

**LE TEMPS PARTAGE : POUR UNE NOUVELLE FORME D'ORGANISATION
DU TRAVAIL EN PME
UNE RECHERCHE EXPLORATOIRE EN RHONE-ALPES**

Marc-André VILETTE
Président ANDCP Rhône-Alpes
52, chemin des Bouilles
74800 SAINT-SIXT
marcandreilette@yahoo.fr

Résumé :

L'objet de cette communication est d'évaluer l'intérêt que présente le Travail à Temps partagé en matière de formes d'organisation et d'emploi, 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, en soulignant le rôle central de leur dirigeant puis l'opportunité que semble présenter le recours au Travail à Temps Partagé pour innover en matière d'organisation et d'emploi, tant aux yeux des enseignants-chercheurs que des praticiens ou des médias. 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, diversité, nouvelles formes d'organisation et d'emploi, 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]. De plus, 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 entreprises¹, 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.

Ainsi, après être revenu sur la notion de PME, et sur les spécificités de sa GRH, nous présenterons le Travail à Temps Partagé et ses différentes formes (multisalarial, 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.PME et nouvelles formes d'organisation et d'emploi

1.1. Quelques caractéristiques des PME

Cet « univers [aussi] 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 (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].

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]-, ce qui nous apparaît pertinent, eu égard à notre expérience de praticien dans cet environnement.

La fonction RH y 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 ;

¹ Source Unedic 2003

- inadéquation des démarches socio-économiques et politiques [Amboise et Garand, 1995] ;
- que nous retrouvons particulièrement en matière de recrutement [Vilette, 2006].

1.2. Les nouvelles formes d'organisation et d'emploi en PME

Pour y faire face, « 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 :

- 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 [Amadiou 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 90², et qui connaît depuis trois ans un certain regain³, à défaut d'être présenté sous tous ses aspects⁴.

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)

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 actions concrètes »⁵ 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 seniors⁶, ce que nous avons également souligné [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 conduit donc à en rappeler l'historique, à tenter de la définir, et à en présenter les différents cadres.

2. Le travail à temps partagé

2.1. Historique

Dans un précédent article [Vilette, 2003a], nous avons 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 livre⁷, 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 négocié⁸ ;
 - * Celle concernant la transformation du droit du travail : créer le contrat d'activité^{9,10}.

⁴ Pour illustration, un article récent de *Courrier 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 multisalarial et les groupements d'employeurs) », alors que nous verrons qu'il en existe une demi-douzaine d'autres dans la deuxième partie.

⁵ Extrait de l'annuaire 2003 de l'ANDCP

⁶ Enquête Andcp/Inergie 2005, « La gestion des âges : pratiques des entreprises auprès des salariés de plus de 50 ans », novembre

⁷ 1993, *Cadres à temps partagé. L'optimisation du temps et des compétences*, Editions ESF

⁸ cf Dominique Thierry, 2002, «Les temps de la vie», *Personnel*, n° 428, p. 41-46

⁹ Cf. § 1.2 [Boissonnat, 1995]

- 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*¹¹ . »

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'employeurs¹²,
- 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 Partagé¹³ (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 transparaitre 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 ;

¹⁰ 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

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

¹² Nous précisons plus loin cette forme de Travail à Temps Partagé

¹³ En référence aux rares textes législatifs, et par analogie avec le travail A temps plein ou A temps partiel, nous préférons 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 nous, dans un de nos articles précités [2003a], nous avons 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 ».

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 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'œuvre (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-Pauvers 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.

Le tableau 1 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.

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.

Après 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 2 reprend les principales caractéristiques des dix acteurs de cet échantillon.

Tableau 1

ESQUISSE DE TABLEAU COMPARATIF DES HUIT FORMES JURIDIQUES DE TRAVAIL A TEMPS PARTAGE

	Multisalarariat	Pluriactivité	Groupement d'employeurs	ETTP ¹⁴	Détachement externe	CEA ¹⁵	Portage salarial	Indépendant
Recours au TTP	Exclusif	Exclusif	Exclusif	Exclusif	Possible	Possible	Possible	Possible
Structure intermédiaire	Non	Possible	Groupement	ETTP	Non	CEA	Société de portage	EI ¹⁶ /EURL /SARL
Statut du travailleur	Salarié de chaque utilisateur	Salarié et/ou Non-Salarié	Salarié du groupement	Salarié de l'ETTP	Salarié de l'entreprise qui détache	Salarié de la CEA	Salarié de la société de portage	Non-salarié
Avantages pour le travailleur	Assedic possible si contrat gardé	Idem pour perte activité salariée	Employeur unique	Reconnaissance terminologique	Employeur unique déjà connu	Développement accompagné	Souplesse	Autonomie
Inconvénients pour le travailleur	Plusieurs caisses sociales	Idem	Activités plutôt choisies par le GE	Flou juridique	Retour parfois délicat	Fonctionnement coopératif particulier	Entorses au droit social	Coût
Statut de l'utilisateur	Employeur	Employeur et/ou client	Adhérent au GE	Client de l'ETTP	Hôte du détaché	Client de la CEA	Client de la société	Client de l'EI
Avantages pour l'utilisateur	Temps partiel à spécificités restreintes	Idem employeur	Fidélisation du travailleur	Fonctionnement type intérim	Pas de lien salarial	Souplesse	Souplesse	Souplesse
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	Flou juridique	Lien plus faible avec le travailleur	Lien plus faible avec le travailleur	Lien plus faible avec le travailleur

¹⁴ Entreprise de Travail à Temps Partagé

¹⁵ Coopérative d'Emplois et d'Activités

¹⁶ Entreprise Individuelle

Tableau 2

Date d'entretien	Type d'acteur	Statut de l'interviewé	de	Forme TTP	de	Secteur/domaine	Effectif de la structure
19/XII/05	Utilisateur 1	Directeur		CEA ¹⁷		BTP	7 salariés
22/XII/05	Utilisateur 2	Gérant de SARL	de	Multi-salariat		Informatique	6 salariés
6/I/06	Utilisateur 3	Co-directrice de SELARL		GE ¹⁸		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 ¹⁹	de	Plutôt multi-salariat			300 adhérents
15/XII/05	Travailleur 1	Gérant de SARL	de	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	de	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

¹⁷ Coopérative d'Emplois et d'Activités

¹⁸ Groupement d'employeurs

¹⁹ Compétences en Temps Partagé : association départementale de promotion du temps partagé

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'appêtent à passer dans une deuxième phase, de type maintenance, leur qualité permet d'en entamer d'autres dès 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.

L'éventail des différents cadres 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.

Les résultats de la 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 comme nouvelle forme d'organisation et d'emploi.

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 (puisque'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, 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.

Bibliographie

Amadiou J.F. et 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*, 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

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

Beaucourt C. et Louart P. (2000), « Des entrepreneurs dans les franges du salariat », in Verstraete T. (dir.), *Histoire d'entreprendre*, Ems, p. 211-228.

- Beaujolin R. et Dufau M. (2001), « Introduction de TIC et frontières de l'entreprise : champs de tensions pour le travail », 12^{ème} Congrès de l'AGRH, Liège.
- Benoit A. et Gerbaux F. (1999), « La pluriactivité : pratiques sociales et réponses juridiques », in Saillard Y., *Contributions à l'analyse des mutations du travail*, Octares Editions, p. 17-26
- Biche B., Desbois A., Lemonnier J. et 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.
- 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
- 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. (2002), « Salariés en relation d'emploi flexible et implication organisationnelle : des pratiques de GRH spécifiques ? » in Neveu J.P. et Thévenet M. (coord.), *L'implication au travail*, Vuibert, p. 170-190.
- Charles Pauvers B. et Schieb-Bienfait N. (2005), « L'entrepreneur-salarié, une forme innovante de maintien de l'identité professionnelle ? », 16^{ème} Congrès de l'AGRH, Paris-Dauphine
- 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
- Donas C. (2005), « Le temps partagé gagne du terrain », *Courrier Cadres*, n°1607, décembre, 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*, n° 1237, p. 6-11
- Fourcade C. et Marchesnay M. (1997), *La gestion de la PME/PMI*, Nathan
- 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
- Jamen R. (1997), « Le chercheur en GRH face au concept de « contrat d'activité », 8^{ème} Congrès de l'AGRH, HEC Montréal.
- 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

- 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
- Le Boterf G. (2001), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Editions d'Organisation.
- Livian Y.F. (2005), *Organisation : théories et pratiques*, 3^{ème} édition, Dunod.
- Mahé de Boislandelle H. (1998), *Gestion des Ressources Humaines dans les PME*, 2^{ème} édition, Economica
- Mahé de Boislandelle H. et Nebenhaus D. (1995), « Internalisation/externalisation de la fonction RH en PME », 6^{ème} Congrès de l'AGRH, Poitiers
- Marchesnay M. (2003), « La Petite Entreprise : sortir de l'ignorance », *Revue Française de Gestion*, vol.29 n°144
- Nizar B. et Zhan S. (2000), « Pour une meilleure compréhension de l'organisation virtuelle », 9^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier.
- 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 », in Parlier M. et Vilette M-A. (coord.), « Gérer les RH en PME : entre pragmatisme et innovation », *Personnel*, n°450, juin, p. 23
- Peripl²⁰ (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
- 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, p. 51-52
- Schoenaers F. et Zune M. (2001), « Continuité de l'information, discontinuités sociales : NTIC, nouvelles formes d'organisation et dialogue social », 12^{ème} Congrès de l'AGRH, Liège.
- Thévenet M. (2000), *Le plaisir de travailler : favoriser l'implication des personnes*, Editions d'Organisation.
- 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
- Torres O. (2000), « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », 5^{ème} CIFEPME, Lille

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

Vidal Y. (1993), *Cadres à temps partagé. L'optimisation du temps et des compétences*, Editions ESF

Vilette M-A. (2006), « Le temps partagé : une réponse aux difficultés de recrutement dans les PME ? », in Louart P. et Vilette M-A. (coord.), *GRH en PME*, AGRH-Vuibert, à paraître

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