

## EMPLOI

### Temps partagé : flexi sécurité au menu

PAR FLORENCE DUFLLOT, CHEF DE RUBRIQUE - LE 29/02/2016 - MAGAZINE N° 211

La solution du travail à temps partagé, notamment via les groupements d'employeurs, offre de belles opportunités de carrière. TPE et PME du secteur de l'assurance sont concernées.



© iStockphoto.com

Pour lutter contre le chômage, encourager la croissance et fluidifier le marché du travail, toutes les solutions d'emploi méritent d'être explorées. Le travail à temps partagé en fait partie. Même si ce n'est pas franchement nouveau !

Mais en quoi cela consiste-t-il exactement ? «*En fait, cela revient pour un actif à travailler pour plusieurs entreprises mais sous différentes formes : multisalariat (cumul de plusieurs CDI classiques à temps partiel avec différentes entreprises), CDI unique avec une entreprise de travail à temps partagé (ETTP) ou un groupement d'employeurs (GE) et/ou prestations de services*», explique David Bibard, directeur d'Essentiel gestion et fondateur du [portail du temps partagé](#).

Ce mode de travail a aujourd'hui plus encore qu'hier toute sa place alors que les actifs doivent faire face aux fluctuations du marché de l'emploi et que les entreprises, sans visibilité

économique, sont de plus en plus frileuses à l'idée d'embaucher. Le temps partagé permet aux travailleurs de valoriser leurs compétences et aux entreprises, essentiellement les TPE/PME/PMI, de satisfaire leurs besoins en personnel sans recruter un salarié à temps plein.

Déjà fortement déployé dans les autres pays européens, ce mode de travail était resté jusqu'alors relativement discret en France. C'est en train de changer. De plus en plus de PME et de professionnels s'y intéressent. Il faut dire que de nombreuses actions ont été entreprises. Exemple avec la Semaine du temps partagé. La septième édition de cette manifestation s'est tenue en octobre dernier sous l'impulsion de la Fédération nationale des associations de travail à temps partagé (FNATTP) et de ses partenaires. De son côté, l'Association nationale des DRH a relancé sa commission temps partagé animée par Bruno Denkwicz, avocat conseil en droit social chez Barthélémy avocats, et a réalisé en 2015 une étude nationale en lien avec l'IGS-RH, l'Apec et le portail du temps partagé. Un livre blanc en cours de rédaction devrait paraître prochainement. *«Par ailleurs, le portail du temps partagé que j'ai créée en 2013 œuvre également pour sa promotion»*, souligne David Bibard.

## Sous les feux de la rampe

De plus en plus de professionnels, cadres expérimentés mais aussi jeunes diplômés, adoptent ce mode de travail. Les femmes y viennent autant que les hommes et la moyenne d'âge se rajeunit. Il y a de la demande et le marché évolue. L'Apec souhaite même former ses consultants au temps partagé ! Enfin, la Fédération nationale des groupements d'employeurs (FNGE) participe elle aussi largement à l'essor du travail à temps partagé. *«Regroupant actuellement 84 groupements d'employeurs (GE) sur le territoire, la FNGE a lancé à leur intention un job board national et soutenu l'université de Nantes dans sa création en 2014 du diplôme de manager de GE»*, fait remarquer sa présidente, Isabelle Le Faucheur. Ces GE sont d'ailleurs depuis près d'un an sous les feux de la rampe ! Le gouvernement de Manuel Valls a vraiment pris conscience de leur utilité. Il veut les rendre plus attractifs fiscalement et mieux faire connaître leur potentiel. Des engagements ont été intégrés au PLFSS 2016. Et le 7 mars 2016, le gouvernement soutient l'organisation d'un séminaire destiné à leur promotion : *«Oser le GE»*. *«Les TPE/PME ne pourront donc plus ignorer que le recours au temps partagé peut leur permettre de disposer de compétences au juste prix»*, indique Isabelle Le Faucheur.

Nés en 1985 dans le milieu agricole pour pallier les contingences de saisonnalité, les GE se sont depuis étendus à tous types de fonctions, offrant un éventail de solutions aux entreprises qui expriment un besoin ponctuel ou récurrent. Ils sont encadrés juridiquement par des lois (voir ci-contre). La dernière, dite loi Cherpion du 28 juillet 2011, a assoupli leur fonctionnement.

## Pérennité des compétences

Aujourd'hui, la quasi totalité des groupements d'employeurs sont gérés sous statut associatif

loi 1901 et de très rares sous statut coopératif. Le GE moyen compte de 30 à 40 entreprises adhérentes et une trentaine de salariés. *«En deçà de 16 salariés, le GE n'est pas viable»* , estime Isabelle Le Faucheur. Chaque GE emploie des permanents (gestionnaire, commercial, ...) et propose à ses adhérents du personnel qualifié qu'ils ne peuvent recruter eux-mêmes en raison de leur taille ou de leurs moyens. Ils se partagent les salariés selon leurs besoins. Pour chaque mise à disposition d'un salarié, le GE signe avec l'entreprise cliente un contrat. Quant au travailleur à temps partagé, il est embauché en CDI par le GE et est assuré de son emploi même en cas de défaillance de l'une des entreprises utilisatrices. *«À la différence de l'intérim, le GE ne rémunère pas d'actionnaires et ne répond pas à un problème de remplacement ponctuel mais à un besoin de compétences pérenne»* , insiste Isabelle Le Faucheur. Bien qu'il n'existe pas de statistique officielle [la première étude statistique nationale réalisée par le cabinet Geste à la demande de la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle sera dévoilée le 7 mars 2016, NDLR] , la FNGE évalue le nombre de GE à 5 500 et 35 000 ETP. La région Pays de Loire, pionnière, en compterait 46 hors GE de l'agriculture et GE de l'insertion et de la qualification, avec 3 000 entreprises utilisatrices et 1 500 ETP, et la région Île-de-France seulement 26. Dans son GE en Pays de Loire, Isabelle Le Faucheur a des employeurs du secteur banque assurance, et notamment des intermédiaires d'assurance, agents et courtiers.

Selon elle, ce dispositif représente la flexisécurité pour les deux parties prenantes. Les entreprises utilisatrices de travailleurs à temps partagé (TTP) peuvent s'offrir des compétences pointues, avoir accès à un réseau de dirigeants et se trouvent déchargées des aspects administratifs de gestion du personnel tout en n'ayant à régler qu'une facture par mois. De leur côté, les travailleurs à temps partagé perçoivent un salaire, mettent en avant leurs compétences dans différents secteurs d'activité, développent leur employabilité et adaptabilité, appréhendent des cultures d'entreprises différentes et se créent un parcours dynamique en rupture avec la routine.

David Bibard, contrôleur de gestion, a franchi le pas du travail à temps partagé en 2010 après quinze ans d'expérience dans des grands groupes. *«Pour rien au monde, je ne reviendrai en arrière, confesse-t-il. C'est très enrichissant au plan professionnel, on ne s'ennuie jamais, et très épanouissant au plan personnel. Mais il met quand même en garde. Pour réussir dans cette forme d'emploi, il faut être très organisé, autonome, efficace, proactif, honnête et avoir le sens du contact.☒»*

## Levier de croissance

Le temps partagé s'avère être un levier de croissance pour les métiers support (RH, finance, informatique...). Les professionnels, qui ont créé des sociétés de temps partagé et se positionnent en prestataires de services, le démontrent. Le groupe Finaxim en est un bel exemple. Ses 42 structures, implantées majoritairement en régions Île-de-France et Rhône-Alpes, fonctionnent avec 50 permanents. *«La plupart sont des indépendants, associés de ces*

*structures, mais quelques-uns sont salariés, précise Emmanuel de Prémont, président du groupe. Nous avons démarré sur la fonction RH, et j'étais moi-même issu de ce métier, puis nous avons décliné le temps partagé sur les fonctions finance et informatique. Nos professionnels interviennent dans des TPE de moins de 10 salariés comme dans des PME de 200 personnes et dans tous les secteurs d'activité. Ils ont accès à notre extranet, participent à des réunions internes et se forment en continu.»* Le temps partagé commence à se déployer dans les services. De petites banques et des intermédiaires d'assurance font appel à Finaxim. Le groupe a même été sollicité en 2015 par Opcabaia pour réaliser des diagnostics RH et développer les bonnes pratiques dans ce domaine. *«C'est positif, reconnaît Emmanuel de Prémont, mais nous considérons qu'il faut encore progresser pour faire mieux connaître cette solution d'emploi.☒»*

Un avis que partage Thibault Cornudet, cofondateur de Référence DSI en 2009 et du groupe Référence en 2014. Pourtant, avec ses 4 agences et ses 35 directeurs informatiques salariés, il œuvre dans ce sens. Ces derniers sont les premiers ambassadeurs du temps partagé et n'ont aucune envie de revenir sur un poste fixe à temps plein. *«☒Nous apportons à nos☒200 clients, ETI, PME, une solution flexible et la compétence au juste à temps à moindre coût. Les prestations s'inscrivent sur la durée comme une relation à durée illimitée. Parmi eux, nous avons des banques de gestion privée et des groupements d'expertise d'assurance. Nos TTP y gagnent aussi en diversité de missions et en sécurité d'emploi.☒»*

## Temps partagé augmenté

Le groupe Référence s'est ouvert récemment au marketing digital, en accueillant notamment des jeunes en alternance préparant le master 1 à l'IUT Paris Descartes et le master 2 à l'ISC. L'un d'entre eux a déjà été embauché. *«Confiant dans la croissance de cette solution d'emploi, le groupe Référence a même récemment créé le temps partagé augmenté»* , explique Thibault Cornudet. Ses outils collaboratifs et ses méthodes de travail structurantes permettent à ses directeurs informatique d'apporter plus de valeur en moins de temps aux entreprises dans lesquelles ils opèrent. Chacun est connecté à l'ensemble de ses pairs par le réseau social interne et bénéficie de l'expérience de toute l'équipe en temps réel. Thibault Cornudet estime que 25 000 à 30 000 entreprises en France pourraient être intéressées. Le marketing et la communication se prêtent aussi au temps partagé. Même si jusqu'à maintenant peu de sociétés exerçant sous cette forme ont vu le jour. En région PACA, Sandrine Molineri, ancienne directrice marketing/communication de grands groupes, a osé monter début 2015 sa structure de conseil en stratégie dans ces deux domaines, GPS Conseils. *«Beaucoup de TPE/PME dans ma région ont besoin d'aide mais n'ont pas les moyens d'intégrer un département en interne, explique Sandrine Molineri, dirigeante de GPS Conseil. Mon expérience me donne une vision globale du métier et me permet d'être immédiatement opérationnelle et de proposer la mise en place des bons outils. Je me suis d'ailleurs entourée de prestataires experts en leurs domaines. Je suis heureuse de pouvoir travailler aujourd'hui différemment.☒»* Aux acteurs du secteur de l'assurance de savoir maintenant se saisir de ces

opportunités.

## RESSOURCES HUMAINES

# Témoignages d'Arben Bora, DG d'ABN Amro Commercial Finance France et Thierry Marsaud, président directeur général de la SACM

PAR FLORENCE DUFLLOT, CHEF DE RUBRIQUE - LE 29/02/2016 - MAGAZINE N° 211

« Grâce au temps partagé, nous avons maintenant une RH à vision stratégique »



**Arben Bora**, DG d'ABN Amro Commercial Finance France

«**✕**Filiale française de la banque ABN Amro, nous sommes spécialisés dans le financement des entreprises. Notre organisation RH manquait de vision stratégique mais pour des raisons budgétaires nous ne pouvions embaucher un DRH expérimenté à plein temps. Dans un premier temps, nous avons fait appel au cabinet Finaxim qui nous a envoyé trois spécialistes sur une durée de dix mois. Ils nous ont aidé à structurer la fonction, mettre en place ou améliorer les procédures existantes tout en assurant une continuité de service dont la qualité est restée constante malgré le changement des interlocuteurs. La prestation était tellement satisfaisante que nous avons embauché la troisième personne en quatre-cinquièmes l'année suivante ! »

« Nous avons modernisé notre système informatique à moindre coût »



© Emmanuel Gond

**Thierry Marsaud**, président directeur général de la SACM

«Spécialiste de l'assurance des risques d'entreprises IARD et vie, nous avons pris conscience en 2014 de l'urgence de changer nos logiciels et notre matériel informatique pour d'une part apporter plus de réactivité et de clarté à nos clients et pour d'autre part augmenter notre rentabilité. Tous les secteurs du métier et de notre entreprise étaient concernés : services production, sinistres, comptabilité... Sans un service informatique performant, notre cabinet de courtage était voué à la disparition avant la fin de la décennie. Notre taille, soit 14 personnes, ne nous permet pas d'embaucher à temps plein un informaticien. Sur les conseils d'un de nos administrateurs, nous avons recouru à une société dite «à temps partagé», soit la société Référence DSI. Pendant l'année 2014, sur quarante jours, nous avons bénéficié des compétences d'un spécialiste informatique à un prix moindre que celui de l'intérim. La bascule informatique s'est réalisée avec succès au 1er janvier 2015, une modernisation réussie à moindre coût. >>

## **Lois encadrant les groupements d'employeurs**

LE 29/02/2016 - MAGAZINE N° 211

- Loi du 25 juillet 1985, qui marque la création législative des GE
- Loi quinquennale sur l'emploi, décembre 1993
- Loi relative à la réduction négociée du temps de travail, 19 janvier 2000
- Loi relative au développement des territoires ruraux, 23 février 2005
- Loi en faveur des PME, 2 août 2005

- Loi pour le développement de l'alternance et la sécurisation des parcours professionnels, 28 juillet 2011

(Source : FNGE)

**La tribune de l'assurance Tous droits réservés**