

LE FONCTIONNEMENT DES INSTANCES PARITAIRES PROFESSIONNELLES

Jean-François AMADIEU - Nicole MERCIER

CNAM - LERPSO

Notre étude a examiné le fonctionnement de trois instances paritaires : les commissions paritaires nationales de l'emploi, les commissions de conciliation en cas de conflit et les commissions d'interprétation des conventions collectives qui peuvent être constituées dans les professions au plan national ou local.

A côté ou complémentairement de la négociation collective stricto sensu, les instances paritaires ont plusieurs finalités.

1 - Un lieu d'échange de vues, de réflexion, de consultation des parties ; on peut parler de Dialogue Social. Les CPNE (Commissions paritaires nationales de l'emploi) servent largement à cela.

2 - Une instance de gestion dans laquelle les partenaires gèrent un budget (en matière de formation par exemple) ou du moins décident d'une politique pour l'emploi des fonds.

Le paritarisme désigne le plus souvent cette activité de gestion. Les CPNE peuvent être l'instance de gestion paritaire de l'emploi et de la formation.

La distinction entre cette activité et la négociation collective tient évidemment aux résultats (il n'y a accord collectif que dans un cas) cependant, la distinction, juridiquement solide, est sociologiquement plus fragile. La gestion paritaire n'exclut pas la détermination d'une politique et de règles du jeu, une négociation et des compromis entre les partenaires.

3 - Une instance de recours, une juridiction qui permettra une justice du travail assurée par les partenaires des professions. A côté de la justice prud'homale, qui en est une forme limitée, les conventions collectives peuvent prévoir un exa-

men paritaire des différends d'interprétation des textes conventionnels. A la manière d'une jurisprudence, des commissions d'interprétation peuvent être amenées à préciser les textes, à juger de la lecture la plus conforme des règles conventionnelles. La négociation collective c'est autant la fixation des règles que l'administration des règles.

L'accord collectif (de branche ou d'entreprise) suppose que les réclamations relatives à son application soient traitées par les partenaires sociaux ; c'est d'autant plus nécessaire que l'accord collectif règle de nombreux aspects des conditions d'emploi et que le recours à la grève pour résoudre les différends d'interprétation ou d'application n'est pas possible pendant la durée de validité de l'accord.

Ce qui distingue cette forme de paritarisme est qu'elle n'est pas un préalable au déclenchement de la grève et traite plutôt de cas individuels.

4 - Une instance de résolution des conflits collectifs de droit ou d'intérêt, de conciliation. Ici, il s'agit d'une fonction d'aplanissement des difficultés permettant de limiter le recours à la grève. La médiation ou l'arbitrage sont des modalités qui prolongent et renforcent cet objectif. En France, c'est notamment au niveau des branches professionnelles que la conciliation est organisée formellement par les conventions collectives. On sait que la conciliation, la médiation et l'arbitrage ne sont guère utilisés en France.

Alors que la négociation collective de branche a pu se développer, le traitement paritaire des différends ou conflits et la gestion paritaire restent limités.

Nous avons examiné les trois instances paritaires dans leurs différentes formes : tout d'abord,

celle qui relève des types 1 et 2 : la CPNE ; puis celle qui concerne le type 3 : la commission d'interprétation ; enfin celle qui s'apparente au modèle 4 : l'instance de conciliation en cas de conflits.

L'étude a porté sur plusieurs secteurs d'activité où des entretiens semi-directifs avec les partenaires sociaux et une analyse documentaire ont été menés :

- Textile - habillement
- Transports
- Chimie
- Métallurgie
- B.T.P.
- Commerce
- Cafés, hôtels, restaurants.

Dans chacun de ces secteurs l'histoire des relations professionnelles a conduit à une multiplicité d'unités de négociation.

Un examen du paritarisme de branche suppose naturellement de se situer au niveau des conventions collectives elles-mêmes et des partenaires qui les discutent. Pourtant, l'action des partenaires sociaux, au sein en particulier des CPNE (Commissions paritaires nationales de l'emploi), peut conduire à une remise en cause des frontières des unités conventionnelles, voire à des rapprochements.

Il paraît donc pertinent de ne pas entretenir, par la segmentation des terrains d'études, la balkanisation de l'univers conventionnel, même si les instances paritaires restent largement liées à une unité conventionnelle.

Nous avons tiré de cette étude quelques conclusions

1. LES ENJEUX DU PARITARISME.

Le paritarisme au sein des CPNE et des Commissions de conciliation/interprétation s'est généralisé plus tardivement et inégalement que la négociation collective.

La dynamique des trois instances examinées est évidemment très inégale. A l'atonie des commissions d'interprétation ou de conciliation s'oppose le développement de l'activité des CPNE.

Leur essor représente pourtant un double intérêt :

d'une part, la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences ne peut être efficacement conduite au seul niveau des entreprises ;

d'autre part, l'efficacité du système français de relations professionnelles paraît passer notamment par le développement des commissions paritaires de branche.

1.1. La gestion préventive et prévisionnelle des emplois et des compétences a connu une vogue au sein des grandes entreprises. Par comparaison, dans les branches, malgré la réalisation d'études prévisionnelles et d'un premier dialogue dans les CPNE le mouvement est nettement plus limité. Pourtant, on constate que la GPPEC ne peut être restreinte au cadre étroit des entreprises. Les grandes firmes rencontrent des difficultés pour développer des parcours de carrière hors de leur entreprise et réduire naturellement les effectifs, faute d'une régulation de branche (ou inter-branches) qui assure une transférabilité des qualifications et des rémunérations comparables.

Les PME ne sont pas en mesure de fournir un effort formation pertinent, de développer seules des compétences et des carrières.

La faiblesse de la mobilité inter-entreprises, la modicité des niveaux de qualification dans plusieurs branches, la recherche d'un déblocage des carrières ouvrières et maintenant ETAM, rendent pertinente l'action des CPNE.

1.2. Pour le système français de relations professionnelles, le dynamisme des instances paritaires de branche peut avoir plusieurs conséquences :

- Alors que les commissions d'interprétation et de conciliation sont très peu actives et que les recours individuels ou collectifs sont portés devant l'inspection du travail ou génèrent des arrêts de travail, l'autorité des partenaires sociaux des branches et de la négociation collective pourrait être renforcée par une réactivation de ces instances. On fixe des règles, on administre, on vérifie l'application, on tranche en cas de différend.

- Dans une conjoncture difficile pour les organisations syndicales et la disparition progressive de toute forme de représentation (surtout syndicale) dans les PME, la régulation de branche semble, dans les secteurs qui comprennent beaucoup de PME, être une voie de sortie du cercle vicieux dans lequel se trouve notre système. Une représentation des salariés inter-entreprises disposant de réels moyens et pouvoirs pourrait se constituer.

- La gestion des fonds formation, l'obligation de financement et la mutualisation sont de nature à fournir un grain à moudre au paritarisme.

- Dans des secteurs où la négociation collective n'est pas apparue ou reste modeste, le paritarisme de «dialogue» et de «gestion de la formation» pourrait entraîner une activité conventionnelle.

- Alors que la tradition française se caractérise par la discontinuité des relations entre les partenaires sociaux, les bases d'une «négociation permanente», d'une gestion et d'une juridiction commune apparaîtraient. Les CPNE en liaison avec les FAF se dotent de comités techniques et d'organes permanents et disposent de moyens d'investigation (CEP). Il semble bien que l'existence d'instances permanentes de comité restreints, de personnels permanents soient ici essentiels. La relance de la conciliation de branche et de la fonction d'information et d'interprétation ne passe-t-elle pas précisément par là ?

- Les frontières des branches sont susceptibles d'être modifiées par le niveau auquel seront gérés les fonds formation et discutés les problèmes d'emploi ou de formation. L'évolution des métiers, la recherche d'une mobilité inter-sectorielle des salariés entre les secteurs créateurs d'emploi et ceux qui en perdent, appellent une régulation dans des cadres qui peuvent être renouvelés. La loi quinquennale a d'ailleurs engagé ce mouvement s'agissant de la gestion des fonds formation.

Les découpages conventionnels ne sont pas immuables et on sait que l'autorité des partenaires sociaux, la portée et la légitimité de leur action, leurs moyens de fonctionnement dépendent de l'espace professionnel qu'ils entendent réguler. Cette question n'est pas nouvelle en France, ce qui est nouveau c'est l'opportunité juridique et le grain à moudre pour y réfléchir (les fonds formation et les politiques d'emploi, de formation et de classification).

2. VERS UN ENSEMBLE COHERENT ?

Le désintérêt à l'égard des instances de conciliation et d'interprétation de branche aussi bien du côté patronal que syndical pourrait amener à la conclusion suivante : une solide «tradition française» ne laisse pas d'espace au développement de ces mécanismes paritaires. L'Etat ou des tribunaux professionnels remplissent cet office. Considérés comme secondaires, ces commissions de branche n'entretiennent aux yeux des partenaires aucun rapport avec la dynamique conventionnelle ou l'activité des CPNE.

Une des raisons de cette opposition ancienne des partenaires sociaux réside dans le rejet d'une

régulation de branche, significative et donc d'une autorité des partenaires à ce niveau.

Les organisations syndicales et patronales, faibles et divisées, confinées dans bien des branches à une activité modeste complémentaire de la loi, ne pouvaient, de facto, se voir confier un pouvoir de réunion des parties en conflit, de règlement des litiges individuels et collectifs, d'arbitrage.

C'est sur cet écueil que la loi de 1892 et les propositions élaborées ensuite (Millerand notamment en 1900, 1902, 1906) buteront. Comment peut-on à la fois espérer renforcer la représentativité, l'autorité des partenaires, étendre leur rôle en matière de gestion de l'emploi et de la formation au niveau des branches et leur refuser dans le même temps une vocation à intervenir dans les différends collectifs et individuels ?

La réflexion sur la régulation des rapports entre «ouvriers et patrons» comme on l'écrivait au 19^e siècle incluait la recherche de solutions au règlement des litiges. La légalisation de la grève et du syndicalisme, l'apparition d'une négociation collective et d'un paritarisme de gestion, les juridictions paritaires du travail formaient un ensemble.

Le paritarisme, sous ses diverses formes, paraît bien participer d'une régulation conjointe et contractuelle des conditions d'emploi au niveau des branches. Il n'exclut pas la négociation collective, au contraire il l'alimente et lui confère une force nouvelle pour peu que les conditions d'un réel paritarisme soient réunies.

A cet égard, dans un contexte difficile pour la régulation de branche et de négligence des procédures de conciliation, l'accord conclu dans le bâtiment le 24 février 1994 est particulièrement intéressant.

Le renforcement du paritarisme est un des objectifs de l'accord signé par la CAPEB (Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment) et toutes confédérations représentatives. L'accord instaure une protection des mandatés sociaux qui siègent dans les organismes paritaires de la branche. Il concerne les entreprises de moins de 10 salariés. Des commissions régionales de conciliation sont constituées dans les régions pour examiner les litiges individuels concernant les mandatés sociaux. Tous les litiges d'ordre individuel nés de l'exécution du contrat de travail (embauche, conduite ou répartition du travail, mesures d'avancement, de discipline ou de licenciement, ...) lui sont soumis.

Cette protection, spécifique aux représentants des petites entreprises du bâtiment, présente l'intérêt de solidifier la régulation de branche. En outre, l'autorité de la branche est affirmée par le choix de la conciliation pour trancher les litiges entre un salarié mandaté au niveau de la branche et son employeur.

Une articulation entre la gestion paritaire, notamment en matière de formation et d'emploi, et les commissions de conciliation est construite. On notera que des litiges individuels seront portés devant ces commissions de conciliation de branche alors que d'ordinaire seuls les litiges collectifs sont examinés par les commissions de conciliation, les différends individuels étant de la compétence des Conseils des prud'hommes.

L'accord bâtiment souligne les relations qui lient la négociation, le paritarisme de gestion ou de dialogue et le paritarisme de juridiction : signature d'accords collectifs, gestion des fonds formation par un FAF et régulation de la formation, conciliation enfin, forment un ensemble cohérent.

3. L'HYPOTHESE D'UN DECLIN DE LA NEGOCIATION COLLECTIVE.

Le bilan que nous avons dressé indique-t-il que les instances paritaires produisent les effets vertueux que nous venons d'indiquer ? Quand bien même des CPNE auraient un fonctionnement réel, leur activité ne comporte-t-elle pas des effets pervers ?

Faut-il maintenir une distinction entre négociation collective et paritarisme de gestion, de dialogue ?

On pourra objecter que les conventions collectives sont élaborées dans des commissions paritaires de négociation et que les CPNE ont parfois un rôle de fixation de la règle.

Les précautions des représentants patronaux, qui ont soin de ne pas transformer les CPNE en instance de négociation, sont-elles une simple stratégie visant à contourner les réticences de la base patronale à négocier ?

La concertation, le dialogue social sont-ils une activité de régulation permanente qui ne se distingue de la régulation contractuelle ou conventionnelle que par les formes et les acteurs du processus ?

Les contenus des discussions, la nature des problèmes à traiter (la formation en particulier) entraînent-ils une incontournable modification des formes et des acteurs de la négociation ?

Nous croyons au contraire à la pertinence de

la distinction. Cela semble d'autant plus nécessaire, compte tenu d'indices convergents d'un déclin de la négociation collective.

- On connaît la confusion croissante entre négociation et participation dans les entreprises et les contestations de la représentativité et de la légitimité syndicale.

- D'un point de vue quantitatif, l'activité conventionnelle connaît une baisse.

- Surtout, les conventions collectives, notamment les grilles de classification, se voient contestées et marginalisées. La vague d'introduction de la compétence dans les politiques de gestion des ressources humaines des entreprises s'inscrit dans un mouvement puissant d'individualisation. Les référents collectifs que sont les grilles de branche, voire les accords d'entreprise, sont mis en cause au profit d'une négociation purement individuelle.

L'automatisme, même relative, du classement en fonction de compétences acquises hors de l'entreprise (par le diplôme en particulier) est en recul. On lui préfère les savoir-faire et savoir-être manifestés dans l'emploi lui-même. Quant à l'analyse et à la cotation de ces emplois et de ces compétences, elle tend à être désormais conduite par des consultants, ce que le déclin des accords type fonction publique et Parodi favorise clairement.

Pour ces raisons, une régulation de branche ayant l'autorité de l'accord collectif et s'appuyant sur des instances de règlement des litiges peut-elle se constituer d'elle-même ?

4. DES CONDITIONS FAVORABLES.

Quelles conditions paraissent favoriser le développement des CPNE ?

- Bien entendu, le cadre légal et l'incitation des pouvoirs publics jouent un rôle important.

- L'existence d'une tradition de négociation n'est pas un préalable, c'est plutôt le paritarisme de gestion ou de dialogue qui peut faire envisager une négociation de branche ou la renforcer.

- La gravité des problèmes d'emploi paraît constituer un frein. Une situation moins tendue semble plus favorable.

- L'importance de l'évolution des professions, les difficultés de recrutement d'une main-d'œuvre qualifiée favorisent la réflexion et l'action en matière de formation.

- Les branches homogènes et faiblement concentrées, dans lesquelles les petites entreprises (les moins de 10 salariés notamment) sont nombreuses, offrent un terrain fertile a priori notamment en raison des nouvelles obligations de contribution des petites firmes créées par l'accord de 1991.

LE TEMPS PARTAGE : UNE NOUVELLE VERSION DU TEMPS PARTIEL ET UN NOUVEL ART DE VIVRE POUR LES ANNEES 2000

Yves VIDAL

Président de l'Institut Français du temps partagé

RESUME

Les PME/PMI représentent 95 % des 2,2 millions d'entreprises françaises, deux-tiers des emplois du secteur privé et **il faut les aider à se professionnaliser en innovant par l'introduction de compétences** auxquelles elles n'ont jamais eu accès pour des raisons de coût mais aussi à cause de blocages culturels les faisant raisonner : temps plein ou rien !

Le Temps Partiel proposé par des cadres ayant choisi le projet professionnel à Temps Partagé, est **un moyen exceptionnel d'accroître leur compétitivité avec un rapport valeur ajoutée/coût optimal en terme de souplesse et de profitabilité.**

Les hommes et les femmes en France qui sont à la recherche de nouvelles valeurs peuvent à l'aube de l'an 2000, **construire un nouveau projet de vie professionnel, personnel et familial plus équilibré** en sortant de la situation classique mono-employeur, de plus en plus stressante, sans être des consultants, tout en développant un nouvel art de vivre dans la région qu'ils ont choisie et qui très souvent n'offre qu'un tissu de PME/PMI.

Les freins sont avant tout d'ordre culturels et psychologiques mais les opportunités sont nombreuses **en termes de création d'emplois et de développement économique pour les entreprises.**

L'Institut Français du Temps Partagé (IFTTP) **a défini des règles et des normes** pour favoriser la bonne compréhension du concept. Afin de le rendre opérationnel, son réseau d'experts **propose des processus et des outils** aux entreprises et aux salariés.

Directeur international des ressources humaines du groupe COMEX et enseignant associé, notamment à l'IAE d'Aix-en-Provence, nous avons dès 1985 commencé à réfléchir au double défi suivant :

- Pour développer l'emploi et la compétitivité économique, comment apporter des compétences nouvelles en terme de matière grise et à un coût adapté, aux toutes petites entreprises (TPE) de moins de 20 salariés qui représentent 95% des 2,2 millions d'entreprises françaises et surtout deux-tiers des emplois totaux du secteur privé.

Dans cette réflexion, nous avons pris en compte un double paramètre paradoxal : ce sont les petites et moyennes entreprises (PME), remarquablement réparties dans tout le pays, qui ont créé les seuls emplois nets en France ces dernières années, il faut donc les aider à se professionnaliser en innovant par l'introduction de nouveaux savoir-faire auxquels elles n'ont jamais eu accès pour des raisons de coût mais aussi à cause de blocages culturels les faisant raisonner, temps plein ou rien !

- Pour répondre aux aspirations des hommes et des femmes en France qui sont à la recherche

de nouvelles valeurs, comment imaginer et construire à l'aube de l'an 2000, un nouveau projet de vie professionnel et familial pour les cadres qui souhaitent sortir de la situation classique mono-employeur, de plus en plus stressante, sans être des consultants et tout en développant un nouvel art de vivre dans la région qu'ils ont choisie et qui très souvent n'offre, comme dans la plupart des pays du monde, qu'un tissu de PME.

La solution que nous avons trouvée, puis expérimentée nous-mêmes pendant trois ans sur le terrain à l'époque, s'appelle le Temps Partagé qui est en fait le multi-temps partiel.

Le temps partagé est donc la possibilité pour un cadre (mais cela existe aussi maintenant pour d'autres catégories de personnel) de répartir son temps de travail entre plusieurs PME (2, 3 ou 4 maximum) de son environnement géographique proche pour y exercer son métier sous forme de plusieurs contrats à temps partiel à durée indéterminée avec les mêmes droits et obligations qu'un salarié à temps plein.

Pour faire connaître ce nouveau concept et présenter les premiers enseignements de nos expérimentations en entreprise, nous avons publié en 1992 et 1993 les deux premiers ouvrages en France sur le sujet (Cf. références dans la bibliographie en annexe).

Afin de promouvoir, développer et surtout rendre opérationnel le concept de temps partagé choisi qui sera un des modes de vie dominant des années 2000 et donc de l'ère post-industrielle, nous avons créé fin 1993, l'IFTP (Institut Français du Temps Partagé) qui est un réseau d'experts à temps partagé issus du monde des entreprises, de la recherche et de l'éducation. L'IFTP a mis au point des méthodologies d'approche et défini des nouveaux outils spécifiques au temps partagé sur lesquels nous reviendrons à la fin de cette communication.

Cependant, pour montrer les avantages opérationnels de cette formule, nous allons très succinctement expliciter ci-après, à travers trois cas réels, la valeur ajoutée nouvelle apportée à ces entreprises en terme de souplesse et d'accroissement de leur compétitivité.

Cas d'un start-up : les fondateurs de la société Gemplus créée en 1986 par cinq ingénieurs du groupe Thomson qui ont essaimé, pour développer le concept et l'industrialisation de la carte à puce, ont un besoin crucial dès 1988 pour faire face à leur développement exponentiel des compétences d'un DRH international mais ils

n'ont ni le besoin ni les moyens financiers d'en avoir un à temps plein.

Le président, 50 ans, propose alors de prendre un DRH à temps partiel deux-demies journées par semaine (celui-ci travaillant déjà pour deux autres entreprises).

En l'espace de deux ans il analysera le plan de développement de la société, fera réfléchir les dirigeants à la stratégie ressources humaines à court et moyen termes, mettra en place une politique de rémunération, assurera les premières expatriations à Singapour, USA..., créera le service du personnel, lancera la mise en place de plusieurs systèmes de fixation d'objectifs et d'évaluation des performances, fera identifier les besoins en formation qui donneront lieu au premier plan de formation à trois ans...

Aujourd'hui, cinq ans après sa création, la société emploie 900 personnes sur cinq continents, réalise 900 millions de C.A et est leader mondial dans son secteur.

Cas d'une transmission d'entreprise :

Deux frères ont créé leur société en 1947, Rozenblit S.A, et ils sont leaders européens dans le commerce du balai, numéro un pour les cintres et numéro deux en France pour les gants industriels. Ils se préoccupent de leur succession car ils ont tous les deux plus de 60 ans.

Préparer une nouvelle équipe de management, en la renforçant, pour assurer la transition en développant une nouvelle culture d'entreprise encore plus internationale fait partie de leurs priorités. Avec un effectif de 50 salariés environ et un chiffre d'affaires de 170 millions, la taille de leur entreprise ne leur permet pas d'envisager d'attirer les meilleurs talents à des postes nouveaux qu'ils veulent créer ... sauf à temps partiel pensent-ils.

Ils parviennent à «séduire» trois journées par semaine un directeur de marketing international, ayant travaillé dans de grands groupes, pour créer cette fonction stratégique.

Il lancera une étude de marché qui permettra de mettre au point une nouvelle gamme de produits pour les pays du sud de l'Europe et qui a déjà ouvert des marchés en Espagne. Il définira une nouvelle politique promotionnelle qui permettra à la gamme Rozenbal d'être référencée par de nouveaux hypermarchés. Avec la direction générale, il décidera de recentrer la société sur certains de ses produits et donc d'en abandonner d'autres.

La formule ayant fait ses preuves depuis 1987, l'entreprise a aussi maintenant un responsable du personnel deux journées par semaine et prépare le recrutement d'un responsable logistique à mi-temps.

Cas d'une entreprise en phase de développement.

Début 1993 ce chef d'entreprise du secteur agro-alimentaire (35 salariés) découvre par un article dans la presse économique française le concept de temps partagé à travers l'interview d'un directeur financier de 35 ans qui a fait depuis quelques mois ce nouveau choix de vie professionnelle.

Il le contacte et l'embauche deux journées par semaine pour mener une politique de restructuration financière de son entreprise et et l'aider à négocier avec les banques. Il lui demande aussi de revoir la politique des assurances de la société et d'accroître le professionnalisme des services administratifs.

Rapidement grâce à l'introduction de ce professionnel de haut niveau, immédiatement opérationnel, l'entreprise entame une politique d'assainissement financier, retrouve la confiance des banques, obtient de nouveaux financements et peut envisager à nouveau de travailler sereinement avec en prévision une nette amélioration de ses résultats.

Les avantages de la mise en oeuvre du concept du temps partagé.

Le temps partagé est donc à l'aube de l'ère post-industrielle un nouveau mode d'organisation du travail efficace pour les entreprises et un nouvel art de vivre professionnel et personnel pour les salariés.

Le concept totalement novateur présente des avantages macro et micro-économiques considérables mais sa mise en oeuvre exige de respecter un certain nombre de contraintes c'est pourquoi l'Institut Français du Temps Partagé : IFTP, que nous venons de créer s'est attaché à définir des règles et des normes pour les entreprises et pour les salariés qui souhaitent y accéder. Nous allons donc en analyser tour à tour les avantages et les freins.

Pour être succinct, nous retiendrons quatre atouts principaux pour le travail à temps partagé en disant qu'il est une nouvelle source :

- de création d'emplois nets et d'utilisation par les entreprises de compétences potentielles, jusqu'ici inaccessibles, avec un rapport coût/flexibilité/valeur ajoutée très élevé qui s'inscrit dans

la durée grâce au lien de subordination que représente le contrat de travail à temps partiel, ce qui fait toute la différence avec le consulting.

- d'accroissement de la richesse nationale car il favorise, à travers tout le pays, le développement des petites et moyennes entreprises. Il contribue donc ainsi à la politique d'aménagement du territoire.

- de transmission de savoir-faire, principale richesse des années 2000, aux salariés des petites entreprises par l'apport de compétences en termes de matière grise, d'expériences et de connaissance d'outils et de techniques modernes qu'ils n'ont pas pu acquérir par la formation externe faute très souvent de moyens financiers.

- de développement d'un nouveau «projet de vie choisie en optimisant l'utilisation de son temps et de ses compétences pour aller vers un nouvel art de vivre professionnel, personnel et familial dans la région ou l'on est né et de réaliser ainsi le vieux rêve «de vivre au pays».

C'est aussi bien sûr une nouvelle opportunité pour les femmes de trouver enfin la place qu'elles méritent au plan social et professionnel car le temps partagé choisi leur permet de mieux équilibrer leurs emplois du temps, de se contruire un portefeuille d'activités à la carte sans sacrifier le contenu, «l'intérêt du travail» et leur développement personnel.

Les freins à la mise en oeuvre du concept du Temps Partagé... mais aussi les potentialités de création d'emplois nets en France d'ici l'an 2000.

Comme nous sommes dans le domaine des nouvelles formes de travail, nous sommes considérés encore comme des pionniers, au même titre que ceux par exemple qui souhaitent développer le télé-travail, et nous sommes confrontés à un certain nombre de freins.

Les principaux obstacles sont avant tout d'ordre culturels et psychologiques, c'est pourquoi il faut mener une politique de petits pas et comprendre que «le temps partagé choisi» ne se répandra pas à la vitesse de pénétration d'une nouvelle technologie mais à la vitesse de diffusion des nouveaux modes d'organisation c'est-à-dire lentement.

Malheureusement, il est impossible aujourd'hui de dénombrer avec précision le nombre de salariés à temps partagé car en France, comme d'ailleurs dans les autres pays, on ne compte que les emplois à temps partiel. Notre estimation est de l'ordre de trois à cinq mille cadres en France fin 1994 (nous rencontrons beaucoup de personnes qui font du temps partagé sans le savoir !)

L'ANDCP vient de se lancer très récemment une étude sur ce problème de quantification.

Notre pari pour la France, c'est d'arriver en l'an 2000 à avoir créé l'équivalent de 70 000 à 100 000 emplois nouveaux nets de cadres et de collaborateurs hautement qualifiés et d'avoir ainsi véritablement «dopé» le développement et la rentabilité de nos PME/PMI.

Cet optimisme est fondé d'une part sur l'analyse de l'évolution des besoins en compétences de nos 2,2 millions de PME/PMI qui est exponentielle sur les dix prochaines années et d'autre part sur le net décollage du temps partiel depuis quelques mois en France favorisé par les politiques gouvernementales successives.

Lorsque que l'on sait par ailleurs qu'avec 13% de la population active, la France a environ moitié moins de temps partiel que les autres pays industrialisés tels que les USA, le Japon et les pays du nord de l'Europe, on peut mesurer l'élasticité potentielle de ce type d'emploi.

Il existe aussi bien sûr des freins administratifs, non pas liés au droit du travail à temps partiel et à la multi-activité car celui-ci est très clair depuis longtemps en France, mais à sa mise en oeuvre qui doit être explicitée tant aux PME qu'aux cadres car ils n'ont pas du tout l'habitude de ces pratiques, ce qui est l'objet de notre «Guide pratique du temps choisi et du temps partagé».

Le principal problème concerne l'application pratique du droit social français à la situation de salariés multi-employeurs voire multi-statuts, pour leur couverture sociale, leur retraite, l'assurance chômage. Historiquement et culturellement tous ces systèmes ont été conçus avec la seule optique d'avoir des salariés à temps plein dans une ou plusieurs entreprises toute leur vie professionnelle ou ne travaillant qu'avec un seul contrat à temps partiel.

Le problème est fort simple à énoncer, il faut faire en sorte que cette «nouvelle race de travailleurs» avec plusieurs contrats à temps partiel aient les mêmes avantages toutes choses étant égales par ailleurs que ceux qui travaillent à temps plein dans une seule entreprise.

Sous l'impulsion et les propositions notamment de l'IFTP, les pouvoirs publics français travaillent depuis plusieurs mois à la résolution de ces problèmes ; à ce jour les conseils juridiques ont toujours réglé les problèmes individuels des cadres qui font du temps partagé.

Comment rendre opérationnel le concept du Temps Partagé Choisi ?

Au delà des freins, il y a des exigences à respecter comme dans tous les systèmes et en nous appuyant depuis 1985 sur des pratiques et l'observation des premiers succès et échecs, nous avons établi une charte de dix règles et normes pour les entreprises et de dix règles et normes pour les cadres.

Nous ne pouvons ici qu'attirer l'attention sur l'absolue nécessité d'aborder le temps partagé :

- pour les cadres comme un nouveau projet de vie à part entière, de s'y préparer minutieusement, de réfléchir à la meilleure façon de conserver la maîtrise de leur «carrière» et consacrer au moins 10% de leur temps à leur formation développement etc....

- pour les entreprises comme un moyen d'accroître leur compétitivité en raisonnant dans un rapport valeur ajoutée/coût optimal en termes de souplesse et rentabilité, ... et ne jamais oublier que l'acquisition de matière grise supplémentaire est complètement stratégique pour l'entreprise de l'an 2000 avec la mondialisation des économies.

L'IFTP s'est attaché à travailler sur les processus à mettre en oeuvre tant du côté des entreprises que des salariés et sur la définition des contenus.

Nous avons ainsi mis au point de nouveaux outils comme par exemple :

- un outil pour identifier les compétences indispensables pour pouvoir aborder le temps partagé avec succès ;
- des séminaires de formation pour « Aller du temps plein vers le Temps Partagé Choisi » ;
- un système d'accompagnement individuel (et donc très confidentiel) pour bâtir son projet professionnel et de vie à Temps Partagé Choisi ;
- la «Bourse des compétences à Temps Partagé Choisi» préfigurant le futur marché du travail qui ne sera plus défini en terme de postes de travail mais en terme de besoins en compétences.

Grâce à notre expertise, nous conduisons des opérations pilotes avec les entreprises et les collectivités locales qui permettent d'identifier de nouveaux gisements d'emploi rendus accessibles par les nouvelles formes de travail et qui satisfont ainsi les besoins en compétence des PME/PMI avec une valeur ajoutée optimale en terme de souplesse et de coût.

Pour initialiser les opérations pilotes et développer le Temps Partagé, nous créons et animons les Observatoires Régionaux du Temps Partagé dans toute la France qui ont pour vocation d'être un lieu unique d'échange et de réflexion pour les entreprises mais aussi et surtout un lieu de préparation, de construction et de lancement de projets.

En conclusion provisoire, parions que si un transfert progressif de professionnalisme et de savoir-faire s'organise vers les PME/PMI nous dégagerons ainsi plus de valeur ajoutée, plus de croissance, moins de fragilité en matière d'emploi et beaucoup d'hommes et de femmes trouveront plus de sens, plus de cohérence entre leurs valeurs et leur vie personnelles, familiale et professionnelle.

BIBLIOGRAPHIE

Yves Vidal, Cadres à Temps Partagé : l'optimisation du temps et des compétences, Paris, ESF éditeur, 1992.

Vincent Lenhardt, Les responsables porteurs de sens., Ed. INSEP, 1992.

Yves Vidal, Guide pratique du Temps Choisi et du Temps Partagé, Paris, ESF éditeur, septembre 1993.

ANDCP, Travailler autrement : le Temps Partagé, Paris, Revue Personnel N° 348, février 1994.

Yves Vidal, Une utopie qui progresse : le Temps Partagé, Genève, Magazine Travail N° 9 du BIT, septembre 1994.