tranche d'âge, ancienneté dans la CEA, formation initiale, parcours, activité(s) actuelle(s). Le tableau ci-dessous reprend les principales caractéristiques des six entrepreneurs-salariés interrogés.

**Tableau 1**

| Sexe | Age | Ancienneté | Formation initiale | Activité(s) |
|---|---|---|---|---|
| H | 50-55 | 5 ans | Centrale Paris | Coaching-gestion de projets |
| F | 45-50 | 15 mois | Ingénieur informatique | Accompagnement-formation en management et communication |
| H | 45-50 | 2 ans | Post-bac image et pub | Expression visuelle |
| F | 40-45 | 4,5 ans | Bac+4 information | Communication |
| H | 40-45 | 3,5 ans | Bac+4 droit | Formation en droit immobilier |
| F | 35-40 | Entrante | Dut Gestion de prod. | Organisation-qualité-sécurité |

Nous avons mené des entretiens semi-directifs d'une durée comprise entre 45 minutes (le seul par téléphone) et 1h45. Les principaux thèmes portaient sur l'entrée dans la CEA, l'identité et l'engagement personnels, puis la dimension collective (compétences, identité).

## 3.2. Les principaux résultats

### *3.2.1. L'entrée dans la coopérative*

Tous avaient dans l'idée de créer ou de poursuivre une activité autonome, mais aucun n'a délibérément choisi le statut de coopérative : même le co-fondateur songeait plutôt au portage (une autre interviewée l'a expérimenté) et s'est rallié à la proposition du futur directeur.
Ce sont plutôt les circonstances qui ont joué : trois sont venus par l'intermédiaire de CTP[94], un a lu un article sur la CEA dans la presse économique locale, un autre est venu sur recommandation d'un entrepreneur-salarié avec qui il était en relation.

En termes d'attentes, si tous évoquent l'aide administrative (factures, salaires, tenue des comptes), un seul évoque le rôle du sociétaire (alors que cinq le sont) : participer aux décisions. Il regrette d'ailleurs que ce rôle (obligatoire au bout de 18 mois) ne soit pas valorisé par rapport à ceux qui ne sont encore que salariés. Si les cinq autres mentionnent l'accompagnement (souvent par différence avec le portage ; « J'ai obtenu des aides variées : conseil, assistance, présence, amitié. »), seul(e !)s deux citent d'abord la liberté (« On n'est pas managé »), alors que celle-ci est souvent évoquée parmi les motivations prioritaires du créateur d'entreprise. Ces deux entrepreneurs-salariées sont sans doute également celles qui fonctionnent comme tel. Deux autres semblent plutôt peiner à développer leur activité pour s'éloigner du statut de demandeur d'emploi.

### *3.2.2. Compétences, identité et engagement personnels*

Interrogés sur leurs compétences, tous parlent spontanément de celles en lien direct avec le(s) métier(s) qu'ils exercent -ou ont exercé(s)-, à l'exclusion de celles que la littérature prête au créateur d'entreprise, qu'elles soient à dominante individuelle, sociale et même cognitive (Charles Pauvers et alii, 2004). Faut-il alors émettre l'hypothèse que ces entrepreneurs-salariés sont encore plutôt salariés qu'entrepreneurs ? Tous soulignent pourtant la particularité de devoir « aller chercher le travail » (mais à regret, pour certains).

Hormis logiquement l'entrante, tous reconnaissent que leur identité a évolué avec leur parcours dans la CEA (malgré la diversité de sa durée), mais pas pour les mêmes raisons : deux parlent d'un changement de métier (d'opérationnel à conseil pour l'un, à formateur pour l'autre), deux autres soulignent que la confrontation au marché a permis d'éclaircir leurs compétences, le dernier estime que le parcours « a pu l'aider à y voir plus clair ».

Quant à l'engagement, il est variable selon les cinq « anciens » : celui qui se cherche s'est peu engagé, le co-fondateur est très impliqué, deux se sont beaucoup investis mais souhaitent « lever le pied » (l'un parce qu'il estime être moins légitime de par son importante baisse d'activité, l'autre parce qu'elle veut consacrer plus de son temps disponible par son activité restée faible, au développement de celle-ci). Si elle est « force de proposition », la dernière garde en tête « la rentabilité (de son temps, en l'occurrence) qui n'est pas dans le discours coopératif ».

[94] L'association locale Compétences en Temps Partagé est hébergée par la CEA

### *3.2.3. Compétences et identité collectives*

Tous soulignent la richesse de la diversité des entrepreneurs-salariés et l'intérêt qu'elle présente en termes d'échanges, d'ouverture, de découverte de métiers, de réseaux. Cependant, ils constatent également la difficulté à associer des compétences trop éloignées. Même dans les axes spécialisés (regroupant des entrepreneurs-salariés travaillant respectivement dans la communication et l'industrie), les collaborations concrètes et contributions communes restent trop rares.

Ainsi, alors qu'ils se présentent au titre de la CEA dans leurs démarches commerciales, ils ne s'identifient pas (ou peu) à celle-ci, de par leur relative autonomie de fonctionnement : « ce sont mes clients, pas ceux de la coopérative ».
D'ailleurs, leur représentation de l'identité de celle-ci est très hétérogène : « il y a encore du boulot pour la définir », « diversité et rigueur », « en croissant, elle devient une entreprise comme une autre », « une pépinière de projets d'entrepreneuriat », « la cohabitation de deux systèmes : des entrepreneurs-salariés qui ont roulé leur bosse et un collège d'apprentis », « une coopérative d'entrepreneurs salariés : on est indépendant mais pas tout seul, on n'a pas d'administratif à faire ».

A noter que tous connaissent le Travail à Temps Partagé, et qu'un seul considère ne pas l'exercer dans la CEA, bien qu'ayant plusieurs clients (mais pour lequel le conseil n'est pas opérationnel : cf. 2.3.7).

Concernant cette CEA, si la croissance est significative (6 co-fondateurs il y a 5 ans, 51 entrepreneurs-salariés aujourd'hui, malgré quelques départs), la dimension collective reste plus difficile à appréhender que dans une SCOP classique, de par la diversité des projets individuels. Leur addition ne semble pas faire un projet collectif.

## 4. REFLEXIONS SUR LES RELATIONS HUMAINES DES TRAVAILLEURS A TEMPS PARTAGE

### 4.1. La proximité en PME

Comme nous l'avons vu dans les PME (cf. § 1.1.), « une autre caractéristique (peut-être la principale ; en tout cas, celle qui guide notre propre pratique de DRH) de ces dernières tient à la proximité, sous de multiples formes : proximité spatiale, proximité hiérarchique, proximité fonctionnelle et coordination de proximité, systèmes d'information de proximité, proximité temporelle, voire capital de proximité, diversification de proximité, proximité familiale (dans la PME de même nature)…
Or, il nous semble que c'est dans la proximité des pratiques et des rapports au quotidien (ou presque pour le Travailleur à Temps Partagé), tant avec les collaborateurs éventuels et les collègues, qu'avec le manager (pour le TTP, souvent le dirigeant, dont on connaît l'importance dans la PME), que le nouveau à intégrer va s'imprégner de toutes les dimensions culturelles de l'organisation dans laquelle il commence à travailler. » (Vilette, 2006b)
Si nous nous centrons sur les systèmes d'information, « les petites entreprises fonctionnent par dialogue ou par contact direct » (Grepme, 1994). « La préférence des chefs d'entreprise pour la communication orale se traduit par le recours à des processus mentaux de mémorisation et de traitement des informations de développement » (Philippe, 1990). « Le vecteur d'obtention de l'information est un ensemble de relations interpersonnelles informelles, non institutionnalisées et non structurées. » (Planque, 1988). »La proximité des

acteurs facilite la communication directe et verbale. La formalisation et l'écriture ne sont pas indispensables. Cela explique la correspondance, maintes fois observée, entre proximité et politique minimaliste de gestion de l'information. » (Torres, 2000)

### 4.2. Le choix de la recherche

Afin d'étayer notre propos, nous avons écarté une recherche sur le TTP et le recrutement (Vilette, 2006a). Certes, cet aspect de la fonction RH est éminemment influencé par une forme temporaire de relations interpersonnelles : candidat/DRH, candidat/responsable hiérarchique, candidat/concurrents –en entretien de groupe–, candidat/recruteur(s) externe(e) éventuel(s)… Cependant, nous lui avons préféré une recherche plus récente, et mieux adaptée à la problématique retenue pour la conférence, à plusieurs titres :

- comme nous l'avons évoqué dans la méthodologie (cf. § 3.1), nos relations interpersonnelles avec les interviewés (pour certains, d'avant la création de la CEA) ont permis de mobiliser ces derniers très rapidement ;
- de plus, l'hypothèse de l'inhibition a été grandement levée depuis les entretiens : certaines positions critiques qui nous avaient été confiées lors de ceux-ci n'ont pas transparu dans l'audit coopératif réalisé à la même période par l'Union Régionale des SCOP. En effet, ce dernier a été restitué la veille de l'achèvement de la rédaction de la première version de cette communication, au cours de l'assemblée générale. A cette occasion, un débat sur les conditions du sociétariat a d'ailleurs révélé un conflit interpersonnel –c'est-à-dire « qui oppose deux individus ou davantage. Il peut s'agir d'un conflit de fond […], d'un conflit émotionnel […] ou d'une combinaison des deux (Schermerhorn et alii, 2000)– entre le co-fondateur président du conseil d'administration et plusieurs sociétaires, dont un autre co-fondateur. L'exemple est pour le moins intéressant en terme de gouvernance ;
- par contre, d'autres éléments de cet audit viennent corroborer l'hypothèse selon laquelle la juxtaposition des projets individuels ne va pas forcément de pair avec un projet d'entreprise : alors que 31% (seulement…) des sociétaires ont connaissance de ce dernier, 68% ne souhaitent pas un renforcement de la communication sur le sujet. Les relations humaines, appréciées par ailleurs, ne tendent donc pas vers le collectif ;
- enfin, nous pouvons nous interroger sur le lien entre des relations humaines naturellement limitées par la présence partielle des coopérateurs dans les locaux de la CEA, et leur engagement aléatoire dans le fonctionnement de celle-ci.

### 4.3. Travail à temps partiel et TTP

La remarque précédente nous amène à faire le parallèle avec la forme de travail atypique plus courante que la CEA, qu'est le travail à temps partiel, et les effets de ses différents types sur l'implication organisationnelle (Palmero, 2001), plus particulièrement pour les individus qui appartiennent au premier marché : salaires élevés, niveau de qualification élevé, stabilité de la relation d'emploi, préférence pour le travail sur une base partielle (Tilly, 1992). Nous retrouvons le profil des cadres à temps partagé (cf. § 1.2.), qui se construit par l'adjonction d'au moins deux temps partiels[95], et s'inscrit dans « les débats actuels et futurs sur le

[95] Le temps partagé est bien à distinguer du « partage de poste […] qui consiste à répartir la totalité des tâches d'un poste à temps plein entre deux travailleurs ou plus »[…, du] partage du travail (ou travail partagé), où un employeur et son personnel s'entendent pour réduire le nombre d'heures de travail afin d'éviter des mises à pied ou des licenciements. » (Schermerhorn et alii, 2000), pour lesquels la qualité des relations interpersonnelles est naturellement primordiale, et de la « semaine de travail comprimée […] qui] permet au travailleur d'écourter sa

développement du temps choisi et les nouvelles formes d'emploi des cadres liées à des stratégies d'externalisation, de sous-traitance, de délocalisation, de partenariat ou d'essaimage (multi-salariat, portage salarial, « executive interim ») et pouvant être considérées comme des formes particulières de temps partiel. » (Bonnet-Polèse, 2002)
Autres aspects qui distinguent les cadres à temps partiel : ils « ne représentent pas plus de 5% de leur catégorie socio-professionnelle, ce qui reste nettement en dessous de la moyenne de 16,2% représentant la part des salariés à temps partiel dans l'ensemble des salariés.[…] Chez les cadres, le temps partiel est très largement un temps choisi[96] […] Les cadres de [… l'] échantillon ont une ancienneté professionnelle assez élevée[10] » (Bonnet-Polèse, 2003)[97]
Par contre, leur est sans doute davantage commun le « problème posé par le temps partiel [qu'] est la limitation des relations avec les collègues. L'utilisation d'un temps efficient amène les cadres à temps partiel à réduire au minimum les temps qui ne sont pas de véritables temps de travail, mais des temps de socialisation, de discussion et d'éclairage avec les collègues.[…] Or ce temps social informel est aussi un temps d'apprentissage et d'information utile dans le travail, de contacts importants pour le développement professionnel ou la progression de carrière.[…] Par ailleurs, la réduction de ces temps sociaux empêche les temps partiels de rentrer en contact avec les membres des autres départements ou les hiérarchies, de construire des réseaux » (Bonnet-Polèse, 2003)

### 4.4. Carrière et TTP

Concernant la carrière, « le travail atypique ne peut donc pas être considéré comme un phénomène conjoncturel et ponctuel, à durée déterminée, dont l'effet de mode tire à sa fin.[…] Nous sommes en présence d'une tendance lourde et probablement irréversible du marché de l'emploi. Parmi l'ensemble des formes de travail atypique, le cumul d'emplois et le travail autonome méritent attention parce que leur croissance est très importante, continue et rapide. […] Dès lors, la représentation de la carrière traditionnelle ne peut plus constituer un paradigme de référence universel, même si plusieurs « nostalgiques » continuent de s'y accrocher et de le souhaiter désespérément. Le paradigme concurrent, celui des nouvelles carrières, en est très éloigné et il implique des attitudes et des comportements renouvelés » (Chènevert et alii, 1999) « Pourquoi ne serait-on pas salarié avec plusieurs employeurs, comme on le voit avec des groupements d'employeurs ? Pourquoi pas un statut de pluriactif (en même temps salarié à temps partiel, indépendant et chef d'entreprise) ? » (Lebaude cité par Louart, 2004) « Il est possible d'isoler trois grandes familles de cumulards dont […] une minorité de stars (7,6%) qui […] recrutent la majorité des diplômés universitaires en situation de cumul […] Les individus en situation de blocage dans les cheminements traditionnels pourraient être portés à adopter ces formes d'emploi atypique dans le but de satisfaire des attentes qui dépassent la promotion et les aspects financiers.» (Chènevert et alii, 1999) « Existe-t-il de nouvelles logiques d'acteurs quant à la gestion de la carrière en collaboration avec des entreprises clientes, mais également avec d'autres parties prenantes du marché du travail (ex. les sociétés de portage) ? Ainsi, peut-être que l'étude de ces nouveaux travailleurs à l'intersection entre le salariat et le travail indépendant peut nous éclairer sur le développement d'une GRH renouvelée. » (Bravo-Bouyssy, 2004)

---

semaine de travail en augmentant le nombre d'heures travaillées quotidiennement [… Parmi les bénéficiaires, seulement] 6% observent une amélioration des relations interpersonnelles. (Dolan et alii, 2002)

[96] Condition fréquente à la réussite du TTP (Vilette, 2003a)

[97] Mentionnons cependant une limite à ce parallèle avec le TTP dans l'étude : les « questionnaires ont été diffusés dans six grandes entreprises », alors que le TTP est principalement destiné aux PME.

### 4.5. Accompagner les relations humaines

Justement, quelle peut être la valeur ajoutée du DRH en matière de relations interpersonnelles ? Pour dépasser une typologie classique (coach sportif/confesseur/conseil), Albert et Emery (1999) définissent le coaching comme « un accompagnement individuel ayant pour objectif d'aider à la mise en place de changements comportementaux ». Dans une PME, il semble assez logique que chaque manager devienne le coach de ses collaborateurs. Cependant, malgré la polyvalence et la polycompétence que réclame cet environnement, beaucoup n'ont pas cette capacité. De plus, le dirigeant, si central dans les petites structures, n'a pas de responsable hiérarchique…
S'inspirant de « la double situation du consultant […qui] comme tout intervenant au contact d'un système, ne peut éviter de se trouver être à la fois observateur de ce système ainsi qu'acteur dans ce système ( Malarewicz, 2000), le DRH pourrait être à la fois le coach pour le chef d'entreprise, et un genre de superviseur pour les autres encadrants.

### 4.6. Crédibiliser la communication avec les personnes

Concernant l'école de Palo Alto, « l'une de[…]s hypothèses pour expliciter l'attrait de cette approche pour les universitaires en gestion ou les managers, est qu'il résulte d'une tendance actuelle de la GRH à se focaliser sur les individus » (Brasseur, 2000). C'est d'ailleurs la principale motivation, à la fois sans doute d'une bonne partie des praticiens de la fonction RH, et assurément de la plupart des étudiants –toujours plus (trop ?) nombreux– qui s'y destinent (« être en contact avec les gens », « aider les personnes », « faire du relationnel »…). Si cet objectif est à la fois louable et naïf, eu égard à la dure réalité du quotidien de ce métier, l'inflation de diplômés qu'il génère ne va pas sans poser de questions, non seulement quant aux débouchés exprimés (certes inférieurs aux besoins réels des PME : 60% de l'emploi…), mais aussi en matière de relations humaines, compte tenu de la nature effacée, voire introvertie, de nombre d'entre eux ( et elles, largement majoritaires…), et par la même, à l'image que donne une fonction encore jeune dans l'entreprise, donc encore insuffisamment reconnue, en particulier dans les PME.

### 4.7. Ecouter

Enfin, une autre qualité indispensable dans la gestion des relations humaines pour le DRH (mais aussi pour le consultant, et sans doute pour l'enseignant) est l'écoute. C'est d'ailleurs une des premières recommandations que nous adressons aux étudiants que nous formons aux ressources humaines.
Il s'agit même d'écoute active, c'est-à-dire de la capacité d'aider l'émetteur à exprimer ce qu'il veut vraiment dire (Rogers C.R. et Farson R.E., 1957). C'est ce qui nous a sans doute conduit à percevoir à plusieurs reprises une fragilité psychologique chez certains de nos interlocuteurs (salariés en tant que DRH ou consultant, étudiants en entretien de recrutement dans le cadre d'une alternance, d'admission en cycle universitaire ou même en évaluation orale) et à leur permettre d'en faire part en toute confiance et liberté, ce dont nous nous sommes assurés auprès d'eux (certains nous ont même dit être soulagés d'en parler, ou surpris d'avoir pu le faire dans cette circonstance). Les uns ont ainsi mentionné le début d'un travail avec un spécialiste, tandis que pour d'autres, nous leur avons suggéré d'entamer une réflexion sur ce genre de démarche. En effet, si nous faisons une analogie sommaire entre ces situations de tête-à-tête empreintes d'empathie et des formes sommaires de coaching, celui-ci « se

différencie nettement de la psychanalyse ou de toute forme de psychothérapie. Non seulement son objectif n'est pas de soigner, mais les coachs ne peuvent pas répondre aux demandes des sujets présentant des désordres psychiques ou corporels. » (Brasseur, 2004)

## CONCLUSION

Si quelques enseignants-chercheurs ont mentionné le Travail à Temps Partagé dans certains de leurs travaux, aucun n'en a fait le thème central de l'un d'eux.
De plus, si la littérature sur les SCOP est significative, celle sur les CEA reste modeste, même compte tenu de sa jeunesse.
En outre, les publications sur les relations interpersonnelles ne tiennent pas compte des spécificités des PME.
Enfin, concernant la gouvernance, rappelons que celles sur les PME ou les relations avec les salariés sont rares.

Par ailleurs, plusieurs limites de la recherche sont à mentionner :

- l' échantillon n'est pas représentatif, compte tenu non seulement du mode d'accès aux interviewés (réseau personnel) et d'une taille insuffisante, mais aussi par exemple, de l'absence des autres formes de TTP étudiées, ou de l'origine géographique (les raisons du développement variable du TTP –et de la CEA, en particulier– selon les régions, peuvent également orienter les répondants) ;
- la recherche n'était pas spécifiquement centrée sur la gouvernance ;
- les données recueillies sur le mode déclaratif sont nécessairement empreintes de subjectivité. Par exemple, les interviewés ont un intérêt à dire que le TTP est une solution qui leur convient (puisqu'ils en ont fait le choix) ;
- nous n'avons pas rencontré des non-acteurs du TTP (par exemple, d'anciens entrepreneurs-salariés qui ont quitté la CEA), afin de mieux comprendre les raisons du non-recours à cette solution originale.

Au delà de pallier ces limites, cette enquête offre d'autres perspectives de recherche :

- chacune des huit formes de TTP justifie à elle seule une étude approfondie, y compris pour la CEA ;
- parmi elles, l'Entreprise de Travail à Temps Partagé n'a pas encore suffisamment d'antériorité (loi du 2 août 2005) pour que nous puissions en évaluer l'impact, outre ses lacunes législatives ;
- nous nous sommes volontairement focalisés sur le TTP d'individus dont le niveau de qualification est plutôt élevé, alors qu'il concerne d'autres populations (en particulier pour la pluriactivité, le groupement d'employeurs et la coopérative d'emplois et d'activités).

Enfin, notre recherche pourrait être prolongée et élargie, afin de mieux comprendre d'une part, pourquoi le TTP ne connaît pas un essor à la hauteur des besoins de PME auxquels il peut répondre, tant du côté des dirigeants (réticence par rapport à la disponibilité, la confidentialité, l'originalité...) que des travailleurs ( aptitudes personnelles, motivation…), d'autre part, quelles sont les formes de mobilisation et les conditions d'emploi et de travail de ces derniers. On en devine la portée sur la gouvernance des PME et sur la qualité des relations humaines.

**BIBLIOGRAPHIE**


Amadieu J.F. & Cadin L. (1996). *Compétence et organisation qualifiante*, Economica.

Amboise (d') G. et Garand D. J. (1995). Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines. *Revue Gestion 2000*, 1, p.109-132

Andcp/Inergie (2005). *La gestion des âges : pratiques des entreprises auprès des salariés de plus de 50 ans*, novembre

Andcp/Otp (1995). *Livret pratique du temps partagé n°2 : le temps partagé exercé en indépendant*, Cahier n°56, novembre

Andcp/Otp (1994). *Livret pratique du temps partagé n°1 : le temps partagé exercé en multisalariat*, Cahier n°51, décembre

Bataille-Chédotel F. & Huntzinger F. (2002). Quelle gouvernance pour les sociétés coopératives de production. *Actes du 6ème CIFEPME*, HEC Montréal

Bauer M. (1993). *Les patrons de PME, entre le Pouvoir, l'Entreprise et la Famille*, Interéditions

Beaucourt C. & Louart P. (2000). Des entrepreneurs dans les franges du salariat. 211-228. in Verstraete T. (dir.). *Histoire d'entreprendre*, Ems

Beaujolin R. & Dufau M. (2001). Introduction de TIC et frontières de l'entreprise : champs de tensions pour le travail. *Actes du 12ème Congrès de l'AGRH*, Liège.

Benoit A. & Gerbaux F. (1999). La pluriactivité : pratiques sociales et réponses juridiques. P. 17-26, in Saillard Y. *Contributions à l'analyse des mutations du travail*, Octares Editions

Biche B., Desbois A., Lemonnier J. & Monteillet Y. (2000). *Les groupements d'employeurs : une innovation économique et sociale*, L'Harmattan

Boissonnat J. (1995), rapport de la commission présidée par. *Le travail dans vingt ans*. Odile Jacob.

Bonnet-Polèse I. (2003). Une recherche exploratoire du rapport au travail des cadres à temps partiel et de leur implication au travail : l'influence de l'environnement immédiat de travail, *Actes du 14ème Congrès de l'AGRH*, Grenoble

Bonnet-Polèse I. (2002). Le temps partiel choisi des cadres : une étude exploratoire qualitative des perceptions et des vécus de travail, *Actes du 13ème Congrès de l'AGRH*, Nantes

Brasseur M. (2004). La qualité : des freins aux leviers de progression, les apports du coaching, *Working paper* n°697, Cerog-IAE d'Aix-en-Provence

Brasseur M. (2000). L'apport de l'école de Palo Alto à la Gestion des Ressources Humaines, *Working paper* n°582, Cerog-IAE d'Aix-en-Provence

Bravo-Bouyssy, Ketty (2004). Une mesure du « succès de carrière » chez le travailleur en solo, *Actes du 15ème Congrès de l'AGRH*, Montréal

Brusa B. (1999). *Réussir le détachement externe des cadres*, Editions Liaisons

Casaux L. (1992). *La pluriactivité*, Thèse de doctorat de droit, Université des sciences Sociales de Toulouse

Charles Pauvers B. & Schieb-Bienfait N. (2005). L'entrepreneur-salarié, une forme innovante de maintien de l'identité professionnelle ?. *Actes du 16ème Congrès de l'AGRH*, Paris-Dauphine

Charles Pauvers B., Schieb-Bienfait N. et Urbain C. (2004). La compétence du créateur d'entreprise innovante : quelles interrogations ? *Revue internationale PME*, vol. 17, 1

Charles Pauvers B. (2002). Salariés en relation d'emploi flexible et implication organisationnelle : des pratiques de GRH spécifiques ? p. 170-190. in Neveu J.P. et Thévenet M. (coord.). *L'implication au travail*, Vuibert.

Charreaux G. et Schatt A. (2005). La recherche française en gouvernance d'entreprise : un panorama. *Cahier du Fargo*, 1050901

Charreaux G. (2005). Pour une gouvernance d'entreprise « comportementale » : une réflexion exploratoire… Toward a Behavioral Corporate Governance Theory : An Exploratory View. *Cahier du Fargo*, 1050601

Charreaux G. (1997), La gouvernance des PME-PMI. *Actes du colloque ISEOR de professionnalisation du consultant « Le métier du dirigeant et son rôle d'agent de changement »*, Lyon

Chènevert D., Simard G. et Tremblay M. (1999). Les déterminants organisationnels et individuels de l'emploi atypique : le cas du cumul d'emplois et du travail autonome, *Actes du 10ème Congrès de l'AGRH*, Lyon

Cintas C. (2003). Nouvelles formes d'organisation du travail et tensions sociales : vers de nouvelles problématiques pour la GRH ? *Revue de Gestion des Ressources Humaines* , 50, p. 57-76

Demoustier D. (1984). *Les coopératives de production*, La Découverte

Dolan S.L., Gosselin E., Carrière J. & Lamoureux G. (2002). *Psychologie du travail et comportement organisationnel*, 2ème édition, Gaëtan Morin éditeur

Donas C. (2005). Le temps partagé gagne du terrain. *Courrier Cadres*, 1607, p. 46-47

Ducheneaut B. (1995). *Enquête sur les PME françaises*, Maxima Laurent du Mesnil Editeur

Fadeuilhe P. (2005). Regard critique sur l'entreprise de travail en temps partagé. *Semaine sociale Lamy*, 1237, p. 6-11

Fourcade C. & Marchesnay M. (1997). *La gestion de la PME/PMI*, Nathan

Frédy-Planchot A. (2002). La gestion des ressources humaines dans les PME à caractère familial. p. 193-204, in Caby J. et Hirigoyen G. (coord.). *La gestion des entreprises familiales*, Economica

Gadille M. et Iribarne (d') A (2000). Transformations organisationnelles dans les PME et nouveaux modes de gouvernance : l'exemple de l'usage d'Internet. *12th Annual Meeting on Socio-Economics*, Londres

Gauthier C. & Dorin P. (1997). *Le guide pratique du travail en temps partagé ou multisalariat*, Editions d'Organisation

Grepme (1994). *Les PME : bilan et perspectives*, Economica

Gibus J-P. (2001). *Le portage salarial : une issue pour l'emploi ! Un problème pour la loi ?*, Mémoire de DEA d'économie de l'industrie et des services, université Paris I Panthéon-Sorbonne

Huntzinger F. & Moysan-Louazel A. (1999). Apports et limites des théories contractualistes de la firme appliquées à la carrière des dirigeants de coopératives. *Revue internationale PME*, vol. 12, 4

Jamen R. (1997). Le chercheur en GRH face au concept de « contrat d'activité ». *Actes du 8ème Congrès de l'AGRH*, HEC Montréal.

Jensen M.C. et Meckling W.H. (1976). Theory of the firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, vol. 32, 3

Kalika M. (2000). Le management est mort, vive le e-management !. *Revue Française de Gestion*, 129, p. 68-74.

Lab'ho (2000). *Groupement d'employeurs : entre besoin réel et volonté politique*. Avril

Lagarrigue A. (1994). *Le travail en temps partagé*, Mémoire de DEA de Droit social, Université de Nantes

Lagrevol (de) B. (1997). *Le travail en temps partagé, une autre façon de travailler*, Mémoire de DESS Organisation et Ressources Humaines, Université Paris I Panthéon-Sorbonne

Livian Y-F. (2005). *Organisation : théories et pratiques*, 3ème édition, Dunod.

Louart P. (2004). La production des carrières : compétences organisationnelles ou performances individuelles, in Guerrero S., Cerdin J-L. & Roger A. (coord.). *La gestion des carrières Enjeux et perspectives*, AGRH-Vuibert

Mahé de Boislandelle H. et Nebenhaus D. (1995). Internalisation/externalisation de la fonction RH en PME. *Actes du 6ème Congrès de l'AGRH*, Poitiers

Malarewicz J-A. (2000). *Systémique et entreprise*, Village Mondial

Marchesnay M. (2003). La Petite Entreprise : sortir de l'ignorance. *Revue Française de Gestion*, vol.29, 144

Nizar B. et Zhan S. (2000). Pour une meilleure compréhension de l'organisation virtuelle. *Actes de la9ème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montpellier.

Palmero S. (2001), *Les effets de types de travail à temps partiel sur l'implication organisationnelle*, *Working paper* n° 614, Cerog-IAE d'Aix-en-Provence

Parez-Cloarec C. et Le Berre M. (2005). Intrapreneuriat et portage salarial : la relation d'emploi à l'épreuve du temps. *Actes du Colloque « Les valeurs du temps dans le développement des organisations : entre instantanéité électronique et développement durable »*, IAE de Brest

Parlier M. (2004). Les PME : un univers hétérogène. P. 23, dans Parlier M. & Vilette M-A. (coord.). Gérer les RH en PME : entre pragmatisme et innovation. *Personnel*, 450, p. 20-55

Pérez R. (2003). *La gouvernance de l'entreprise*, Editions La Découverte

Peripl[98] (2002). *La pluriactivité en questions*. Septembre

Pigé B. (1999). Le gouvernement d'entreprise dans les PME. *Actes du 10ème Congrès de l'AGRH*, Lyon, p. 813-825

Philippe J. (1990). Information et milieu économique, des ressources à mobiliser. in Léo P-Y., Monnoyer-Longe M-C. & Philippe J. (dir.). *Stratégies internationales des PME*, Economica

Planque B. (1988). La PME innovatrice : quel est le rôle du lieu local ? Revue Internationale PME, vol. 1, 2

Provost E. (1994). L'avis des D.R.H. sur le temps partagé. *Personnel*, 348, p. 39-47

Rogers C.R. et Farson R.E. (1957). *Active Listening*, Industrial Relations Center of the University of Chicago

Roy M. (1998). Du principe aux pratiques en matière d'engagement des cooperatives envers la communauté – L'approche par intéressés comme cadre conceptuel. In Malabou D. (dir.) *L'entreprise coopérative, expériences et recherches francophones*, PULIM

Savajol H. (2003). Les PME : clés de lecture. *Regards sur les PME*, 1, janvier

Schermerhorn J.R., Hunt J.G. & Osborn R.N.(2000). *Comportement humain et organisation*, Village Mondial

Seltzer B. (2004). De l'évolution de la ville à celle du métier de DRH. *Personnel*, 448, p. 51-59

Schoenaers F. et Zune M. (2001). Continuité de l'information, discontinuités sociales : NTIC, nouvelles formes d'organisation et dialogue social. *Actes du 12ème Congrès de l'AGRH*, Liège.

Thévenet M. (2000). *Le plaisir de travailler : favoriser l'implication des personnes*, Editions d'Organisation.

Thomas F. (2005). *Essai de définition de l'entrepreneuriat collectif*, Mémoire de DEA en sciences de gestion, Université Pierre Mendès-France de Grenoble

Tilly C. (1992). Dualism in part-time employment, *Industrial Relations*, 31, 2, p. 330-347

Torres O. (2000). Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. *Actes du 5ème CIFEPME*, Lille

Vilette M-A. (2006a). Le temps partagé : un outil pertinent pour le recrutement dans les PME ? *Actes du 8ème CIFEPME*, Fribourg

Vilette M-A. (2006b). Temps partagé : que partager d'autre pour l'intégration ? *Personnel*, 468

Vilette M-A. (2004). Temps partagé, outil original de fidélisation pour les PME… et les autres organisations. *Personnel*, 453, p. 55

Vilette M-A. (2003a). Gestion des compétences et organisation du travail innovantes en PME : les atouts du temps partagé. *Personnel*, 441, p. 2-4

[98] Pôle d'Echanges, de Ressources et d'Information sur la Pluriactivité, devenu depuis Centre de Ressources Interrégional Alpin sur la Pluriactivité et la Saisonnalité

Vilette M-A. (2003b). La gestion des ressources humaines dans les PME-PMI. *Personnel*, 443, p. 7

# ENTREPRENDRE À TEMPS PARTAGÉ : LA COOPÉRATIVE D'EMPLOIS ET D'ACTIVITÉS POUR ACCOMPAGNER L'INSERTION PROFESSIONNELLE

PAR

MARC ANDRÉ VILETTE

Depuis plusieurs décennies, la création d'entreprise suscite un intérêt significatif. Parmi les multiples raisons de cet intérêt, figure en bonne place la création d'emplois qu'elle induit (Verstraete, 1999), et ce, à juste titre : la création nette dans les entreprises de moins de 500 personnes a été de 945 000, contre 34 500 pour les grandes entreprises de 2000 à 2002 (Unedic, 2003). Depuis, le déséquilibre s'est même accentué, au point que ces dernières sont devenues destructrices d'emplois. Notons également que les emplois créés dans les PME sont surtout liés à la création d'entreprises nouvelles plutôt qu'au développement des PME existantes (Insee, 1996). Par ailleurs, «l'émergence du rôle de la PME coïncide avec la montée du secteur tertiaire. Tout comme la PME, les activités de services s'inscrivent dans un cadre spatio-temporel où les proximités spatiale et temporelle sont des impératifs stratégiques absolus.» (Torres, 2000, p. 72) La production de services a été multiplié par plus de 8 entre 1960 et 2000 (Logiez et Vinay, 2001).

Le Travail à Temps Partagé (TTP) est une nouvelle forme d'organisation du travail et de l'emploi, qui apparaît comme une solution adéquate pour les entrepreneurs, (salariés ou demandeurs d'emploi), en fonction du cadre juridique choisi parmi la dizaine de possibles à l'exercice du TTP : plusieurs peuvent permettre au salarié encore en poste, de garder une activité partielle, et de consacrer le temps rendu disponible à son projet de création, éventuellement financé par l'Assedic; parmi ceux-ci, les Coopératives d'Emplois et d'Activités offrent également aux demandeurs d'emploi qui cherchent à rebondir (auxquels s'intéresse plus particulièrement ce chapitre) un environnement original et un statut particulier : Entrepreneur-Sala-

rié (ES). Ces éléments nous amènent à formuler notre problématique : les caractéristiques (culturelles, en particulier) de la Coopérative d'Emplois et d'Activités apportent-elles aux entrepreneurs un accompagnement adapté vers l'insertion professionnelle ?

Une enquête qualitative aidera à comprendre le parcours des individus et le fonctionnement de cette forme originale de SCOP (Société Coopérative de Production), qui est d'abord un système d'appui et d'accompagnement des entreprises de services, que tentent de créer les ES, mais aussi une organisation de services aux entreprises, au travers des prestations des ES. Cette enquête s'intéressera plus spécifiquement à l'interaction de cet accompagnement avec les compétences et l'identité de ces entrepreneurs.

## 1. – Un entrepreneuriat innovant

L'entrepreneuriat innove, tant par la voie d'insertion professionnelle qu'il constitue que par la forme d'organisation et d'emploi qu'il peut adopter

### 1.1. – *Insertion/évolution professionnelle et entrepreneuriat*

Parmi les créateurs d'entreprise, certains sont des demandeurs d'emploi qui, ne retrouvant pas d'activité au travers du «sacro-saint CDI à temps plein mono-employeur», cherchent à construire la leur. Le chômage pousse en effet de plus en plus de demandeurs d'emploi, à créer leur propre entreprise et ainsi leur emploi (Stervinou et Noël, 2008).

Sur les 225 000 entreprises créées en 2005, 40 % étaient d'ailleurs le fait de demandeurs d'emploi (Apce, 2006). Selon la typologie de Fayolle (2003), la logique d'action de la réinsertion professionnelle concerne des acteurs qui vivent des situations de rupture professionnelle : très souvent demandeurs d'emploi en difficulté pour retrouver un emploi salarié, ils s'appuient sur leur expérience, leurs espaces d'opportunités et l'ensemble de leurs ressources disponibles pour se réinsérer professionnellement et socialement, en utilisant la voie entrepreneuriale. Selon celle de Boutillier et Uzunidis (2000), l'entrepreneur de proximité est le produit des mesures de politique publique mises en œuvre depuis le début des années 1980

dans nombre de pays industriels pour tenter de remédier à la précarité économique de certains individus.

Enfin, pour Hernandez (1990), les exclus sont des individus rejetés du système productif ou n'ayant jamais véritablement su s'y insérer, la création d'entreprise étant la voie restante. On notera au passage que l'un des traits de caractère prêtés aux entrepreneurs, à savoir «une forte confiance en eux, ou du moins en leur bonne étoile» (Julien et Marchesnay, 1996, p. 51), est sans doute moins présente dans ce cas. Cependant, d'autres sont encore salariés et hésitent à quitter leur poste pour «voler de leurs propres ailes». Leurs motivations peuvent naître et s'exprimer alors qu'ils sont encore chez leur employeur, au sens où «chaque membre de l'organisation est une entreprise à part entière («Moi SA»)» (Hernandez, 2001, p. 235). Le statut de l'employeur joue un rôle dans cette expression : par exemple, pour la recherche publique, entre 1980 et 1995, on peut évaluer à seulement une quarantaine par an, les entreprises créées par des chercheurs (Mustar, 1997).

Il en est de même pour la taille : comme beaucoup d'autres aspects de la gestion (en particulier celle des Ressources Humaines), l'intrapreneuriat a été davantage étudié dans les grandes entreprises, malgré la place prépondérante qu'occupent les PME-PMI dans le tissu économique français : 60 % de l'emploi, 53 % de la valeur ajoutée, 41 % des investissements, 30 % de l'exportation pour les entreprises de moins de 250 personnes (Savajol, 2003). Or, à l'image de ces entreprises, l'intrapreneuriat y présente des caractéristiques originales : l'intrapreneur est plus vite identifié, la synergie avec l'entrepreneur est plus naturel qu'avec le gestionnaire hiérarchique de la grande entreprise, le contexte relationnel plus convivial est facilitateur, l'intrapreneur perçoit différemment la promotion, il lui est plus difficile de garder l'anonymat (Carrier, 2000). L'importance du dirigeant dans la PME fera de lui, selon sa capacité à partager ses prérogatives, un catalyseur ou un frein.

Dans le second cas, l'une des issues à envisager pourra être l'externalisation, par le biais de l'entrepreneuriat, par recours à la forme PME (PMIsation), ce qui donne l'occasion aux salariés concernés – l'intrapreneur au premier chef – de continuer l'activité en la reprenant à leur compte (Paturel, 2000). Dans le premier, l'employeur pourra se tourner vers les nouvelles formes d'organisation du travail et de l'emploi.

### 1.2. – *Les nouvelles formes d'organisation et d'emploi en PME*

Les qualités de réactivité, de flexibilité, d'interactivité, d'adaptabilité, de souplesse dont font preuve les PME les amènent à faire appel à de nouvelles formes d'organisation et d'emploi :

- pour les unes, il s'agit à la fois de valoriser l'engagement individuel et de déployer des réseaux flexibles (Beaucourt et Louart, 2000), y compris de compétences (Le Boterf, 2001). En effet, les nouvelles formes d'organisation peuvent se définir comme des organisations dont la coordination des activités repose essentiellement sur l'implication des salariés (Thevenet, 2000), parmi lesquels ceux en relation d'emploi flexible (Charles Pauvers, 2002), et sur leurs compétences, d'où l'expression d'organisation qualifiante (Amadieu et Cadin, 1996). Cette notion, ainsi que celle de réseau, sont reprises par Livian (2005), qui mentionne également l'organisation virtuelle (ou plus exactement dématérialisée, car elle est déjà réelle), liée à l'usage des nouvelles technologies. Celle-ci fait l'objet d'une typologie qui identifie cinq approches : firme technologique, entreprise dispersée géographiquement, organisation qui externalise, cyber-entreprise, réseau temporaire (Nizar et Zhan, 2000).

  Il faut pourtant également signaler que ces nouvelles formes d'organisation créent des tensions sociales entre individus (Cintas, 2003), particulièrement dans les PME et TPE, par l'usage des TIC (Beaujolin et Dufau, 2001). On notera ici leur convergence avec le Travail à Temps Partagé (Vilette, 2008). Si leur utilisation modifie les frontières, tant internes qu'externes, de la firme (Kalika, 2000), la dissociation des enveloppes organisationnelles et juridiques a de nombreuses conséquences en termes de relations sociales : externalisation de facteurs de risque, absence de lieux communs de discussion et d'information pour l'ensemble des personnes impliquées dans le même processus de travail, complexification législative qui va à l'encontre du principe fondamental d'exhaustivité de la représentation des travailleurs (Schoenaers et Zune, 2001).

- Pour les autres, les cadres contractuels évoluent : par exemple, sont mis en exergue le contrat d'activité, la pluriactivité et le portage (Beaucourt et Louart, 2000). Or, le premier (Boissonnat,

1995), analysé par Jamen (1997), fait singulièrement penser au groupement d'employeurs qui, comme les deux autres, permet de s'engager dans la «voie originale [...] des cadres en temps partagé ou du «prêt» de cadres de grandes entreprises» (Ducheneaut, 1995, p. 143). Ils «offrent une opportunité adaptée aux contraintes de la PME. [...] Ainsi germent des projets de «cadres développeurs» au service des PME (Fourcade et Marchesnay, 1997, p. 148). «Cette solution [...] est à la croisée d'une demande sociale de cadres spécialisés qui ne souhaitent ou ne peuvent pas retrouver un emploi à temps plein, et d'entreprises qui n'ont ni les moyens, ni suffisamment de tâches à remplir» (Mahe de Boislandelle et Nebenhaus, 1995, p. 662).

Ainsi, la communauté académique s'est-elle intéressée au Travail à Temps Partagé, par ailleurs abondamment présentée par la presse dans la première partie des années 90, et qui connaît depuis quelques années un certain regain.

Les praticiens RH s'y sont également attelés :

- en 1993, l'ANDCP (Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel) a créé l'OTP (Observatoire du Temps Partagé) pour constituer une structure d'étude, d'information, de conseil et de promotion consacrée au temps partagé et destiné à mener des action concrètes, telles que la publication de livrets pratiques (ANDCP/OTP, 1994 et 1995);
- la revue Personnel a publié une dizaine d'articles sur la même période (et plusieurs autres depuis);
- Le sujet a largement été évoqué lors d'un colloque à Gênes avec les praticiens transalpins, compte tenu du tissu dense de PME italiennes (Seltzer, 2004);
- une enquête a été réalisée au mois de juillet 1993, auprès de 1400 DRH par l'OTP. «Le travail à temps partagé est ressenti majoritairement comme une véritable richesse humaine apportée à l'entreprise [...] et favorable au transfert de métiers dans différentes entreprises» (Provost, 1994, p. 40);
- Il est à noter que le fait de rattacher spontanément le travail en temps partagé à la tranche d'âge des plus de 45 ans (74 %) dans cette enquête se retrouve implicitement ces dernières années, quant aux pratiques actuelles et aux pistes à développer pour les seniors.

En se donnant cette dénomination, le Travail à Temps Partagé (30) (qui pourra être appelé TTP ci-après) est sorti de la clandestinité depuis plus de vingt ans. Pourtant aujourd'hui, il n'a toujours pas de définition légale. Nous proposons celle-ci : le Travail à Temps Partagé est l'exercice simultané et/ou successif de plusieurs activités pérennes à vocation professionnelle.

Cette définition recouvre cependant différents cadres juridiques qui se prêtent au TTP. Certains le sont par construction, excluant l'activité unique : le multi-salariat, la pluriactivité, le groupement d'employeurs et, dernière-née, l'Entreprise de Travail à Temps Partagé (ETTP). D'autres offrent la possibilité de l'exercer : trois comme salarié (le détachement externe, la Coopérative d'Emplois et d'Activités, le portage salarial – nous ne parlerons pas de la SARL comme gérant minoritaire –), un comme indépendant (nous globaliserons ce statut, sans détailler les distinctions qui peuvent être faites entre entreprise individuelle, EURL et SARL comme gérant majoritaire).

Le tableau 12 amorce la comparaison entre ces huit formes juridiques à la page suivante. Loin d'être exhaustif, il présente un exemple des avantages et inconvénients, tant pour le travailleur que pour l'utilisateur.

Notons que nous avons volontairement écarté deux autres formes :

- le VRP multicartes (limité à un métier spécifique);
- l'alternance (dont la partie formation n'est pas directement productive).

Enfin, il conviendrait d'analyser le nouveau statut d'auto-entrepreneur, particulièrement dédié à une activité complémentaire, ce qui conduit donc à travailler à temps partagé.

(30) En référence aux rares textes législatifs, et par analogie avec le travail A temps plein ou A temps partiel, nous préférerons cette terminologie à celle également utilisée de Travail en Temps partagé.

## 2. – La coopérative d'emplois et d'activités : caractéristiques et insertion

Parmi les formes précédemment évoquées, nous mettons en exergue celle de l'organisation qui a servi de terrain à la recherche exploratoire présentée plus loin : la Coopérative d'Emplois et d'Activités (CEA). Précisons ici qu'il existe deux réseaux nationaux, qui se distinguent également par la terminologie utilisée (l'un d'entre eux rassemble des Coopératives d'Activités et d'Emplois – CAE), ce qui explique l'utilisation des deux appellations selon les rares auteurs.

La CEA s'inscrit dans le phénomène de tertiarisation de l'économie évoqué plus haut, à double titre :

- complétant les nombreuses structures d'accompagnement que sont L'Agence Pour la Création d'Entreprise, la Chambre de Commerce et d'Industrie, la Chambre des Métiers, l'Anvar, l'Afpa, l'Anpe, les collectivités territoriales, l'Association pour le Droit à l'Initiative Economique... (Fayolle, 2004), la CEA est un système d'appui et d'accompagnement des entreprises de services, que tentent de créer les ES;
- c'est aussi une organisation de services aux entreprises, au travers des prestations que les ES vont réaliser au profit de leurs clients respectifs.

TABLEAU 12. – Huit formes juridiques de travail à temps partagé

| | *Multi-salariat* | *Pluriactivité* | *Groupement d'employeurs* | *ETTP* |
|---|---|---|---|---|
| Recours au TTP | Exclusif | Exclusif | Exclusif | Exclusif |
| Structure intermédiaire | Non | Possible | Groupement | ETTP |
| Statut du travailleur | Salarié de chaque utilisateur | Salarié et/ou Non Salarié | Salarié du groupement | Salarié de l'ETTP |
| Avantages pour le travailleur | Assedic possible si contrat gardé | Idem pour perte activité salariée | Employeur unique | Reconnaissance terminologique |
| Inconvénients pour le travailleur | Plusieurs caisses sociales | Idem | Activités plutôt choisies par le GE | Flou juridique |
| Statut de l'utilisateur | Employeur | Employeur et/ou client | Adhérent au GE | Client de l'ETTP |
| Avantages pour l'utilisateur | Temps partiel à spécificités restreintes | Idem employeur | Fidélisation du travailleur | Fonctionnement type intérim |
| Inconvénients pour l'utilisateur | Respect du droit social délicat | Lien plus faible avec le non-salarié | Responsabilité solidaire des adhérents | Lien plus faible avec le travailleur |

| | *Détachement externe* | *CEA* | *Portage salarial* | *Indépendant* |
|---|---|---|---|---|
| Recours au TTP | Possible | Possible | Possible | Possible |
| Structure intermédiaire | Non | CEA | Société de portage | Entreprise Individuelle/EURL/SARL |
| Statut du travailleur | Salarié de l'entreprise qui détache | Salarié de la CEA | Salarié de la société de portage | Non-salarié |
| Avantages pour le travailleur | Employeur unique déjà connu | Développement accompagné | Souplesse | Autonomie |
| Inconvénients pour le travailleur | Retour parfois délicat | Fonctionnement coopératif particulier | Entorses au droit social | Coût |
| Statut de l'utilisateur | Hôte du détaché | Client de la CEA | Client de la société | Client de l'EI |
| Avantages pour l'utilisateur | Pas de lien salarial | Souplesse | Souplesse | Souplesse |
| Inconvénients pour l'utilisateur | Flou juridique | Lien plus faible avec le travailleur | Lien plus faible avec travailleur | Lien plus faible avec le travailleur |

La difficulté à gérer la diversité en entreprise (par exemple, vis-à-vis de l'entrepreneur) est en partie d'origine culturelle. La littérature sur la culture est abondante. On peut même parler de prolifération : par exemple, 164 définitions pour les anthropologues (Schneider et Barsoux, 2003). Au début des années 1980, en effet, la culture d'entreprise a été l'objet d'une véritable mode initiée par des ouvrages à succès tels que celui de Peters et Waterman (1983) sur l'excellence. Compte tenu de l'évolution des règles du jeu concurrentiel, la culture devient, à ce moment-là, pertinente pour le management, à quatre titres : différentiation concurrentielle, cohésion interne, changement stratégique et rapprochement d'entreprises (Delavallee, 2002). D'ailleurs, la troisième est sans doute la plus présente dans les ouvrages sur le sujet. Or, s'il n'existe pas de résistance au changement (contrairement à la popularité de cette idée) mais seulement des acteurs qui ne perçoivent pas l'intérêt qu'ils auraient à changer, la culture peut devenir un frein au changement : à trop mettre en valeur ses traits culturels, on empêche l'organisation de regarder vers l'avenir et de faire les changements nécessaires à son développement (Thevenet, 2003).

Si nous revenons à la définition, la culture pourrait être constitué des perceptions de la réalité interne et externe de l'entreprise, qui constituent le savoir que tout membre du groupe doit posséder pour être intégré et bien se comporter, alors que l'identité serait l'ensemble cohérent de caractéristiques qui sont propres au groupe, qui permet à chacun de l'identifier et, éventuellement, de s'identifier à lui et au groupe de se reconnaître comme groupe (Reitter et al., 1991). Or, les phénomènes à l'origine de l'émergence des nouvelles formes d'organisation et d'emploi (aléas des marchés, reconfiguration des alliances avec des partenaires, déplacement de l'investissement, qui glisse des activités productives vers des activités de négociation de prestations et de transformation du savoir) génèrent un flou, voire une rupture identitaire, dont souffrent les salariés (Freiche et Le Boulaire, 2000). Ceux-ci tendent alors à perdre leur identité d'entreprise (Dubar, 2000).

Ces phénomènes épargnent-ils l'économie sociale et solidaire ? Certaines caractéristiques des SCOP peuvent le laisser penser : les salariés détiennent au moins 51 % du capital, décident ensemble des grandes orientations de leur entreprise, élisent leurs dirigeants – avec leurs parcours particuliers (Bataille-Chedotel et Huntzinger,

2002; Huntzinger et Moysan-Louazel, 1999) –, décident également du partage des bénéfices –hormis les réserves impartageables–; l'esprit SCOP favorise l'information et la formation des salariés, la solidarité entre eux, les échanges avec d'autres SCOP par différents réseaux coopératifs.

Dans le contexte de la création d'entreprise, l'entrepreneuriat collectif en économie «classique» présente déjà plusieurs intérêts (regroupement des ressources, intelligence du groupe, sentiment de sécurité, influence des partenaires), y compris dans le secteur des nouvelles technologies (Moreau, 2005). L'entrepreneuriat en économie solidaire se caractérise par la primauté de la dimension sociale. Dans ce cadre, l'organisation engendre une création de valeur, qui n'est pas forcément financière, comme dans d'autres formes d'entreprises, mais généralement sociale (Boncler et Hlady-Rispal, 2003).

Quant au statut de SCOP, il peut correspondre à plusieurs situations, parmi lesquelles «les coopératives des diplômés «du supérieur» plus proches des groupements existant dans les professions libérales» (Demoustier, 1984), profils fréquents parmi les cadres à temps partagé.

En 1995 est apparue le premier exemple (Cap Services) de ces nouvelles formes d'organisations coopératives que sont les coopératives d'emplois et d'activités (CEA). «Elles constituent une véritable alternative à la démarche classique de création d'entreprise et de recherche d'emploi tout en offrant une forme novatrice de travail (le statut d'entrepreneur-salarié). Elles s'inscrivent en complément des autres dispositifs, ce qui confère à leur positionnement une certaine spécificité, particulièrement en comparaison des sociétés de portage.» (Charles Pauvers et Schieb-Bienfait, 2005, p. 3) En effet, les entrepreneurs de CEA sont souvent des personnes en situation de chômage ou vivant des minima sociaux (Stervinou et Noël, 2008). Par ailleurs, ce statut original relève sans doute de la parasubordination, combinaison complexe du travail salarié et du travail indépendant (Hernandez, 2007).

Les CEA assurent à la fois un accompagnement individualisé et collectif des porteurs de projet et un statut de salarié. Ces entrepreneurs-salariés peuvent exercer plusieurs activités, le plus souvent pour plusieurs clients. Nous retrouvons ainsi la notion de temps partagé.

Les CEA constituent un cadre économique, juridique et social, à même d'accueillir, d'accompagner et d'héberger des projets d'activités économiques de tous types. Elles poursuivent un objectif de développement collectif et solidaire d'activités, en s'inscrivant dans une logique d'insertion par l'économique.

La CEA apporte la perception d'être inséré dans une communauté de travail (Francfort et al., 1995). Elle pourrait être assimilée à une forme de néo-compagnonnage (Stervinou et Noël, 2008).

«Avec le statut d'entrepreneur-salarié, la CEA permet de se réapproprier l'acte d'entreprendre, à travers l'acquisition de compétences, la constitution de réseaux, l'évolution des représentations identitaires.» (Charles Pauvers et Schieb-Bienfait, 2005, p. 16).

Cependant, s'il semble généralement souhaitable d'articuler la gestion de ces compétences individuelles et des compétences collectives (Le Boterf, 2001) – celles-ci liées de manière non univoque à la performance (Bataille, 2001) –, le mode de construction spécifique de la CEA peut présenter des difficultés à cet égard, que nous évoquerons dans la recherche exploratoire.

## 3. – Une recherche exploratoire

Nous avons rencontré des entrepreneurs qui n'avaient plus d'activité salariée, dans le cadre d'une Coopérative d'Emplois et d'Activités, afin de comprendre le parcours des individus et le fonctionnement de ce cadre d'exercice du Travail à Temps Partagé, en s'intéressant plus spécifiquement à l'interaction de l'accompagnement de la CEA avec les compétences et l'identité de ces entrepreneurs.

### 3.1. – *La méthodologie de recherche*

Nous avons eu recours à une méthodologie qualitative de nature exploratoire. La composition de l'échantillon s'explique par la recherche d'une diversité d'angles de vue. Elle passe par la prise en compte de différences en termes d'âge (de 35-40 à 50-55) et d'ancienneté (de aucune à 5 ans), de spécialité (d'image et publicité à gestion de production) et de niveau (de bac + 1 à bac + 5) de formation initiale, ainsi que de type d'activité.

Par contre, nous n'avons pas cherché à obtenir une triangulation des données, en réalisant des entretiens auprès des permanents de la coopérative. D'autre part, pour des raisons de proximité et de réseau social lié à notre propre pratique, notre échantillon est constitué d'entrepreneurs-salariés de la CEA dont nous avons également fait partie en tant qu'ES. Ceci a sans doute facilité la programmation des entretiens dans des délais courts. Cependant, la connaissance mutuelle chercheur-acteurs peut aussi avoir inhibé quelque peu l'expression de ces derniers (bien que nous n'ayons perçu de gêne à aucun moment).

Notons par ailleurs que nous avons partiellement utilisé la méthode «boule de neige» : par exemple, une fois l'un des entrepreneurs identifié et interviewé, nous lui avons demandé de nous référer à l'entrepreneur entrant, que nous ne connaissions donc pas puisqu'elle n'était pas engagée dans la CEA lorsque nous y avons œuvré.

TABLEAU 13. – Principales caractéristiques des six entrepreneurs-salariés de l'échantillon

| Sexe | Age | Ancienneté | Formation initiale | Activité(s) |
|---|---|---|---|---|
| H | 50-55 | 5 ans | Centrale Paris | Coaching-gestion de projets |
| F | 45-50 | 15 mois | Ingénieur informatique | Accompagnement-formation en management et communication |
| H | 45-50 | 2 ans | Post-bac traitement de l'image et publicité | Expression visuelle |
| F | 40-45 | 4,5 ans | Bac + 4 sciences de l'information | Communication |
| H | 40-45 | 3,5 ans | Bac + 4 droit | Formation en droit immobilier |
| F | 35-40 | Entrante | Dut Gestion de production | Organisation-qualité-sécurité |

Nous avons mené des entretiens semi-directifs centrés (Romelaer, 2005) d'une durée comprise entre 45 minutes (le seul par téléphone) et 1h45. Les principaux thèmes du guide de l'interviewer étaient l'entrée dans la CEA, puis les compétences, l'identité et l'engagement personnels, enfin la dimension collective (compétences, identité).

Le matériel recueilli a donné lieu à une analyse de contenu (contenu du discours pour un entretien semi-directif) «semi-formatée» car une partie des thèmes a été fixée avant l'entretien, mais en se laissant la possibilité de découvrir de nouveaux thèmes au cours de l'analyse de contenu (Romelaer, 2005). L'analyse de

contenu vise à réduire les informations afin de les catégoriser et de les mettre en relation avant d'aboutir à une description ou une explication (Wacheux, 1996).

### 3.2. – *Les principaux résultats*

Précisons au préalable que le nombre d'interviewés concernés par telle ou telle information n'est mentionné qu'à titre indicatif. Il n'a évidemment aucune visée statistique, eu égard à la faiblesse de l'échantillon.

#### *L'entrée dans la coopérative*

Tous avaient dans l'idée de créer ou de poursuivre une activité autonome, mais aucun n'a délibérément choisi le statut de coopérative : même le co-fondateur songeait plutôt au portage (une autre interviewée l'a expérimenté) et s'est rallié à la proposition du futur directeur. Ce sont plutôt les circonstances qui ont joué : trois sont venus par l'intermédiaire de CTP (l'association locale Compétences en Temps Partagé est hébergée par la CEA), un a lu un article sur la CEA dans la presse économique locale, un autre est venu sur recommandation d'un entrepreneur-salarié avec qui il était en relation.

En termes d'attentes, si tous évoquent l'aide administrative (factures, salaires, tenue des comptes), un seul évoque la participation aux décisions en tant que sociétaire (alors que cinq le sont). Il regrette d'ailleurs que ce rôle (obligatoire au bout de 18 mois) ne soit pas valorisé par rapport à ceux qui ne sont encore que salariés. Si les cinq autres mentionnent l'accompagnement (souvent par différence avec le portage; «*J'ai obtenu des aides variées : conseil, assistance, présence, amitié.*»), seuls deux citent d'abord la liberté («*On n'est pas managé*»), alors que celle-ci est souvent évoquée parmi les motivations prioritaires du créateur d'entreprise (Barry, 1980; Julien et Marchesnay, 1988; Hernandez, 1990; Julien et Marchesnay, 1996). Ces deux entrepreneurs-salariés sont sans doute également ceux qui fonctionnent comme tel. Deux autres semblent plutôt peiner à développer leur activité pour s'éloigner du statut de demandeur d'emploi.

*Compétences, identité et engagement personnels*

Interrogés sur leurs compétences, tous parlent spontanément de celles en lien direct avec le(s) métier(s) qu'ils exercent – ou ont exercé(s) –, à l'exclusion de celles que la littérature prête au créateur d'entreprise, qu'elles soient à dominante individuelle, sociale et même cognitive (Charles Pauvers et al., 2004). Bien que tous soulignent la particularité de devoir *«aller chercher le travail»* (mais à regret, pour certains, faut-il alors émettre l'hypothèse que ces entrepreneurs-salariés sont encore plutôt salariés qu'entrepreneurs? Cette dualité inhérente au statut original mériterait en tout cas d'être étudiée plus précisément.

Hormis logiquement l'entrante, tous reconnaissent que leur identité a évolué avec leur parcours dans la CEA (malgré la diversité de sa durée), mais pas pour les mêmes raisons : deux parlent d'un changement de métier (d'opérationnel à conseil pour l'un, à formateur pour l'autre), deux autres soulignent que la confrontation au marché a permis d'éclaircir leurs compétences, le dernier estime que le parcours *«a pu l'aider à y voir plus clair»*.

Quant à l'engagement, il est variable selon les cinq «anciens» : le dernier cité s'est peu engagé, le co-fondateur est très impliqué, deux se sont beaucoup investis mais souhaitent *«lever le pied»* (l'un parce qu'il estime être moins légitime de par son importante baisse d'activité, l'autre parce qu'elle veut consacrer plus de son temps disponible par son activité restée faible, au développement de celle-ci). Enfin, si elle est *«force de proposition»*, la cinquième garde en tête *«la rentabilité* (de son temps, en l'occurrence) *qui n'est pas dans le discours coopératif»*.

*Compétences et identité collectives*

Tous soulignent la richesse de la diversité des entrepreneurs-salariés et l'intérêt qu'elle présente en termes d'échanges, d'ouverture, de découverte de métiers, de réseaux. Cependant, ils constatent également la difficulté à associer des compétences trop éloignées. Même dans les axes spécialisés (regroupant des entrepreneurs-salariés travaillant respectivement dans la communication et l'industrie), les collaborations concrètes et contributions communes restent trop rares. Ainsi, alors qu'ils se présentent au titre de la CEA dans leurs démarches commerciales, ils ne s'identifient pas (ou peu) à celle-ci,

de par leur relative autonomie de fonctionnement : «*Ce sont mes clients, pas ceux de la coopérative*».

D'ailleurs, leur représentation de l'identité de celle-ci est très hétérogène : «*il y a encore du boulot pour la définir*», «*diversité et rigueur*», «*en croissant, elle devient une entreprise comme une autre*», «*une pépinière de projets d'entrepreneuriat*», «*la cohabitation de deux systèmes : des entrepreneurs-salariés qui ont roulé leur bosse et un collège d'apprentis*», «*une coopérative d'entrepreneurs salariés : on est indépendant mais pas tout seul, on n'a pas d'administratif à faire*». A noter que tous connaissent le Travail à Temps Partagé, et qu'un seul considère ne pas l'exercer dans la CEA, bien qu'ayant plusieurs clients (mais pour lequel le conseil n'est pas opérationnel).

## Conclusion

Si la littérature sur les SCOP est significative, celle sur les CEA reste modeste, même compte tenu de sa jeunesse. De même, si quelques enseignants-chercheurs ont mentionné le Travail à Temps Partagé dans certains de leurs travaux, aucun n'en a fait le thème central de l'un d'eux.

Concernant cette CEA, la croissance est significative (6 co-fondateurs, 51 entrepreneurs-salariés après 5 ans d'existence, malgré quelques départs, dont certains pour créer leur entreprise), ce qui laisse à penser que les conseils et l'appui logistique apportés par cette structure d'appui et d'accompagnement sont efficaces pour le développement des projets de création d'activité des ES, favorisant ainsi l'insertion de ces derniers. En termes d'implications managériales, il semblerait donc judicieux de favoriser le développement des CEA, par exemple grâce à une plus grande prescription de la part des structures en charge des demandeurs d'emploi, à commencer par Pôle Emploi.

Cependant, la dimension collective reste plus difficile à appréhender que dans une SCOP classique, de par la diversité des projets individuels. Leur addition ne semble pas (pouvoir?) faire un projet collectif. Il peut alors apparaître paradoxal d'avoir du mal à coopérer dans un contexte coopératif, et pertinent d'aller plus avant dans l'analyse de ce paradoxe.

Par ailleurs, plusieurs limites sont à mentionner : d'une part, l'échantillon n'est pas représentatif, compte tenu non seulement du mode d'accès aux interviewés (réseau personnel) et d'une taille insuffisante, mais aussi par exemple, de l'origine géographique (les raisons du développement variable de la CEA selon les régions – la région nantaise est citée à plusieurs reprises par les rares auteurs s'intéressant à ce type de structure –, peuvent également orienter les répondants). D'autre part, outre les permanents, nous n'avons pas rencontré d'anciens entrepreneurs-salariés qui ont quitté la CEA, ce qui aurait pu permettre de mieux comprendre les atouts et les limites (selon les raisons du départ : abandon du projet, recours à un autre organisme, création d'entreprise) de ce type de structure. Enfin, nous nous sommes volontairement focalisés sur des individus dont le niveau de qualification est plutôt élevé, alors que la CEA concerne d'autres populations. En effet, la CAE présente un caractère social, une dimension d'insertion par l'économique, comme le démontre le profil du public accueilli : 2/3 des porteurs de projets n'ont pas de droits ouverts ou bénéficient soit du RMI soit de l'ASS (allocation spécifique de solidarité), selon Coopérer pour Entreprendre (un des deux réseaux nationaux).

Au delà de pallier ces limites, cette première enquête offre d'autres perspectives de recherche : Notre recherche pourrait être prolongée et élargie, afin de mieux comprendre d'une part, pourquoi la CEA ne connaît pas un essor à la hauteur des besoins des entrepreneurs, d'autre part, quelles sont les formes de mobilisation et les conditions d'emploi et de travail de ces derniers.

Par ailleurs, nous achevons notre article sur la notion de territoire : au sujet de l'entrepreneuriat, Marchesnay (2000) évoque un nouveau mode d'insertion territoriale. Une caractéristique fondamentale des CAE réside dans leur ancrage territorial car l'activité de ces coopératives nécessite une grande proximité avec les créateurs d'entreprise (Stervinou et Noël, 2008). Or, le territoire prend également une place croissante dans la recherche en GRH (ex. pôles de compétitivité, clusters, SPL, districts industriels). A la croisée de ce champ et de celui de l'entrepreneuriat, n'en trouvons-nous pas un troisième qui nous est cher et connaît un regain d'intérêt depuis ces dernières années : la Gestion des Ressources Humaines en PME ?

**RESUME**

Apparu en France dans les années 80, le Travail à Temps Partagé connaît un développement régulier, puisqu'il concerne environ, tous cadres juridiques confondus, un million et demi de personnes, soit 6% de la population active. Il s'adresse principalement aux PME, qui représentent 60% des emplois sur le territoire national. Il ne fait pourtant l'objet que de rares travaux académiques (cette thèse est la première sur le sujet).

Par ailleurs, ces dernières décennies ont également correspondu à de profondes transformations du travail, qui ont plus particulièrement touché les PME.

Enfin, dans celles-ci, la fonction Ressources Humaines, le plus souvent assurée par le dirigeant, est généralement peu développée.

Cette thèse vise donc à montrer en quoi le Travail à Temps Partagé correspond à la fois à une forme particulière de transformation du travail dans les PME, et à un moyen d'introduire une véritable Gestion des Ressources Humaines dans celles-ci. Pour cela, elle explore différentes facettes de la GRH (recrutement, gestion des compétences, carrière), mais aussi d'autres aspects du fonctionnement de l'entreprise (Technologies de l'Information et de la Communication, relations interpersonnelles, gouvernance, entrepreneuriat).

Nota : au regard de son niveau de publication des sept dernières années (en particulier, depuis 2006, à titre académique), l'auteur a été autorisé à produire cette thèse « sur travaux ».