

## ENTREPRISES

## L'essor discret du travail à temps partagé

Ce nouveau mode d'activité concernerait actuellement quelque 50 000 personnes en France, mais prend de l'ampleur grâce à l'essor du numérique.

DOMITILLE ARRIVET @darrivet

**MANAGEMENT** Face aux évolutions rapides de l'économie et à la montée du chômage, le travail doit dorénavant être partagé. « Cette mutation est inéluctable. À la fois parce que le numérique change les modes de relation et parce que le salariat n'est plus adapté à la manière dont on travaille », défend Gaspard Koenig, philosophe et fondateur du think-tank Génération libre. Ce que confirme le dirigeant d'un groupe d'interim : « Le salariat a passé son optimum. Le développement se fera au profit d'autres formes de travail, comme le free lance », prédit-il.

Le changement est déjà en marche : selon l'Insee, la proportion des salariés qui exercent une activité secondaire non salariée est passée de 0,5 % en 2007 à 1 % en 2010. De même, la part des non-salariés à titre principal qui ont un emploi salarié secondaire progresse aussi, passant de 4,9 % en 2007 à 6,8 % en 2010. Une évolution liée sans doute à l'engouement pour le statut d'autoentrepreneur, créé en août 2008, dont le nombre d'inscrits frôle le million. Et ce, même si le travail partagé n'est pas la panacée, les revenus étant le plus souvent limités. En 2013, 30 % des autoentrepreneurs n'ont pas généré de chiffre d'affaires.

Plusieurs modes de collaboration sont possibles, la prestation de services, le groupement d'employeurs et le multisalariat

DAVID BIBARD, CONTRÔLEUR DE GESTION

Pourtant, il ne s'agit plus d'un simple effet de mode. Un certain nombre d'initiatives ont récemment vu le jour afin de faciliter la mise en relation entre l'offre et la demande en matière d'emploi partagé. Ainsi David Bibard, un contrôleur de gestion de 39 ans, a eu l'idée de proposer à d'autres ce qu'il a mis en place pour lui-même : il divise son temps, de façon régulière, entre six employeurs différents. « Il ne faut pas se leurrer, à l'origine du temps partagé, il y a un accident de parcours. Mais ensuite, lorsqu'on arrive à en vivre, on ne veut plus revenir en arrière », témoigne ce Parisien.

Avec son Portail du temps partagé, il souhaite promouvoir cette nouvelle forme de collaboration entre les professionnels et les entreprises. « Plusieurs modes de collaboration sont possibles, la



prestation de services, le groupement d'employeurs et le multisalariat », détaille-t-il. David Bibard évalue à 50 000 le nombre de personnes engagées dans ce type d'organisation du travail. Le modèle ne demande qu'à se développer, « notamment grâce aux besoins grandissants des TPE et PME, qui n'ont pas les moyens de s'offrir des experts à plein-temps en matière de ressources humaines, de finance ou de marketing », dit-il.

Dans l'Eure, deux anciens cadres se sont lancés dans l'accompagnement vers le prêt de salariés. Le principe ? Une entreprise en difficulté provisoire peut détailler un ou plusieurs de ses collaborateurs dans une société en demande et facturer à celle-ci le salaire proportionnellement au temps passé. « Pour l'employé, rien ne change, il peut même y gagner des avantages ou primes que l'entreprise qui l'emploie provisoirement offre à ses collaborateurs », détaille Bertrand Le Hay, l'un des fondateurs, qui espère à terme se rémunérer par un pourcentage sur chaque transaction.

Dans le même ordre d'idée, un ancien cadre d'Asa cherche à développer ce principe sur les métiers en tension de l'informatique. Son projet, OSCARH, est d'inciter les grandes entreprises à prêter leurs experts seniors en informatique pour qu'ils accompagnent les PME dans leur révolution numérique. Pas simple. « Au regard de la loi, il faudrait que le salarié soit re-facturé à l'euro près, ce qui devient un obstacle car jamais une PME ne pourra se payer un expert senior, même au prorata temporis, explique le fondateur, Frédéric Watine. Je travaille donc avec les institutions

## Les dirigeants aussi peuvent se partager

GUILLAUME POINGT

Pas facile, quand on est dirigeant d'une start-up, d'endosser tous les costumes à la fois : directeur commercial, directeur marketing, sans oublier celui de patron des ressources humaines et de trésorier. Une situation intenable à moyen terme.

Une solution est peut-être en train d'émerger, avec la direction à temps partagé. Un dispositif qui permet aux entrepreneurs de s'entourer de managers de haut niveau à des coûts raisonnables. « Cela concerne surtout des PME et des start-up financées par des fonds de capital-risque, ayant de fortes attentes de retour sur investissement. Ces entreprises recherchent des compétences à un coût modéré », explique Stéphane Fay, président d'Atlays, société spécialisée dans la direction à temps

partagé avec un pool de sept anciens directeurs.

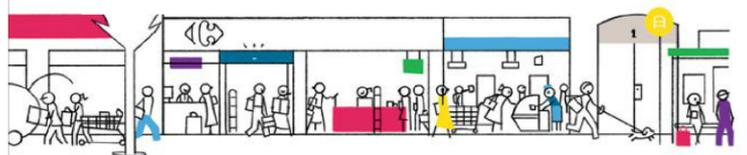
Ce dispositif présente un certain nombre d'avantages, selon lui. Venant de l'extérieur, le directeur à temps partagé porte un regard neuf sur l'entreprise. Ce qui lui permet d'avoir une vision objective des décisions à prendre. Le recours à la direction à temps partagé, sur un temps restreint (parfois de un à deux jours par semaine), institue aussi de la souplesse et de la flexibilité.

Dernier point, et non des moindres, le coût de la prestation est bien plus compétitif qu'un contrat de travail à temps plein. « Plus de 1 million d'entreprises seraient aujourd'hui privées de directeur financier faute de moyens suffisants », précise Stéphane Fay, dont la société a jusqu'ici réalisé une soixantaine d'accou-

Selon l'Insee, la proportion des salariés qui exercent une activité secondaire non salariée est passée de 0,5 % en 2007 à 1 % en 2010. R. KNEFSCHKE - FOTOLIA

pour confirmer que l'on pourrait prêter un salarié expert à un prix de marché acceptable pour la PME, l'écart résiduel étant pris en charge par le grand groupe.

S'il est d'avenir, le modèle n'est toutefois pas sans risques. « Cette nouvelle société qui se construit en parallèle à l'ancienne en s'affranchissant du salariat doit être accompagnée de politiques publiques adéquates en matière de solidarité, de droit du travail et d'assurance, défend Gaspard Koenig. Il faut réfléchir à un statut de l'actif qui remplacerait celui de salarié, et l'accompagner d'une assurance sociale et d'un système de revenu universel qui garantirait un minimum de droits à tous les individus. »



## CARREFOUR

### NOUVELLE CROISSANCE DES RÉSULTATS AU PREMIER SEMESTRE 2015

Progression en Europe : semestre solide en France, accélération en Espagne

France : montée en puissance du multiformat

- Troisième année consécutive de hausse du chiffre d'affaires
- Tous les formats contribuent à la hausse organique des ventes
- Stabilité de la marge opérationnelle hors la hausse de la taxe sur les surfaces commerciales (Tascom), l'intégration de DIA et le transfert des loyers de galeries commerciales à Carmila

Autres pays d'Europe : forte hausse de la rentabilité

- Retour à la croissance organique du chiffre d'affaires avec une nette accélération de l'Espagne
- Tendances encourageantes en Italie, l'ensemble des autres pays voit sa rentabilité augmenter

Pays émergents : poursuite de la dynamique de croissance des résultats

- Excellentes performances en Amérique latine
- Position de leader de la distribution alimentaire confortée au Brésil
- Carrefour fait évoluer son modèle en Chine ; retour à la croissance à Taïwan

Poursuite des investissements et accélération du multiformat

- Investissements soutenus de 804 M€ dans la remise à niveau, la modernisation et le développement du parc
- Poursuite de l'expansion avec l'ouverture de 316 magasins de proximité, 83 supermarchés et 14 hypermarchés ; poursuite de notre développement digital
- Intégration des magasins DIA en France.



Chiffre d'affaires HT en hausse de + 5,2%

**37,7 Md€**

Résultat opérationnel courant en hausse de + 2,6%

**726 M€**

↳ à taux de change constants

Relations actionnaires

0 805 902 902

ANIL SUCREUR/DUT-DIFFERENT PARES

clubactionnaires.carrefour.com

@GroupeCarrefour

Découvrez le Club des actionnaires Carrefour sur :

www.carrefour.com

Carrefour

Carrefour