

CHAPITRE 3

Le travail à temps partagé, un outil de recrutement pertinent pour le dirigeant de PME ?

Marc-André VILETTE

Enseignant-chercheur en GRH à France Business School campus Clermont

Introduction

Processus fondamental de la Gestion des Ressources Humaines, le recrutement est un facteur essentiel pour les dirigeants dans le développement de leurs entreprises. Parmi celles-ci, ce sont les PME qui constituent les principaux gisements d'emploi. Ainsi, entre 2007 et 2008, les entreprises de moins de 200 salariés ont créé 440 000 emplois, tandis que les plus grandes en ont détruit 34 000 (Pôle Emploi, 2009). Cependant, celles-là connaissent également des difficultés pour acquérir les compétences nécessaires. Elles se doivent donc d'innover quant aux solutions en la matière (Trouvé, 2004).

Par ailleurs, relevant des Nouvelles Formes d'Emploi, le Travail à Temps Partagé est apparu il y a bientôt trois décennies en France. Concernant un million et demi de personnes en France (Vilette, 2010), il s'affiche comme une réponse à la volonté de flexibilité des entreprises (PME en particulier) et à leurs difficultés de recrutement.

Nous avons donc souhaité répondre à la question suivante : « Le Travail à Temps Partagé est-il réellement un outil pertinent pour recruter les compétences dont le dirigeant de PME a besoin ? ».

Pour cela, nous avons d'abord rappelé quelques caractéristiques concernant les dirigeants de PME, ainsi qu'en matière de Gestion des Ressources Humaines. Nous avons analysé les difficultés ressenties en matière de recrutement, et les liens avec la recherche de flexibilité menée par les employeurs. Puis nous avons présenté une synthèse des différents dispositifs de Travail à Temps Partagé. Enfin, nous avons mené une enquête exploratoire auprès de différents types d'acteurs de cette voie originale.

1. Le recrutement pour le dirigeant de PME

1.1 Le dirigeant de PME

Au-delà des différentes appellations (chef d'entreprise, patron, entrepreneur, gérant, manager...), le dirigeant est le sujet de nombreuses typologies : par exemple, outre le PIC et le CAP précités de Marchesnay (1988), on peut mentionner celle de Bauer (1993), selon laquelle le dirigeant est au croisement de trois logiques : économique (pérenniser et développer l'entreprise), politique (sa relation au pouvoir dans l'entreprise) et familiale (la gestion se fait dans un cadre familial).

La plupart des auteurs en PME soulignent la place prépondérante du dirigeant : « omniprésence » (Amboise et Garand, 1995), « plaque tournante » (Bayad *et alii*, 1995), « passage obligé » (Duchéneaut, 1995). On peut même parler de personnalisation de la PME (Julien, 1994). L'impact de sa personnalité sur la configuration de la firme y est plus important qu'ailleurs (Gervais, 1978). La gestion est alors peu formalisée (Amboise et Garand, 1995). Quant à la décision, « le dirigeant devra donc à la fois la concevoir et la mettre en œuvre » (Mahé de Boislandelle, 1998).

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

C'est également Torrès qui a repris d'autres critères communs aux PME 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 (Julien, 1994) par exemple. Il a traduit ces caractéristiques de gestion comme différents aspects de la notion de proximité : respectivement proximité spatiale, proximité hiérarchique, proximité fonctionnelle et coordination de proximité, SI de proximité, proximité temporelle (Torrès, 2000).

1.2 La Gestion des Ressources Humaines en PME

« Les dirigeants sont un chemin obligé pour l'action, de par leur pouvoir décisionnel et les limites qu'ils mettent ou non à l'évolution de la GRH au sein de leur entreprise ». Or, « l'intérêt manifesté par les dirigeants de PME à l'égard des RH est le plus souvent limité » (Mahé de Boislandelle, 1998). Il a une vision faible et réductrice de la GRH (Amboise et Garand, 1995).

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

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

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

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

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

1.3 Les difficultés du recrutement en PME

Dans le domaine plus particulier du recrutement, la centration sur le court terme induit une faible planification de l'emploi. Les techniques développées correspondent davantage à une mise en conformité par rapport à des réglementations ou à l'octroi de subventions. Les méthodes de sélection sont plutôt rustiques et révèlent une absence de critères formels (Insee-Liaisons Sociales-Dares, 1996). De manière plus détaillée, la majorité des PME se bornent aux candidatures spontanées, aux recommandations du personnel et petites annonces. La sélection se limite à l'analyse des formulaires de demande d'emploi et aux entretiens individuels. L'analyse des emplois n'existe qu'au travers des descriptions de tâches et ne se formalise qu'avec l'accroissement de la taille organisationnelle. Le retard est moins grand pour le processus de recrutement : politiques et procédures écrites. Les sources de recrutement restent peu formelles car un réseau informel s'articule autour du système de relations de l'entrepreneur. Les coûts sont mal connus et l'efficacité n'est pas vérifiée (Garand, 1992 ; Julien, 1994). Ces pratiques conservatrices et peu sophistiquées se retrouvent même dans des secteurs plus qualifiés, bien que l'on puisse souvent y trouver certaines pratiques originales (Fabi et alii, 1998), y compris les recrutements « de proximité », positifs dans certains cas – réseaux de relations professionnelles – (Insee-Liaisons Sociales-Dares, 1996), mais malheureux dans d'autres (amis, famille) qui se révèlent inefficaces et potentiellement conflictuels en raison du non-respect des « limites » de travail (Mahé de Boislandelle, 1998).

Enfin, si le recrutement est l'une des principales préoccupations de GRH du dirigeant (Bayad et Nebenhaus, 1993) et doit répondre au défi de trouver les meilleures personnes pour les emplois-clés par des politiques ouvertes (Bayad et Nebenhaus, 1998), il représente une sorte de domaine réservé de ce dernier (Mahé de Boislandelle, 1998). D'ailleurs, certaines des caractéristiques du dirigeant (expertise – expérience dans certains domaines, éducation ; variables démographiques – sexe, issue de l'immigration) ont un effet significativement positif sur la croissance de l'emploi de son entreprise (Janssen, 2002). De plus, la pratique de recrutement a une relation positive avec la performance des PME (Fabi et alii, 2004). Par contre, l'effet de grossissement rend le recrutement d'un nouveau salarié plus sensible que dans une grande entreprise (Mahé de Boislandelle, 1993).

Cependant, malgré le dynamisme de l'emploi sus-mentionné, les dirigeants citent traditionnellement certains obstacles à l'embauche : difficultés de licenciement, poids des charges sociales, effets de seuils fiscaux et sociaux (Naro, 1988). Ils

font également « état de l'inadéquation entre la formation dispensée par les établissements d'enseignement et leurs besoins à l'égard des compétences recherchées », et « soulignent l'absence de travailleurs disponibles [...] et mettent en cause les critères d'attribution des programmes de soutien au revenu qui agissent comme désincitatifs au travail » (Ratte, 2002).

En outre, il faut également relever des déterminants organisationnels aux difficultés de recrutement. Ainsi, une PME révélera d'autant plus celles-ci que :

- son degré de formalisation globale est élevé (ce qui ne doit pas dispenser d'un minimum) ;
- le processus de sélection est centré sur la personne idéale ;
- l'objectif de croissance n'est pas prioritaire pour son dirigeant ;
- l'évaluation et l'appréciation du personnel sont faibles ;
- les rémunérations ne tiennent pas compte de la performance individuelle ;
- la technologie est complexe ;
- la volonté d'indépendance du dirigeant est forte (Paradas, 2010).

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

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

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

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

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

1.4 Flexibilité et temps partagé

« La littérature de management des années 1990 est marquée par-dessus tout par le souci de la souplesse et de la réactivité. Une constellation de thèmes associés apparaît sous la plume des auteurs : initiative, autonomie, créativité, responsabilité. » (Périlleux, 2001). « La flexibilité comporte en matière de GRH et donc vis-à-vis des individus, deux volets radicalement opposés. [...] Ce dualisme est exprimé respectivement dans les libellés flexibilité qualitative, interne, offensive ou fonctionnelle, d'un côté ; et flexibilité quantitative, externe, défensive ou numérique, de l'autre. » (Everaere, 1997) « La recherche de souplesse dans l'organisation du temps de travail est un des objectifs des entreprises, en vue d'améliorer leur flexibilité et leur réactivité. » (Noguera, 2006) « La flexibilité du temps de travail se démarque des dispositifs précédents relatifs à la flexibilité de l'emploi dans le sens où elle n'est pas nécessairement incompatible avec les exigences de la flexibilité qualitative. En d'autres termes, il est possible d'occuper un emploi qui requiert autonomie et compétence, et le faire dans des horaires aménagés. » (Everaere, *ib.*).

Cependant, « du côté des salariés, on peut estimer que le développement de la flexibilité de l'emploi introduit de nouveaux facteurs d'incertitude voire de précarité. Ce sentiment d'incertitude est fortement éprouvé par les CDD et par les intérimaires mais aussi par les salariés en CDI qui peuvent voir leur contrat rompu ou leurs conditions d'emploi et de travail modifiées. » (Beaujolin-Bellet, 2004). D'ailleurs, « à la fin des années 1970, la forme hégémonique était celle du contrat salarial à durée indéterminée (CDI). Elle l'est encore, si on raisonne en termes de stocks, mais d'autres statuts flexibles se sont développés : contrats à durée déterminée, statuts de travailleur indépendant ou assimilés (comme les « *para-subordinati* » italiens), statuts de stagiaire et contrats dérogatoires » (Barbier et Nadel, 2000). « Le futur travailleur sera donc *polyactif* – forme de travail hybride où le temps se partage entre une activité indépendante et une activité salariée, c'est le *temps partiel pluriel*, toutes les combinaisons sont envisageables en matière de temps, d'espace, de forme et de dénomination de contrat » (Goguel d'Allondans, 2005).

C'est dans ce contexte qu'il est possible de s'engager dans la « voie originale [...] des cadres en temps partagé ou du « prêt » de cadres de grandes entreprises » (Duchéneau, 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).

2. Le Travail à Temps Partagé¹

Apparue il y a trois décennies en France, la terminologie « Travail à Temps Partagé » (TTP par la suite) recouvre cependant un phénomène beaucoup plus ancien, par exemple avec la pluriactivité, bien connue dans les zones de montagne et les secteurs économiques saisonniers.

Le TTP n'ayant pas de définition légale, nous retenons celle-ci : « l'exercice simultané et/ou successif de plusieurs activités pérennes à vocation professionnelle » (Vilette, 2010).

Il existe 10 dispositifs d'exercice possibles du TTP, classés selon 2 critères :

- le caractère exclusif ou non du dispositif pour exercer à temps partagé : le TTP est « obligatoire » dans 5 dispositifs et possible dans les 5 autres ;
- l'existence dans le dispositif d'un tiers employeur exclusif : celui-ci est apparu en droit français pour permettre la mise à disposition temporaire de personnel dans les entreprises.

1. Pour plus d'informations sur l'historique, la définition et le descriptif des différents dispositifs, cf. la thèse de Vilette (2010, p. 29-39).

Tableau 1 – Classification des dispositifs juridiques d'exercice du Travail à Temps Partagé

	TTP exclusif	TTP non exclusif
Tiers employeur	Groupement d'employeurs Entreprise de Travail à Temps Partagé	Détachement externe Portage salarial Coopérative d'Emplois et d'activités
Pas de tiers employeur	Multisalarariat VRP multiscartes Pluriactivité	Consultant indépendant Auto-entrepreneur

Tableau 2 – Principales caractéristiques des différents dispositifs juridiques d'exercice du Travail à Temps Partagé

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

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

3. Une recherche exploratoire

3.1 La méthodologie

Nous avons donc rencontré 3 types d'acteurs du Travail à Temps Partagé, essentiellement du bassin annécien (cf. encadré méthodologique ci-dessous). Précisons que si ce bassin a une image forte en matière de tourisme, l'économie est également portée par une activité industrielle significative.

Le tableau ci-dessous synthétise les principales informations concernant les dix acteurs de l'échantillon. Si le niveau de qualification n'est pas précisé pour chacun des travailleurs, ces derniers sont tous diplômés de l'enseignement supérieur.

Tableau 3 – Principales caractéristiques des dix acteurs de l'échantillon

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

Encadré méthodologique

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

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

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

2. Coopérative d'Emplois et d'Activités.

3. Groupement d'employeurs.

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

Celle du second (dit des intermédiaires) suit la même logique quant aux formes de TTP et à la taille des structures (effectif de 10 à 300 personnes), ce qui n'était pas le cas pour le premier (les trois entreprises étant des TPE⁵).

Le troisième (les travailleurs) respecte cette diversité sur les trois critères : formes de TTP (GE, CEA, indépendant), métiers (ressources humaines, gestion-finance, organisation-qualité) et effectif des entreprises dans lesquels ils interviennent (qui couvre les trois catégories de PME : TPE, PE⁶ et ME).

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

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

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

3.2 Les principaux résultats

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

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

5. Très Petite Entreprise : de 0 à 19 salariés.

6. Petite Entreprise : de 20 à 49 salariés.

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

3.2.1 Les besoins portent sur des compétences ciblées à temps restreint

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

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

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

3.2.2 La collaboration s'inscrit dans la durée

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

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

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

3.2.3 La satisfaction pour le TTP se traduit sur le plan qualitatif

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

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

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

3.2.4 L'usage du TTP semble se développer

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

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

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

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

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

Conclusion

Si la littérature sur les difficultés de GRH des PME (recrutement en particulier) devient significative, celle sur le TTP reste modeste mais optimiste quant à son intérêt. Les résultats de notre recherche exploratoire en France confirment d'ailleurs que le TTP est un outil pertinent pour recruter les compétences dont le dirigeant de PME a besoin : bien qu'il soit difficile de trouver la juste compétence au juste temps, les collaborations s'inscrivent dans la durée, la satisfaction est à la fois qualitative et quantitative (développement du TTP).

Cependant, plusieurs limites sont à mentionner :

- l'échantillon n'est évidemment pas représentatif, compte tenu du mode d'accès aux interviewés (réseau personnel) et d'une taille insuffisante ;
- 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 enquête offre d'autres perspectives de recherche : ainsi, 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 numériquement plus importantes (en particulier pour la pluriactivité, le groupement d'employeurs et la coopérative d'emplois et d'activités).

Par ailleurs, notre recherche pourrait être prolongée et élargie, afin de mieux comprendre d'une part, pourquoi le TTP ne connaît pas un essor à la hauteur des besoins de PME auxquels il peut répondre, tant du côté des dirigeants (réticence par rapport à la disponibilité, la confidentialité, l'originalité...) que des travailleurs (aptitudes personnelles, motivation...), d'autre part, quelles sont les formes de mobilisation et les conditions d'emploi et de travail de ces derniers.

Bibliographie

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

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

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

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

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

Bayad, M., Mahé de Boislandelle, H., Nebenhaus, D. et Sarnin, P. (1995), « Paradoxes et spécificités des problématiques de gestion des ressources humaines en petites et moyennes entreprises », *Gestion 2000*, 1, p. 95-108.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Mahé de Boislandelle H. (1993), « Potentialités, spécificités et enjeux de la GRH en PME », *Actes du 4^e Congrès de l'AGRH*, Jouy-en-Josas.

Mahé de Boislandelle H. (1998), *Gestion des Ressources Humaines dans les PME*, 2^e édition, Economica.

Mahé de Boislandelle H. et Nebenhaus D. (1995), « Internalisation/externalisation de la fonction RH en PME », *Actes du 6^e Congrès de l'AGRH*, Poitiers.

Marchesnay M. (2003), « La Petite Entreprise : sortir de l'ignorance », *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n° 144.

Marchesnay, M. (1988), « La petite entreprise, acteur de la stratégie industrielle », in Julien, P-A. et Marchesnay, M., *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*, Vuibert.

Naro G. (1988), « La création d'emplois dans la petite entreprise », p. 241-253, in Julien P-A. et Marchesnay M. (dir), *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*, Vuibert.

Noguera F. (2006), *Management du temps de travail*, Dunod.

Paradas A. (2010), « Les contraintes de recrutement dans les PME », p. 223-236, in Louart P et Vilette M-A. (coord.), *La GRH dans les PME*, collection AGRH Recherche, Vuibert.

Périlleux T. (2001), *Les tensions de la flexibilité*, Desclée de Brouwer.

Pichault F. et Nizet J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Éditions du Seuil.

Pôle Emploi (2009), *Les Cahiers Statistiques*, n° 02, août.

Ratte S. (2002), « Stratégies d'adaptation des PME québécoises au contexte de pénurie et de vieillissement de la main-d'œuvre », *Actes du 6^e CIFEPME*, HEC Montréal.

Romelaer P (2005), « L'entretien de recherche », p. 101-137, in Roussel P et Wachoux F. (dir.), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck.

Sarnin P. (1992), « La gestion prévisionnelle de l'emploi dans les PME : du quantitatif au qualitatif », *Actes du 3^e Congrès de l'AGRH*, Lille.

Torrès O. (2000), « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », *Actes du 5^e CIFEPME*, Lille.

Torrès O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n° 144, p. 119-138.

Trouvé P. (2004), « Ressources humaines dans les PME : sept considérations sur la gestion innovante », p. 28-35, in Parlier M. et Vilette M-A. (coord.), « Gérer les RH en PME : entre pragmatisme et innovation », *Personnel*, n° 450, p. 20-55.

Vilette M-A. (2010), « Le Travail à Temps Partagé, entre forme particulière de transformation du travail et outil d'introduction de la GRH dans les PME », *Thèse de doctorat et sciences de gestion*, Université d'Auvergne.

Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.

