



LOIRE-ATLANTIQUE

Le logement
nouvelle préoccupation
des entreprises

PME

Quels financements
pour ses projets de
transition écologique ?

PAYS DE LA LOIRE

Les ETI ont le vent
en poupe

Juliette
MUCCHIELLI
DG du groupement
d'employeurs Vénétiis

” ON EST DANS
UNE STRATÉGIE
D'ALLIANCE ”



Juliette
MUCCHIELLI
DG du groupement
d'employeurs Vénétiis

« ON EST DANS UNE STRATÉGIE D'ALLIANCE »

Créé il y a vingt-cinq ans à Vannes, le **groupement d'employeurs Vénéti**s est aujourd'hui constitué de 300 adhérents, 156 salariés travaillant à temps partagé, sur une zone géographique qui s'est étendue vers le sud du Morbihan et la **Loire-Atlantique**. Avant la crise sanitaire, il réalisait plus de 5 M€ de chiffre d'affaires par an en moyenne, contre 4,5 M€ en 2020. En janvier dernier, **Juliette Mucchielli** a pris la responsabilité opérationnelle de la structure avec, pour mission, d'en piloter la **stratégie** et les activités. Interview.

Propos recueillis par Nelly **LAMBERT**

Comment présenter votre activité ?

Un de nos adhérents résume ainsi notre modèle : c'est un outil qui permet à des TPE de devenir des PME et aux PME de devenir des ETI, en se structurant par la compétence.

Il existe plein de raisons différentes pour lesquelles on peut faire appel au temps partagé, sachant qu'on regroupe aussi bien des artisans, des start-up, des PME ou des groupes beaucoup plus importants. Souvent, le besoin arrive quand les chefs d'entreprise n'arrivent pas à fidéliser des salariés qu'ils recrutent à temps partiel ou quand ils font des essais sur des postes qu'ils chargent de trop de tâches. Le temps partagé est aussi utilisé pour prototyper quelque chose, lancer une activité à l'export ou encore lors d'un passage de seuil. Comme il est beaucoup plus flexible qu'une so-

lution traditionnelle de recrutement, cela permet de tester sans prendre trop de risques.

Avant d'intégrer Vénéti, quelle idée aviez-vous du travail à temps partagé ?

J'en avais une idée assez générale... Depuis mon arrivée, je découvre un outil assez peu répandu encore aujourd'hui, qui gagne à être connu. Il y a vingt-cinq ans c'était un modèle ultra-innovant : l'économie du partage BtoC n'était pas née et celle du BtoB vraiment très peu développée. Ces chefs d'entreprise ont alors fait figure de pionniers. Désormais, le défi est de continuer d'être innovants en répondant aux nouveaux enjeux qui se trouvent face à nous, alors que les tendances de fond de l'emploi et du partage inter-entreprises se sont développées.

Quelle est la genèse de l'association ?

L'histoire a pris naissance au sein d'un club d'entreprises du Pays de Vannes. Plusieurs structures se sont alors retrouvées confrontées à deux problématiques. D'une part, la difficulté de recruter et fidéliser des personnes dès lors que les postes n'étaient pas à temps plein. Et, d'autre part, la volonté de lutter contre la précarité de l'emploi. Pour concilier ces deux problématiques, ces entreprises se sont dites : « Est-ce qu'on ne se partagerait pas des salariés ? » Sachant qu'à l'origine du groupement, il y avait beaucoup d'industriels soumis à des saisonnalités fortes, d'été et d'hiver. Ils avaient déjà eu l'idée de créer des postes à temps plein en embauchant ces personnes par l'intermédiaire d'un groupement d'employeurs et donc en leur proposant un contrat de travail



unique. Cette initiative existait déjà dans le milieu agricole, lors de la création du groupement, mais pas en multi-sectoriel. Et comme le groupement est un outil de territoire, il a évolué avec celui-ci et avec ses dirigeants. Sur la place de Vannes, les saisonnalités se sont ainsi lissées assez rapidement et les entreprises se sont davantage retrouvées avec des pics d'activité qu'avec de vraies saisonnalités. Au-delà de l'évolution sociétale vers les métiers de services, les dirigeants du groupement d'employeurs se sont alors dits qu'ils pouvaient partager d'autres fonctions que celle d'opérateur de production. Ainsi, alors qu'au démarrage, près de 80% de la population était ouvrière parmi les salariés du groupement, désormais 85% sont constitués d'agents de maîtrise ou de cadres dans des fonctions support. Depuis, beaucoup de groupements d'employeurs se sont créés dans différents bassins d'emploi.

« C'EST UN OUTIL QUI PERMET À DES TPE DE DEVENIR PME ET AUX PME DE DEVENIR DES ETI EN SE STRUCTURANT PAR LA COMPÉTENCE. »

Comment fonctionne un groupement d'employeurs comme le vôtre ?

C'est une gouvernance collective, avec le statut d'association loi 1901. Le conseil d'administration de Vénétiis est composé de quatorze chefs d'entreprise du grand Ouest et nous intervenons principalement autour de quatre grands métiers. Essentiellement ceux de la RH, de la communication et du marketing, de la QHSE¹, et enfin de tous les métiers autour de la gestion, des finances, de la comptabilité. Mais on a aussi ce que l'on appelle les métiers sur-

mesure. Quand un adhérent a un besoin particulier, par exemple de juriste ou d'informaticien, il nous appelle et nous nous mettons en quête d'entreprises sur le même bassin géographique avec le même besoin. On n'exclut rien, on essaie toujours de répondre aux demandes de nos adhérents.

Que viennent chercher les adhérents ?

Lorsqu'une entreprise devient membre de l'association, elle a accès aux services de temps partagé en fonction

1. Qualité, hygiène, sécurité, environnement

des compétences dont elle a besoin et à l'accompagnement conseil de nos équipes. On met aussi en relation les adhérents entre eux: à plus de 300 ils constituent un réseau important! Et comme le groupement est multi-sectoriel, on peut transférer des compétences de secteur à secteur, en particulier en matière RH, via des ateliers que l'on organise. Bien sûr, on leur apporte de la méthodologie, des outils, mais finalement ce que l'on voit c'est que la vraie richesse vient de leurs échanges. Dans la QHSE par exemple, ils s'auditent entre eux. Dans les fondements du groupement d'employeur, il y a aussi le principe de la responsabilité solidaire². On ne propose pas une prestation de service comme un cabinet de recrutement ou d'intérim peut le faire. C'est leur outil, dans lequel ils ont des billes. On est vraiment dans une stratégie d'alliance entre entreprises.

Existe-t-il un profil type d'entreprise membre d'un groupement d'employeurs ?

S'il existe une vraie diversité de secteurs d'activité et de taille, on a néanmoins un cœur de cible autour de la PME et de la start-up. Sur les valeurs, on s'aperçoit que ce sont souvent des dirigeants impliqués sur leur

territoire, qui ont envie de travailler sur la responsabilité sociétale des entreprises, qui ont aussi ces notions de partage et de solidarité ancrées. Et ils recherchent aussi souvent l'innovation en matière RH.

Et en ce qui concerne le profil des salariés ?

Le temps partagé ne convient pas à tout le monde, il est très exigeant pour les salariés. On les recrute d'abord pour nous, en fonction de leur capacité à aller travailler chez plusieurs adhérents. On recherche donc avant tout un savoir être, des aptitudes comportementales qui vont leur permettre de s'épanouir et de donner leur plein potentiel à temps partagé. Le savoir être numéro un chez nous c'est l'adaptabilité, suivi de la curiosité, l'envie d'apprendre et de l'organisation. Cela va même primer sur la compétence métier car on estime qu'avec nos dispositifs de formation, elle peut s'acquérir ou se développer. On attire des personnes au profil intrapreneur, qui apprécient d'avoir de l'autonomie, ont le souci du travail bien fait, n'aiment pas la routine mais apprécient de sauter du coq à l'âne, de travailler avec des équipes et des managers différents. Ce n'est pas donné à tout le monde et c'est pour ça qu'on in-



© Vénétiés

siste beaucoup lors du recrutement sur cet engagement un peu différent.

Quels impacts la crise sanitaire a-t-elle eu sur votre groupement ?

En période de crise, on joue un rôle d'amortisseur auprès de nos adhérents. C'est aussi ça notre rôle. Les entreprises qui allaient le plus mal se sont séparées de nos ressources prioritairement. Tout le travail de nos équipes a consisté à retrouver des temps de travail complémentaires auprès des adhérents qui allaient mieux, ce qui nous a permis de ne licencier personne. Pour donner un ordre de grandeur, on avait 114 ETP au 1^{er} janvier 2020 et on est tombé à 68 en avril... Heureusement, les finances de l'association étaient solides, ce qui nous a permis d'envisager l'avenir sereinement, mais ça n'a pas été sans difficultés!

On a aussi profité de ces périodes pour travailler sur l'employabilité des salariés. On a investi en formation deux fois ce que l'on est obligés d'investir

2. Les membres d'un groupement d'employeurs sont solidairement responsables de ses dettes à l'égard des salariés et des organismes créanciers de cotisations obligatoires.



© Vénétiés



© Benjamin Lachenat

« EN PÉRIODE DE CRISE, ON JOUE UN RÔLE D'AMORTISSEUR AUPRÈS DE NOS ADHÉRENTS. C'EST AUSSI ÇA NOTRE RÔLE. »

légalement, soit 60 000 €. C'est un axe en croissance très régulière car on y est très attaché. C'est stratégique pour continuer d'intéresser autant les adhérents que les salariés.

En 2021, en revanche, on constate que la dynamique est très bonne depuis le début de l'année. Nos adhérents ré-appuient quasiment tous sur l'accélérateur, assez fortement d'ailleurs et maintenant il faut absorber cette

suractivité de la relance, d'autant que les compétences que l'on propose sont très utiles dans une période comme celle-ci.

Quels sont vos enjeux aujourd'hui ?

On a eu notre AG en juin et le conseil d'administration m'a fixé deux grandes missions. La première, c'est évidemment la bonne gestion de l'association, préalable à toute forme d'action. La seconde est une mission de dévelop-

pement, qui prendra plusieurs formes. Je suis issue du collectif et j'apprécie d'animer les communautés et les parties prenantes. Si je ne peux pas présager des projets qui seront portés par la démarche collective, néanmoins, il y a deux pistes qui me semblent intéressantes et que l'on va proposer aux groupes de travail: une sur notre métier principal qui est la mise à disposition de personnel à temps partagé. Je souhaite travailler davantage sur les verticales métiers pour mieux répondre aux besoins des entreprises, par exemple sur la thématique de la cybersécurité. Et comme on a une activité qui est très soumise aux cycles, l'idée est aussi de trouver des activités qui soient anticycliques. Là, je pense à la formation. Aujourd'hui, nous ne sommes pas un organisme de formation : il serait intéressant de construire des parcours en mode intra.

Avez-vous d'autres projets ?

On est un hub pour les candidats ou les personnes en transition. On en reçoit énormément et de plus en plus en provenance de Paris et de région parisienne, avec des candidats qui arrivent sur nos territoires et cherchent à ne pas se déqualifier. Tout l'objet pour nous va être de continuer à être le bon traducteur de la compétence et ce bon intermédiaire entre les entreprises et les talents qui arrivent, de pouvoir les proposer à nos entreprises, que ce soit en temps partagé ou non d'ailleurs, afin de créer une dynamique d'emploi. Actuellement, les adhérents savent très bien nous trouver sur un certain nombre de métiers. En revanche, il y a des fonctions sur lesquelles ils nous identifient moins, comme celles de directeur méthode, supply chain ou d'usine par exemple. On communique donc désormais sur ces talents que l'on a identifiés et pré-qualifiés. Et c'est aussi une manière de répondre aux candidats. J'aimerais vraiment que l'on développe cet axe candidat pour les accompagner. On ne peut pas répondre individuellement à tout le monde, mais l'idée c'est de leur apporter de la valeur en créant des webinaires conseils que l'on va tester à partir de la rentrée.