

CHAPITRE 14

L'EMPLOI À TEMPS PARTAGÉ

L'emploi à temps partagé a été créé par la loi du 25 juillet 1985. Cette loi permet à plusieurs employeurs regroupés au sein d'un groupement d'employeurs de « partager un salarié ». Bien que le socle légal date de plus de 30 ans, cette pratique, peu développée, reste toujours considérée comme innovante dans le domaine des ressources humaines.

Issu notamment des usages saisonniers du monde agricole, l'emploi partagé s'est étendu dans d'autres secteurs d'activité et notamment le secteur industriel. Les fonctions supports comme la comptabilité, la qualité ou la communication digitale se prêtent bien à ce partage. Cette pratique permet notamment aux PME d'accueillir une compétence complémentaire dont la présence dans l'entreprise correspond exactement au besoin identifié, mais dont l'emploi à temps complet ne se révélerait pas opportun.

REPÈRES : L'EXEMPLE DE VÉNÉTIS



Franck Delalande, Directeur général, VénétiS, et Ronan Le Neillon, responsable de VénétiS Saint-Nazaire

VénétiS est un groupement d'employeurs né dans le Pays de Vannes en 1997. C'est une association loi 1901. Seize entreprises de tailles différentes sont à l'origine de l'aventure. Aujourd'hui, le nombre d'adhérents, principalement des PME, dépasse les 300 entreprises. VénétiS est désormais présente à Auray, Lorient, Nantes, Ploërmel, Saint-Nazaire et Vannes. Celle-ci met ses 150 salariés à la disposition de ses adhérents.



Pouvez-vous décrire en quelques mots le fonctionnement de l'emploi à temps partagé ?

Ronan Le Neillon : L'emploi à temps partagé consiste pour une personne à travailler pour plusieurs entreprises en étant salariée du groupement d'employeurs. Le salarié est en CDI avec le groupement d'employeurs. Même s'il est possible d'avoir cinq voire six entreprises d'accueil différentes, la plupart des salariés travaillent pour deux à trois entreprises maximum. L'entreprise adhère à VénétiS en payant un droit d'entrée de 200 euros puis une cotisation annuelle de 75 euros. Un contrat de mise à disposition est alors établi, précisant la fonction, l'organisation du temps de travail et la rémunération. VénétiS est alors payée par une simple facture, qui correspond au coût du salarié et au fonctionnement de VénétiS.

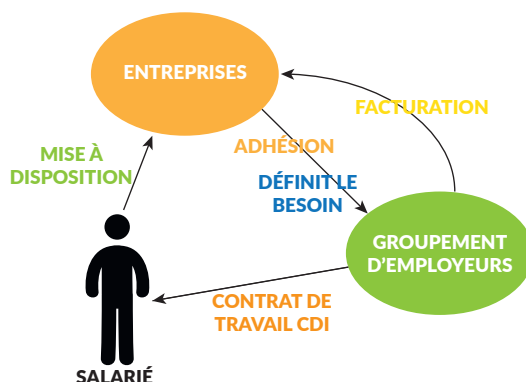


Pour les PME, c'est un axe stratégique d'innovation, structurant l'entreprise par les compétences.



Quel est le rôle du groupement d'employeurs ?

Franck Delalande : Le salarié étant en CDI avec le groupement d'employeurs, c'est à lui de gérer le recrutement et sa partie administrative, l'organisation du temps de travail, les charges, la paie, les conséquences d'une éventuelle rupture de contrat, y compris devant les prud'hommes, etc. Le groupement est garant de l'employabilité de son salarié et doit donc lui proposer régulièrement des formations.



Pourquoi choisir cette solution de recrutement ?

Franck Delalande : Pour les PME, c'est un axe stratégique d'innovation, structurant l'entreprise par les compétences. Dans de nombreux cas, l'acquisition de

nouvelles compétences est souvent un facteur crucial de développement ; mais, le besoin réel de la fonction ne permet que rarement l'emploi d'un équivalent temps plein. La complexité d'une embauche sur un domaine que l'entreprise ne maîtrise pas est souvent un frein : comment définir le poste ? Comment recruter ? Quel diplôme ? De plus, une embauche à temps plein sur le long terme comporte des risques qu'une PME ou une TPE ne peut supporter.

À quelles compétences les entreprises font-elles appel en temps partagé ?

Ronan Le Neillon : Théoriquement, tous les métiers sont ouverts au temps partagé. Dans la pratique, les postes demandés appartiennent souvent à des métiers support : QSE (Qualité Sécurité Environnement), comptabilité/gestion, achat, ressources humaines, communication, web... Pour sa part, Vénétiis emploie actuellement une trentaine de personnes sur les

métiers QSE. En parallèle de ces fonctions structurantes pour l'entreprise, nous travaillons sur des fonctions différenciantes comme les fusions/acquisitions ou l'innovation. Nous venons d'embaucher des personnes sur ces fonctions pour cinq PME développées.

Comment les mariages entreprises/salariés sont-ils réalisés ?

Ronan Le Neillon : Les contacts avec les entreprises clientes passent notamment par les réseaux professionnels. Sur la région de Saint-Nazaire, nous travaillons par exemple avec le Club Affaire 44, le CJD (Centre des jeunes dirigeants d'entreprise). Notre présence sur les réseaux sociaux se développe également. Vénétiis ne fait pas de prospection offensive, notre stratégie commerciale est davantage basée sur la recommandation dans une logique de partenariat avec nos adhérents. L'utilisation des réseaux permet un lien durable et de confiance.



Nicolas Le Baron, Président, Presqu'île 3D et Jean-François Février, salarié de Vénétiis, responsable qualité système en temps partagé chez Ateliers Presqu'île 3D et SMCT

Presqu'île 3D (P3D) est une entreprise de mécanique de précision, travaillant dans le secteur de la sous-traitance en mécanique et outillages de précision à usage général et aéronautique. Nicolas Le Baron en devient le président en 2008. Cette PME de Guérande emploie actuellement neuf salariés, notamment des techniciens d'usinage. Jean-François Février, titulaire d'un BTS et d'un DUT Génie industriel, est actuellement responsable qualité système chez Presqu'île 3D en temps partagé avec une autre entreprise.

TÉMOIGNAGE

Votre développement récent vous a amené à recruter un responsable qualité système ?

Nicolas Le Baron : Effectivement, Presqu'île 3D s'est structurée par étape en adoptant rapidement, une GPAO (Gestion de la production assistée par ordinateur). Fournisseur de rang 2 ou 3 pour notamment Airbus et Dassault, le passage de la norme qualité EN 9100 (norme européenne pour l'aéronautique et le spatial) s'est avérée être une nouvelle étape vitale afin de maintenir les contrats et la possibilité de devenir fournisseur de rang 1. Nous avons obtenu la certification en 2015. Cependant, j'ai été rapidement convaincu qu'il fallait une ressource compétente devant au minimum travailler une journée et demie par semaine sur cette fonction de responsable qualité système.

Vous vous êtes alors rapproché de Vénétiis qui vous a proposé un emploi partagé ?

Nicolas Le Baron : Je connaissais déjà par mon expérience précédente cette pratique. Ma première rencontre avec un groupement d'employeurs s'est faite en 2007. Il s'agissait alors d'Atlantique Compétences qui a été repris depuis par Vénétiis. Etant membre de plusieurs réseaux, par exemple Space Aero, Neopolia ou le CDM (Comité de développement métallurgie), j'ai rencontré les interlocuteurs nécessaires au développement de

mon entreprise et cela a renforcé l'idée de prendre une personne en temps partagé.

Quels sont selon vous les avantages du temps partagé ?

Nicolas Le Baron : Un emploi partagé, contrairement à un CDD, une période d'intérim ou l'appel à un consultant, permet d'intégrer la personne dans la durée. En effet, particulièrement sur ce métier de responsable qualité système, la connaissance de l'historique du poste est fondamentale. De plus, c'est une prise de risque réduite pour l'entreprise car l'employabilité est assurée par Vénétiis. Enfin, si nous devons un jour nous séparer du salarié en temps partagé, ce n'est pour nous qu'une simple rupture de contrat et non un licenciement.



Un emploi partagé, contrairement à un CDD (Contrat à durée déterminée), une période d'intérim ou l'appel à un consultant, permet d'intégrer la personne dans la durée.



Comment êtes-vous arrivé chez Presqu'île 3D ?

Jean-François Février : Je suis arrivé début octobre 2015 comme salarié chez VénétiS, en postulant à une annonce. Après 12 ans dans la même entreprise, je cherchais à évoluer. VénétiS était alors en contact avec deux PME, Ateliers Presqu'île 3D et SMCT, qui recherchaient séparément un responsable qualité à temps partagé.



Mon employabilité est assurée par mon employeur, VénétiS.



Quelle est votre fonction actuellement ?

Jean-François Février : Je m'occupe aujourd'hui du suivi des systèmes qualité des deux entreprises. Le poste chez Presqu'île 3D, initialement calibré pour une journée et demi par semaine a évolué. Je suis désormais présent dans chaque entreprise deux jours et demi par

semaine. À ma mission initiale, d'autres missions sont également venues s'ajouter comme le déploiement des outils du Lean, le 5S notamment.

Quels sont les avantages pour vous de l'emploi partagé ?

Jean-François Février : Mon employabilité est assurée par mon employeur, VénétiS. Pour exemple, j'ai la possibilité d'obtenir une formation sur les nouvelles exigences de la norme ISO 9001 version 2015. VénétiS, employant plusieurs responsables qualité, un réseau de compétences se créé. Nous nous rencontrons quatre fois par an. Ponctuellement, une des entreprises peut aussi me former en fonction de ses besoins, comme Ateliers Presqu'île 3D qui m'a permis de me former au Lean. Le risque pour le salarié travaillant pour plusieurs employeurs est d'être confronté à une sensibilité et une approche du métier occupé différentes. Dans mon cas, les premiers contacts avec mes deux responsables se sont très bien passés. Ils me font confiance et je suis assimilé dans les deux cas à un salarié comme les autres.



Denis Lapret, Président, LEM (Laboratoire d'essais de Montereau)

Le LEM est une société familiale de 54 personnes dont les clients sont à 95 % dans le secteur aéronautique et 5 % dans le sport automobile. Les clients sont majoritairement présents en Ile-de-France et dans les régions limitrophes. Pour offrir une gamme plus importante d'activités complémentaires, Denis Lapret a racheté la société Prochrome employant actuellement 13 personnes. Ceci lui permet de proposer des prestations à la fois en CND (Contrôle non destructif), en montage de sous-ensembles et en réparation d'équipements, assurées par le LEM, mais aussi en traitements de surfaces. Il est issu d'une formation d'ingénieur en apprentissage (ITIL Bourgogne) à l'époque où cela était encore très peu répandu.



TÉMOIGNAGE

Quelle est votre vision de l'innovation ?

Les technologies dans notre domaine n'évoluent pas de façon significative. Par contre, un travail sur l'innovation de service a été mené avec l'accompagnement de l'agence Seine & Marne Développement. L'innovation est avant tout une façon de se différencier de la concurrence, les clients doivent percevoir une valeur ajoutée importante. La différenciation peut se faire par la technologie, mais aussi par la nature et la qualité de service qui sont fondamentales. Par exemple, cette innovation de service se traduit par une assistance du client à rédiger ses commandes auprès du LEM afin de bénéficier d'une prestation optimale. En effet, une diminution de compétences « méthodes » dans les entreprises amène à proposer ce type de service, qui sera à terme disponible sur une plateforme collaborative.

Vos relations avec l'enseignement sont-elles nombreuses ?

En effet, nous avons différentes collaborations notamment au travers de stages, et ce, avec un IUT sur un sujet en thermographie, mais aussi avec l'ICAM

de par la proximité géographique. Je suis par ailleurs membre du réseau « Entreprendre pour apprendre » depuis cinq ans. Depuis 2006 dans la région Ile-de-France, l'association accompagne des jeunes de 8 à 25 ans en collaboration avec le corps enseignant et des professionnels du monde de l'entreprise.



Une innovation du LEM concerne les Parcours d'Apprentissage Partagés (PPA).



Cela vous a-t-il amené à cette innovation RH qui consiste à accueillir un apprenti en temps partagé ?

Effectivement, une innovation du LEM concerne les Parcours d'apprentissage partagés (PPA). À l'origine, il s'agit d'une volonté du GIFAS (Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales) de promouvoir ce type de dispositif. L'objectif du PPA est qu'un grand groupe partage avec une PME un élève en apprentissage. Le principe est le suivant :

- Un grand groupe et la PME recrutent ensemble un apprenti.

- Le grand groupe assure la rémunération de l'apprenti, sachant que dans le cas du LEM, ce dernier abonde cette rémunération.
- Le temps de travail est en principe réparti à 50-50 entre le grand groupe et la PME. Dans le cas du binôme Safran Aircraft Engines/LEM, la répartition est légèrement en faveur du LEM.

- Les soutenances des projets menés par les apprentis ingénieurs qui se font en présence des deux maîtres d'apprentissage.
- La collaboration entre les personnes des RH des deux sociétés. Cela permet à des personnes du LEM qui souhaitent évoluer professionnellement de le faire au sein de la Safran Aircraft Engines.

Comment cette innovation a-t-elle vu le jour au LEM ?

Le groupe Safran s'est intéressé aux PPA et ils ont été le moteur dans la mise en place effective de ce dispositif. Ce souhait a été concomitant avec notre réflexion d'intégrer de jeunes ingénieurs dans l'entreprise. Ceci a conduit aux embauches de deux apprentis ingénieurs en 2013, leur formation académique se déroulant à l'ICAM Paris-Sénart. Même si ce n'est pas une clause du contrat entre le LEM et la Safran Aircraft Engines, il est convenu entre les deux parties que la PME sera prioritaire dans l'embauche du jeune, une fois son apprentissage terminé.

Au quotidien, comment se gère cette expérience ?

La première expérience nous a permis de mettre en place de bonnes pratiques. Parmi celles-ci, nous pouvons citer :

- La formation des maîtres d'apprentissage du LEM qui s'est faite conjointement avec celle des maîtres d'apprentissage de la Safran Aircraft Engines.
- La rédaction juridique particulière de clauses du contrat spécifiant nominativement les maîtres d'apprentissage des deux sociétés pour un apprenti donné.

Le succès de cette innovation est réel et nous sommes prêts à renouveler l'expérience dans les années futures.

Au final, cette expérience semble tout à fait concluante...

Le retour d'expérience a mis en évidence une qualité de recrutement très satisfaisante. Il y a une complémentarité de l'apprentissage des méthodes entre les deux entreprises, ce qui permet une forme de transfert de connaissances. Fort de cette première expérience en 2013, le LEM a fait le choix d'étendre l'expérience du PPA à d'autres sujets. Nous avons donc recruté en 2014 une apprentie en licence professionnelle RH et un apprenti en dernière année de bac professionnel (CFA Métiers de l'aérien). Le succès de cette innovation est réel et nous sommes prêts à renouveler l'expérience dans les années futures sachant bien sûr que cela est subordonné à la poursuite de l'engagement de la Safran Aircraft Engines. Enfin, le retour sur investissement du côté du LEM se traduit d'une part par un apport de compétences complémentaires et d'autre part l'établissement d'une relation privilégiée avec Safran Aircraft Engines.



CE QU'IL FAUT RETENIR

LES POINTS ESSENTIELS

- **L'emploi partagé consiste pour un salarié à travailler pour plusieurs employeurs en étant salarié d'un groupement d'employeurs.**
- **L'emploi partagé permet notamment aux PME d'intégrer des compétences clé comme le marketing, le QSE, le développement internet... qu'elles ne pourraient pas intégrer en temps complet.**
- **Les parcours d'apprentissage partagé (PPA) sont un dispositif qui permet à un apprenti de travailler dans deux entreprises durant sa formation.**

L'emploi partagé permet à plusieurs entreprises d'accueillir une nouvelle compétence, notamment sur les fonctions support comme la qualité, l'amélioration continue, le secrétariat, l'informatique... Pour cela, une entreprise adhère à un groupement d'employeurs. Elle définit son besoin en terme de compétences recherchées et quantifie le temps de présence souhaité. Le groupement d'employeurs lui propose alors une ressource correspondant à ce besoin. Le salarié en emploi partagé est salarié du groupement d'employeurs. C'est donc ce dernier qui gère le contrat de travail, la paie, les congés, la formation et les conséquences d'une éventuelle rupture.



EN SAVOIR PLUS

- > Le site Internet du ministère détaille la loi pour accueillir un emploi partagé : www.travail-emploi.gouv.fr.
- > L'annuaire des groupements d'employeurs sur le site :

- www.progressisge.fr/liens/annuaire-des-groupements-d-employeurs.
- > VénétiS, Groupement d'employeurs Morbihan et Pays de la Loire : www.venetis.fr.