



Mémoire présenté en vue d'obtenir le diplôme MASTER 2 MANAGEMENT
Administration des Entreprises-Cycle Cadre

LE PRET DE MAIN D'ŒUVRE A BUT NON LUCRATIF PEUT-IL ETRE UNE SOURCE D'AVANTAGE CONCURRENTIEL POUR L'ENTREPRISE ?

Réalisé par :

- Mme Marie CHANTOIN
- Mme Laetitia SIMONNOT
- M. Eric COLOMB
- M. Dominique FENDELEUR
- M. Olivier PESEZ

Sous la direction de Mesdames :

- Mélanie COLLET, DRH, entreprise Carambar
- Laurence VIALE, responsable du MAE, Ecole de Management de Strasbourg

Année universitaire : 2017 / 2018

REMERCIEMENTS

Nous tenons en premier lieu à remercier l'ensemble des professeurs et intervenants de l'Ecole de Management de Strasbourg; tout particulièrement nos directrices de mémoire: Madame Mélanie Collet (DRH de l'entreprise CARAMBAR à Strasbourg) et Madame Laurence Viale (Responsable du MAE Cadres à l'EM de Strasbourg).

Nous tenons également à adresser nos remerciements à tous les professionnels qui ont bien voulu nous recevoir et répondre à nos questions dans le cadre de notre étude terrain.

RESUME

Le travail présenté vise à examiner si le Prêt de Main-d'œuvre (PMO) à but non lucratif peut constituer une source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise.

Il s'appuie sur les concepts théoriques du Resource Based View, de la gestion des compétences individuelles et collectives, de la nécessaire flexibilité des ressources humaines dans les entreprises aujourd'hui.

L'objectif est de déterminer si le PMO peut procurer de la valeur à l'entreprise tout en permettant au salarié de développer des compétences, de renforcer sa motivation et de favoriser son employabilité.

Nous adoptons une méthodologie qualitative basée sur une triangulation des données, consistant en une revue de littérature, en une collecte de données par entretiens semi-directifs auprès de DRH et de structures intermédiaires et en une analyse de données annexes.

Une vingtaine d'entretiens a été réalisée puis analysée. Les informations issues de ces rencontres ont été confrontées aux autres données recueillies.

Cette approche a permis dans un premier temps de comprendre à quels besoins pouvaient répondre l'utilisation du PMO par les entreprises et dans un second, de mettre en évidence les facteurs clés de succès d'un tel dispositif.

L'implication du DRH semble être un facteur clé. Les autres facteurs sont: le volontariat du salarié, l'accompagnement humain par les entreprises, la proximité géographique et socio-économique des entreprises concernées, l'adhésion des Instances représentatives du personnel, la coïncidence d'une offre et d'une demande.

Les entreprises qui font appel au PMO le font souvent pour des raisons économiques. Nous avons cependant constaté l'apparition de structures intermédiaires qui promeuvent le PMO de manière nouvelle. Nous montrerons également que le PMO peut s'intégrer dans une démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises.

MOTS CLES

Prêt de main-d'œuvre (PMO), Ressources Humaines (RH), Gestion des Compétences, Motivation, Flexibilité, RSE, Resource Based View (RBV)

TABLE DES MATIERES

Table des matières

| | |
|---|----|
| Remerciements | 2 |
| Résumé | 3 |
| Mots clés | 3 |
| Table des matières | 4 |
| Introduction | 7 |
| Constat | 7 |
| Hypothèses..... | 8 |
| Partie 1 : Revue de littérature | 9 |
| L'approche du Resource Based View : historique | 9 |
| Concepts théoriques du Resource Based View | 9 |
| Les méthodes VRIN et VRIO: le classement des ressources | 12 |
| Le capital humain d'une organisation | 14 |
| Concept de compétence | 17 |
| Emergence du concept de compétence | 19 |
| La Théorie des besoins et des motivations..... | 20 |
| La pyramide des besoins de Maslow..... | 21 |
| La Théorie des deux facteurs de F. Herzberg..... | 22 |
| Gestion des Ressources Humaines et management des compétences | 24 |
| Les compétences collectives | 26 |
| Le management des compétences..... | 27 |
| La recherche de flexibilité..... | 28 |
| Le prêt de main d'œuvre à but non lucratif..... | 31 |
| Le partage de main d'œuvre : un peu d'histoire..... | 31 |
| Evolutions récentes du PMO à but non lucratif | 34 |
| Un formalisme encadré depuis 2011 | 38 |
| Prêt de main d'œuvre et notions voisines | 39 |

| | |
|---|----|
| Partie 2 : Méthodologie et collecte des données..... | 42 |
| La collecte des données | 42 |
| Choix entre recherche qualitative et quantitative : | 42 |
| Le choix des cibles à interviewer et du mode de sollicitation | 42 |
| La définition des types d'entretiens | 45 |
| L'élaboration du guide d'entretien..... | 46 |
| La collecte des données annexes | 47 |
| Stratégie de complémentarité : la triangulation des données..... | 47 |
| Méthode d'analyse des données..... | 48 |
| Choix de la méthode d'analyse : l'analyse du contenu | 48 |
| Le codage des données : l'analyse thématique | 49 |
| Partie 3 : Analyse des résultats | 50 |
| Analyse des données annexes | 50 |
| Maison de l'Emploi de Strasbourg | 50 |
| Maison de l'Emploi Mulhouse | 51 |
| SIRAC Services..... | 54 |
| Le prêt de main d'œuvre : un dispositif innovant au service des territoires | 59 |
| Panel des personnes interrogées..... | 60 |
| Les réponses sur le prêt de main d'œuvre | 65 |
| Partie 4 : Discussion..... | 71 |
| Discussion / vérification des hypothèses : | 71 |
| Les facilitateurs..... | 74 |
| Sociétés de services qui facilitent le prêt de main-d'œuvre | 75 |
| Le prêt de main d'œuvre, un outil de RSE | 80 |
| Conclusion | 83 |
| Bibliographie | 85 |
| Les approches RBV | 85 |
| Les compétences..... | 85 |
| Le prêt de main d'œuvre..... | 86 |

| | |
|--|----|
| Les techniques d'entretien et Autres articles sur le PMO | 87 |
| Liste des figures | 88 |
| Liste des Tableaux | 89 |
| Annexes | 90 |
| Guide | 90 |
| Synthèse des réponses | 91 |
| Modèles de convention | 93 |
| Convention de mise à disposition de personnel..... | 93 |
| Avenant au contrat de travail | 94 |
| Accord de 1848..... | 97 |

INTRODUCTION

CONSTAT

Un entrepreneur qui veut expérimenter ou démarrer une nouvelle activité (nouveau produit, nouveau marché, diversification) ne dispose pas toujours des compétences nécessaires dans son entreprise. Dans le même temps, d'autres entreprises possèdent ces compétences, mais les sous-utilisent temporairement, par exemple: en attendant une reprise d'activité ou une réorganisation.

Parmi les différents dispositifs qui existent pour palier à ces difficultés, le prêt de main d'œuvre permet par exemple, à une Grande Entreprise de mettre un salarié à la disposition d'une PME pendant une durée déterminée. Cette opération doit être réalisée dans un but non lucratif pour l'employeur.

Il semble que peu d'entreprises aient eu recours au prêt de main d'œuvre par le passé. Cette possibilité, a surtout permis à des d'employeurs de supporter des baisses temporaires d'activité, en prêtant des salariés à des entreprises demandeuses de leur compétences et disposées à prendre en charge les coûts liés à leur rémunération.

Cependant ce dispositif très encadré a été assoupli début 2018 afin de permettre, d'améliorer la qualification du personnel, de favoriser les transitions professionnelles ou de constituer un partenariat d'affaire ou d'intérêts communs (source Légifrance) L'entreprise prêteuse n'est plus obligée de facturer la totalité de la rémunération. Aujourd'hui, le prêt de main d'œuvre est devenu beaucoup plus intéressant pour les PME ou les startups qui désirent bénéficier des compétences de salariés expérimentés, de manière flexible, sans prendre de risques et à un coût supportable pour elles. De nouveaux acteurs proposent de mettre en relation les entreprises potentiellement intéressées. Et parmi eux, de nombreuses startups tirent parti des évolutions de la législation et des nouvelles technologies pour constituer des réseaux et de nouvelles prestations. Ces prêts peuvent constituer des partenariats stratégiques entre des grandes entreprises et les PME.

Les compétences peuvent constituer un avantage stratégique pour l'entreprise. Pour mettre en œuvre ses stratégies, l'entreprise doit disposer et mobiliser ces compétences au bon moment. Celles qu'elle ne possède pas, elle doit les acquérir et celles qu'elle n'utilise pas, elle doit les conserver.

Dans le contexte actuel, nous relevons une accélération du nombre de défis à relever par les entreprises : transformation numérique, protection des données personnelles, intelligence

artificielle, conformité réglementation... La rapidité des changements autour des nouvelles technologies appelle un renouvellement rapide des connaissances. Dans le même temps, les employés sont en recherche de parcours pour élargir leur horizon professionnel.

L'assouplissement du droit du travail et l'apparition de nouvelles possibilités offertes par la technologie élargissent et facilitent l'utilisation du prêt main d'œuvre. Nous nous proposons d'étudier si l'utilisation du prêt de main d'œuvre peut aider l'entreprise à tirer un avantage stratégique des compétences qu'elle contrôle.

HYPOTHESES

Les hypothèses que nous souhaitons vérifier lors de notre étude sont les suivantes :

Le PMO permet à une entreprise d'avoir un avantage concurrentiel :

- Le prêt de main d'œuvre permet-il à une entreprise d'accéder à des experts de façon souple et temporaire ?
- Le prêt de main d'œuvre aide-t-il une entreprise à mettre en œuvre ses stratégies en s'assurant de disposer des compétences nécessaires au bon moment

Le PMO est un outil de gestions des compétences (RH) :

- Qu'est-ce qu'une compétence ? En quoi les compétences de l'entreprise peuvent constituer un avantage stratégique ?
- Quelles sont les motivations des salariés objet du prêt de main d'œuvre ?
- Le prêt de main d'œuvre permet-il à une entreprise de dynamiser le parcours de ses salariés ? (en offrant de nouvelles perspectives, pour des collaborateurs épanouis et engagés)
- Le prêt de main d'œuvre permet-il une entreprise d'ajuster ses charges de personnel au niveau d'activité en préservant les compétences et en sécurisant les emplois ?

Nous définirons ensuite les *avantages et les inconvénients du PMO* (vu sous le cadre juridique et légal) par rapport aux autres dispositifs à disposition des sociétés tels que : intérim, CDD, portage salarial etc...

- Quel type de *réseau ou d'intermédiaire* facilite le prêt de main d'œuvre ?

PARTIE 1 : REVUE DE LITTERATURE

Dans cette première partie, nous allons d'abord rappeler les caractéristiques spécifiques des ressources d'une organisation, notamment les ressources humaines. Celles-ci sont caractérisées par leurs compétences propres ; nous étudierons le concept de compétences via une approche Ressources Humaines.

Dans certaines situations, une organisation peut être amenée à chercher ou mettre à disposition certaines de ses ressources. Nous verrons dans quels cadres, elle peut le faire.

L'APPROCHE DU RESOURCE BASED VIEW : HISTORIQUE

L'étude de la gestion stratégique d'une organisation est un sujet qui a donné lieu à différentes théories et approches. Très vite, ont été identifiés les variables internes à l'entreprise et les facteurs externes comme source d'avantage concurrentiel.

Certains modèles classiques, comme Schumpeter (1934)¹ et Penrose (1959), décrivent les ressources internes d'une organisation comme les déterminants majeurs de sa compétitivité. Très tôt, pour Penrose (1959) l'organisation a été considérée comme un ensemble de ressources humaines et matérielles. L'important à ce moment-là, n'est pas uniquement de posséder ces ressources mais de savoir de manière efficace les mobiliser à dessein dans un environnement concurrentiel.

Le modèle théorique SWOT (forces et faiblesses, opportunités et menaces) a été établi et largement diffusé pour structurer les recherches dans le champ de la gestion stratégique (Andrew, 1971; Ansoff, 1968; Barney, 1991)² et devenu prédominant dans la littérature sur les sources d'avantage concurrentiel durable. Les facteurs externes ont été largement décrits et considérés prédominants ainsi Porter avait peu d'intérêt pour l'organisation interne et l'implémentation effective d'une stratégie : pour lui le modèle SWOT permet de répondre aux opportunités et aux menaces (externe), plutôt qu'aux forces et aux faiblesses (interne).

Concepts théoriques du Resource Based View

Cette notion, à l'origine américaine a été initiée par Penrose en 1959 en opposition aux modèles classiques qui voyaient que les facteurs externes d'une organisation comme facteurs de succès. Dans les années 80, Wernerfelt³ complète les travaux précédents puis dans les

1 Schumpeter, J. A. (1983). Histoire de l'analyse économique: L'âge des fondateurs, des origines à 1790. Gallimard.

2 Barney, J. (1991). 1991, Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management 17: 99-120

Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. Journal of management, 27(6), 625-641.

3 Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after. Strategic management journal, 16(3), 171-174.

années 90 Prahalad et Hamel⁴ ainsi que Barney⁵. La théorie de Wernerfelt est qu'une organisation est composée de plusieurs ressources, telles les éléments d'actifs, les processus, les marques, les savoir-faire, les informations etc. De plus, cette théorie défend que les organisations doivent regarder, chercher en interne les compétences nécessaires pour trouver un avantage économique au lieu de sourcer, a contrario, à l'extérieur. Dans le cadre de notre étude, nous pouvons étendre la notion de « ressources » internes aux compétences des collaborateurs propres ou à celles de collaborateurs d'accueil.

Selon la RBV, une organisation doit chercher à utiliser des ressources internes de manière différente, plus efficace plutôt que de chercher à acquérir de nouvelles compétences à chaque fois qu'un projet, qu'un challenge ou une opportunité se présente.

Toutes les ressources d'une organisation ne sont pas stratégiquement toutes de même importance. Il convient de les classer selon leur valeur intrinsèque et leur conséquence sur le développement stratégique de l'organisation.

Les ressources sont soit « tangibles » soit « intangibles ».

- Les **ressources tangibles** sont des choses physiques : des terrains, des bâtiments, des machines et des équipements industriels, du capital. Ces ressources physiques peuvent être acquises par les organisations à tout moment, a priori. Posséder de telles ressources n'offre que des avantages concurrentiels à court terme car des organisations rivales peuvent également y avoir accès.
- Les **ressources intangibles** sont toutes les choses non physiques qu'une organisation peut posséder : une ou plusieurs marques, une réputation, des brevets, un savoir-faire. Toutes ces ressources s'acquièrent sur du long terme, demeurent dans l'organisation et participent fortement à donner un avantage compétitif.

La perspective basée sur les ressources ou RBV, telle que proposée par Barney (1991)⁶, est légèrement différente : les ressources doivent avoir deux autres caractéristiques pour participer au développement stratégique de l'organisation : elles doivent être hétérogènes et immobiles.

Premièrement, les ressources sont **hétérogènes** : chaque organisation a des ressources différentes, en quantités différentes, à sa disposition même si ces dernières sont dans le même

4 Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1999). The core competence of the corporation. In Knowledge and strategy (pp. 41-59).

5 Barney, J. (1991). 1991, Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management 17: 99-120

Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. Journal of management, 27(6), 625-641.

6 Barney, J. (1991). 1991, Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management 17: 99-120

Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. Journal of management, 27(6), 625-641.

secteur. Dans la réalité, des organisations qui sont confrontées aux mêmes contraintes externes et de compétitions vont mettre en place des stratégies distinctes en utilisant autrement leurs ressources internes.

Nous pourrions citer deux géants fabricants de téléphones portables Apple et Samsung. Toutes les deux marques sont sur les mêmes segments de marché (téléphones, tablettes etc...) mais Apple vend avec succès ses produits nettement plus chers que Samsung et affiche des profits conséquents. Les ressources au sens RBV qui manquent, dans notre exemple, à Samsung sont la renommée de la marque et la réputation d'Apple pour la simplicité d'utilisation de ses produits. Stratégiquement, les deux sociétés ont développé des approches différentes car leurs ressources intangibles sont différentes.

Les ressources sont **immobiles** ou très partiellement mobiles: les ressources d'une organisation demeurent dans cette organisation et ne passent pas (facilement) d'une organisation à une autre. Par conséquent, il n'est pas possible qu'une organisation développe une stratégie identique à un concurrent car elle ne possède pas ces mêmes ressources.

Par exemple, une technologie peut facilement être transférée d'une entreprise à une autre dans un même secteur, mais les brevets peuvent venir en limiter la mobilité. Les deux entreprises devront s'entendre pour partager l'utilisation de la technologie; celle qui désire l'obtenir devra nécessairement payer des redevances à celle qui l'a développée.

Barney (1991) définit en fait clairement les trois concepts centraux de la RBV: les ressources, l'avantage concurrentiel et l'avantage concurrentiel durable.

La notion de ressources a été décrite plus haut. Une entreprise possède un avantage concurrentiel lorsqu'elle implante une stratégie créatrice de valeur qui n'est pas simultanément implantée par aucun concurrent actuel ou potentiel. Cet avantage devient durable quand les autres entreprises sont incapables de reproduire les bénéfices de cette stratégie. Ainsi, un avantage concurrentiel durable n'existe que lorsque tous les efforts pour le reproduire ont cessé.

Les hypothèses de départ posées (hétérogénéité des ressources et immobilité de ces ressources) Barney distingue trois catégories de ressources qui peuvent amener une organisation à avoir un avantage concurrentiel le plus durable possible : le capital physique, le capital organisationnel et le capital humain.

- Le capital physique reprend bien évidemment les moyens de production, les machines, les technologies mais aussi la localisation géographique.
- Le capital organisationnel est par exemple, la structure juridique d'une entreprise, sa stratégie ou son fonctionnement interne.

- Le capital humain est composé non seulement des « personnes » (niveau de formation, expertise, ancienneté, attachement à l'organisation...) mais aussi du système de gestion ressources humaines.

Toutes ces ressources peuvent contribuer de façon identique, ou pas, à développer l'avantage concurrentiel de l'organisation. Pour cela, il faut classer ces différentes ressources.

Les méthodes VRIN et VRIO: le classement des ressources

La classification des ressources d'une organisation est le cœur de la RBV. Les organisations utilisent de manière courante des outils comme les cinq Forces de Porter, le PESTEL pour analyser et définir ses avantages et ses faiblesses face au monde extérieur, à la concurrence. Chronologiquement, les outils de Wernerfelt (VRIN) permettent de classer les ressources d'une organisation. Il a identifié quatre attributs qu'une organisation doit posséder pour se développer de manière compétitive.

- V pour « Value » ou « valeur » : il convient de se poser la question si les ressources et les compétences permettent de saisir une opportunité ou d'éviter une menace.
- R pour « Rarity » ou « rareté » : il convient de se poser la question si les organisations concurrentes possèdent déjà ces ressources et ces compétences.
- I pour « Imitability » ou « Imitabilité » : il convient de vérifier si l'acquisition de ces ressources et de ces compétences est coûteuse.
- N pour « nonsubstable » ou « non substituable » : il convient de se poser la question si la ressource peut être remplacée par une autre ressource disponible dans l'organisation.

Une approche complémentaire proposée par Barney en 1991, est désignée par l'acronyme VRIO. Le « O » remplace le « N » de VRIN pour désigner « l'organisation » ; en fait ce qui est capable d'exploiter la ressource ou la compétence. Par conséquent, en détails :

- V pour « Value » ou « valeur » : il convient de se poser la question si les ressources et les compétences permettent de saisir une opportunité ou d'éviter une menace.
- R pour « Rarity » ou « rareté » : il convient de se poser la question si les organisations concurrentes possèdent déjà ces ressources et ces compétences.
- I pour « Imitability » ou « Imitabilité » : il convient de vérifier si l'acquisition de ces ressources et de ces compétences est coûteuse.
- O pour « Organization » ou « Organisation » : il convient de se poser la question si l'organisation est capable de profiter de ces ressources et de ces compétences au niveau de sa structure et de son organisation fonctionnelle.

On peut représenter, l'entonnoir VRIO d'une ressource ou d'une compétence ainsi que ses effets attendus pour une organisation par le tableau suivant :

Le capital humain d'une organisation

Posant comme hypothèse que les habiletés cognitives des gens sont normalement distribuées, Wright, McMahan et McWilliams (1994)⁷ utilisent les concepts théoriques de la RBV pour démontrer que les ressources humaines sont une source d'avantage concurrentiel durable. Ainsi, selon la définition, les ressources humaines créent de la valeur, sont rares, imparfaitement imitables et non-substituables. Les ressources humaines sont ici considérées au sens large comme le réservoir de capital humain qu'une entreprise a à sa disposition directement par une relation d'emploi. Ceci est valable quel que soit le niveau hiérarchique dans l'organisation.

Premièrement, pour être une source d'avantage concurrentiel durable, une ressource doit procurer de la valeur. Cette condition requiert qu'il existe une **demande** hétérogène de travail (c'est-à-dire que les entreprises ont des postes qui exigent différents types de compétences) et une **offre** hétérogène de travail (c'est-à-dire que les individus se différencient en ce qui concerne leurs compétences et le niveau de celles-ci). Une ressource peut procurer de la valeur à l'entreprise si elle crée de la valeur ajoutée. Par exemple, plus les employés sont compétents et mobilisés, plus ils seront performants et ainsi, plus ils ajoutent de la valeur au produit ou service. Plus une entreprise dispose d'employés performants, plus son bassin de ressources humaines n'a de la valeur.

Deuxièmement, une ressource doit être rare pour être une source d'avantage concurrentiel durable. Le degré de connaissances, le niveau de formation d'une population et la capacité à se former ne sont pas les mêmes pour tous dans un groupe donné. On entend souvent que le principal problème en matière de ressources humaines est qu'il y a un manque flagrant de main-d'œuvre spécialisée qualifiée. Dans une telle situation de rareté, les Ressources Humaines qui sont spécialisées et qui peuvent s'équiper de méthodes comme la GPEC, constituent un avantage concurrentiel pour l'entreprise qui les emploie. Pour rappel, selon la définition du Ministère du Travail, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une méthode pour adapter – à court et moyen termes – les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises et des modifications de leurs environnements économique, technologique, social et juridique. La GPEC est une démarche de gestion prospective des ressources humaines qui permet d'accompagner le changement.

⁷ Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International journal of human resource management*, 5(2), 301-326.

Troisièmement, une ressource doit également être imparfaitement imitable ou inimitable. Une ressource peut être imparfaitement imitable pour trois raisons: les conditions historiques uniques, l'ambiguïté causale et la complexité sociale. Dans un premier temps, les ressources humaines, à travers la culture et les normes d'une organisation (son histoire unique), sont liées ensemble pour créer une synergie où les individus contribuent conjointement aux objectifs de l'organisation. L'histoire d'une entreprise est impossible, ou extrêmement coûteuse, à reproduire pour un concurrent. Dans un second temps, les ressources humaines peuvent aussi être la source d'ambiguïté causale. En effet, il est difficile pour une entreprise de cerner parfaitement la contribution de chaque individu dans sa propre réussite. Il est donc encore plus difficile pour un concurrent de comprendre avec précision et certitude l'apport des RH dans le but de recréer un avantage concurrentiel durable semblable. Finalement, les ressources humaines et la complexité sociale sont intrinsèquement liées car la complexité sociale, par définition, résulte des interactions entre les gens. Celles-ci sont différentes, imprévisibles et complexes de par la nature humaine. Ainsi, dans une organisation, les Ressources Humaines caractérisées par des conditions historiques uniques, de l'ambiguïté causale et de la complexité sociale seront difficilement imitables.

Quatrièmement, la dernière caractéristique que doit posséder une ressource pour être une source d'avantage concurrentiel durable, est qu'elle ne soit pas substituable par une ressource équivalente au plan de la stratégie. Selon Wright, McMahan et McWilliams (1994), les ressources humaines sont parmi les rares ressources à avoir le potentiel d'être transférable malgré les différences de technologies, de produits et de marchés, et à ne pas devenir obsolète. Par exemple, les habiletés cognitives des individus sont transférables à travers une grande variété de technologies et la formation continue permet d'éviter la désuétude. Pour que le potentiel humain soit non substituable, il faut mettre en place des pratiques de gestion de ces ressources humaines, efficaces pour les encadrer efficacement. Les pratiques de gestion des ressources humaines sont les activités organisationnelles qui permettent une gestion efficace du réservoir de capital humain et qui s'assurent que ce capital est employé dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation.

Les liens positifs entre les ressources en capital humain et la performance financière au niveau de l'entreprise existent. Des chercheurs dans le domaine de la gestion stratégique ont commencé à concentrer leurs efforts de recherche sur le capital humain en tant que ressource stratégique.

Plusieurs modèles ont été élaborés pour intégrer ce concept dans les réflexions sur le management des organisations :

- Le modèle de l'entreprise suédoise Skandia (Edvinsson et Malone, 1997)⁸ qui a créé un tableau de bord pour démontrer le niveau de création et de retour sur investissement lié au management de son capital immatériel.
- La « Balance Score Card », développé par les chercheurs américains Robert Kaplan et David Norton⁹. Il s'agit d'un tableau de bord mesurant la capacité et la qualité du management interne en plus des indicateurs financiers ;
- La « HR ScoreCard » qui est un outil de pilotage renforçant le tableau de bord stratégique en intégrant aussi le facteur humain. Celui-ci a été développé par d'autres chercheurs américains : Brian E. Becker, Mark A. Huselid et David Ulrich¹⁰.

Ainsi les organisations ont des ressources en interne qui, si elles sont VRIN, peuvent développer des avantages stratégiques. Persais¹¹ insiste sur le fait que les compétences qui ne sont pas détenues en propre peuvent être recherchées chez d'autre dans le cadre de collaborations inter firmes. Dans ce cas, on observe un développement des compétences de chacune des parties prenantes. Parmi les ressources qui peuvent être recherchées ou mises à disposition, on pense évidemment au capital humain.

Essentiellement, les pratiques de gestion des ressources humaines sont les moyens par lesquels un réservoir de capital humain peut être constitué, développé et évalué. Les dirigeants peuvent utiliser des pratiques comme la sélection, l'évaluation, la formation et la rémunération pour attirer, identifier, sélectionner, développer et retenir des employés de haute qualité. Les pratiques de gestion des ressources humaines sont utilisées également pour encourager les employés à se comporter d'une façon qui supporte les buts de l'organisation ; c'est la mobilisation des ressources humaines.

Dans son ouvrage « Ressources Humaines, stratégie et création de valeur, vers une économie du capital humain », Michel Fourmy propose une démarche innovante de management du capital humain. Mais, dit-il, si tous les managers sont convaincus de l'intérêt qu'il y a à porter attention au capital humain, son intégration reste encore insuffisante dans la stratégie et la gestion des entreprises¹².

8 Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower.

9 Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. Focusing Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard, 49.

10 Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2002). Six key principles for measuring human capital performance in your organization. Business and Society Review, 1, 71-75.

11 Persais, É. (2004). Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques?. Revue française de gestion, (1), 119-145.

12 Fourmy, Michel, Ressources Humaines, stratégie et organisation de valeur, vers une économie du capital humain, ed. Maxima, Paris, 2012, p.22

D'ailleurs, selon lui, la principale difficulté que rencontrent les DRH aujourd'hui est liée au fait que pour les dirigeants, il s'agit avant tout d'un centre de coût, ce qui ne permet pas d'avoir une image de contributeur à la création de valeur pour l'entreprise.

Avant d'aborder les questions de gestion des ressources humaines et de gestion des compétences, tentons de définir le concept de compétence et de revenir sur son émergence.

CONCEPT DE COMPETENCE

La Compétence est aujourd'hui abondamment définie, analysée, critiquée et débattue. Elle intéresse plusieurs disciplines (comme la linguistique, la psychologie du travail, la sociologie mais aussi l'économie et la gestion) et se décline au gré des théories, ce qui ne permet pas d'en donner une définition universellement adaptée ou acceptée.

Sur le plan individuel, la psychologie du travail, nous dit que « *la notion de compétence a remplacé les notions antérieures d'aptitude, de capacité et de qualification, tout en y intégrant l'idée de mobilisation, de motivation, puis d'engagement et d'implication, et en reprenant l'ancienne référence behavioriste de comportement observé de l'extérieur, ou réponse comportementale* ». ¹³

Il est peut-être utile ici de revenir sur ces quelques distinctions :

- **La capacité** : est un ensemble de performances constatées. Elle révèle indirectement une aptitude et renvoie à un ensemble de dispositions et d'acquis, constatés chez un individu, généralement formulés par l'expression : « être capable de... ». Une capacité représente une possibilité de réussite et de mise en œuvre de compétences dans l'accomplissement d'une activité.
- **L'aptitude** : est le substrat constitutionnel de la capacité, une qualité naturelle ou acquise. Ainsi, les tests d'aptitudes « *visent à apprécier les chances de succès dans un domaine particulier par référence à une population donnée* »
- **La qualification** : renvoie à une reconnaissance officielle, validée par un diplôme, d'aptitudes ou de niveau de formation, d'expertise ou de connaissances théoriques ou techniques, acquise soit dans une institution de formation, soit par expérience professionnelle.
- **La Compétence** : est une capacité reconnue en telle ou telle matière et qui donne le droit d'en juger. Une personne compétente est celle qui « *sait faire face à des situations complexes ou résoudre des problèmes en mettant en œuvre ses connaissances et son*

¹³ Lemoine, Claude, Se former au bilan de compétences, comprendre et pratiquer la démarche, Dunod, Paris, 2009, p.23

savoir-faire. Au pluriel, avoir des compétences signifie posséder des caractéristiques personnelles (connaissances, habiletés, attitudes) qui conduisent à une réalisation en s'adaptant à une situation dans un environnement donné. Les compétences incluent donc l'efficacité face à des situations problèmes et ne sont repérables que par elle. »¹⁴:

Ainsi, la compétence ne peut être dissociée de l'activité pour laquelle elle se mobilise.

La compétence professionnelle s'exerce bien dans une situation de travail. Elle est attribuée à une personne à partir du résultat final observé mais dépend du contexte dans laquelle elle est mise en œuvre.

Nous pouvons citer d'autres définitions :

- L'approche individuelle de Montmollin (1986) : « *ensemble stabilisé de savoirs et savoir-faire, de conduite type, de procédures standards, de type de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau. »*
- Mandon (1990) qui définit la compétence comme du « savoir en action » ;
- Levy-Leboyer (1996) pour qui « *les compétences sont des répertoires de comportements que certaines maîtrisent mieux que d'autres, ce qui les rend efficaces dans une situation donnée. Ces comportements sont observables dans la réalité quotidienne du travail et également dans des situations tests. Ils mettent en œuvre de manière intégrée des aptitudes, des traits de personnalité, des connaissances acquises. »*
- Ou encore Zarifian (1999) : « *La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté. La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme, avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente. »¹⁵*

Ces définitions déclinent le concept de compétence en compétences individuelles.

Anne Dietrich ajoute les notions de compétences collectives, organisationnelles et stratégiques :

- Les salariés développent **des savoirs et des savoir-faire** dans l'exercice de leurs activités au sein de l'entreprise ;
- La synergie des capacités des individus et d'un management efficace créent des **compétences collectives**.

14 Lemoine, Claude op.cit., p.23

15 Jehan, Isabelle, Comment caractériser les compétences du « bon » acheteur et leurs formes d'apprentissage, Université Bordeaux 4, Thèse présentée le 23 novembre 2012, p.25 suiv.

- **Les compétences organisationnelles** traduisent la capacité de l'entreprise à tirer parti et profit des ressources existantes pour optimiser le fonctionnement organisationnel et créer de la valeur.
- Enfin, **les compétences stratégiques** sont les compétences rares, inimitables qui confèrent à l'entreprise un avantage distinctif, une avance sur ses concurrents.

Emergence du concept de compétence

C'est dans un contexte de crise qu'est apparu le concept de compétence, « *au moment où les mutations technico-économiques rendent contre productifs et obsolètes les principes tayloriens de parcellisation et de spécialisation des tâches, de séparation entre conception et exécution.* »¹⁶

Revenons sur ces principes :

Philippe Bernoux dans son ouvrage « *La sociologie des organisations* » explique que les organisations de nos sociétés actuelles sont bien héritières des premières organisations de la société industrielle. Ainsi, au XIXème siècle, le lieu de création de richesses nouvelles est symbolisé par l'usine. Or, dit-il « *l'usine et ses ateliers ne vont pas de soi. Ils supposent une discipline particulière, un changement de valeurs, une manière différente de voir les relations aux autres.* »¹⁷ . Naissent alors de nouvelles théories, celle de Max Weber sur l'esprit du capitalisme, celle de Karl Marx sur la naissance des valeurs bourgeoises et sur le conflit entre les détenteurs des moyens de production et ceux qui sont exploités, celle de F.W. Taylor que nous détaillons davantage.

Entré comme apprenti dans une usine, F.W. Taylor passa par tous les échelons professionnels pour s'élever au poste d'ingénieur puis de conseiller en organisation.

Il publia plusieurs ouvrages techniques et exerça une énorme influence dans les années 1910-1920. Son œuvre publiée en 1911 « *Les Principes de la direction scientifique des entreprises* » apparut au moment de la seconde révolution industrielle, époque de la production en grande série. A ce moment, on passe de l'ouvrier qui fait son apprentissage sur le tas à celui qui possède un réel pouvoir technique lié à la maîtrise de sa « machine-outil », à un nouveau travailleur qui ne se forme à rien et devient parfaitement interchangeable.

Ce dernier perdant son autonomie et ses responsabilités, son rapport à la hiérarchie devient un rapport de soumission et le pouvoir technique passe aux mains des membres des bureaux

¹⁶ Dietrich, Anne, Le Management des compétences, Une vision synthétique et opérationnelle des dispositifs et outils du Management des Compétences, Librairie Vuibert, coll Explicit, 2008, p.11

¹⁷ Bernoux, Philippe, La sociologie des organisations, Paris, éditions du seuil, 1985, p.37

des méthodes. F.W Taylor invente alors « *the thinking department* »¹⁸ et parle de: “*The right man at the right place*”.

En 1922, Ford amène le travail à la chaîne. Il ne veut pas payer l'ouvrier pour la « marche à pied » et le fixe à un poste. Il utilisera les méthodes tayloristes pour réorganiser les séquences de travail avec une logique de temps. Les tâches sont exécutées par une seule machine qui regroupe les opérations exécutées auparavant par les machines spécialisées.

Mais jusque dans les années 50-60, cette forme d'exploitation de la main d'œuvre non qualifiée n'est pas sans inconvénients : les ouvriers non seulement supportent mal un travail monotone et aliénant et les employeurs doivent faire face à un absentéisme et à un turnover élevé.

Les principes appliqués par les successeurs de Taylor amenèrent des conflits sociaux violents et de grands dysfonctionnements. Afin de réduire ces effets, la psychologie et la psychosociologie vont orienter la réflexion vers une meilleure connaissance de l'homme, sa nature et ses besoins.

Ainsi les années 50 se sont révélées propices au développement des concepts motivationnels.

La Théorie des besoins et des motivations

Si l'on se réfère à l'étymologie du terme, la motivation se définit comme la recherche des causes de ce qui nous ‘*met en marche*’, ‘*ce qui nous meut*’.

Pour Porter et Steers, évoqués dans les travaux de Jones en 1955, la motivation peut être définie comme « *Ce qui stimule le comportement humain (...) : ce sont les forces énergétiques qui, chez les individus, les poussent à se comporter de certaines manières et les forces environnementales qui souvent déclenchent ces conduites.* » Les auteurs ajoutent que la motivation est également ce qui canalise, maintient et soutient un comportement¹⁹.

Selon Claude Levy-Leboyer, on peut décomposer la motivation en trois étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance :

- Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné ;
- La décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif ;
- La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre.

¹⁸ Bernoux, Philippe, op.cit. ,p.51 suiv.

¹⁹ Maugeri, Salvatore Théories de la motivation au travail, Paris, Dunod, 2ème éd., p.12

En d'autres termes, être motivé, c'est essentiellement « avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint. »²⁰

Philippe Bernoux, dans son ouvrage « *La sociologie des organisations* » accorde deux significations au terme de « motivation » : Ce qui pousse les individus à agir indépendamment du contexte, c'est-à-dire en fonction de leurs besoins. Dans ce cas, dit-il, l'individu est considéré en dehors de tout contexte social.

Il est vrai que les théories des besoins ont une idée commune : celle qu'il existe une force interne, une tension intérieure qui pousse chacun d'entre nous à chercher la satisfaction des besoins qu'il ressent. Plus ces besoins sont importants, moins ils sont satisfaits, plus ils nous conduisent à agir pour réduire ce décalage entre ce que nous souhaitons et ce que nous avons.

La pyramide des besoins de Maslow

La théorie de A.H. Maslow affirme que ce sont les besoins qui engendrent les motivations. Maslow hiérarchise ainsi les besoins physiologiques et sociaux et postule qu'un besoin supérieur ne peut être satisfait que dans la mesure où les précédents le sont.



Figure II - Pyramide de Maslow (Source Google)

20 Levy-Leboyer C. (2006), La motivation au travail, modèles et stratégie, groupe Eyrolles, éd.d'Organisations, p.32

Philippe Bernoux reconnaît que l'intérêt de cette théorie est qu'elle a permis de casser l'image de *l'homo oeconomicus* qui n'agit que pour l'argent. Image qui demeure toujours présente car au fondement des théories économiques du monde occidental.

Cependant, l'auteur est assez critique vis-à-vis des théories des motivations qui prennent l'individu en lui-même, sans tenir compte de son insertion sociale.

« L'individu a-t-il d'abord besoin de vivre ? oui et non, dit-il. Nous sommes bien incapables de répondre à cette question tant l'expérience montre d'individus acceptant de sacrifier leur vie. L'individu dans l'entreprise industrielle a-t-il d'abord besoin de gagner de l'argent ? Oui et non car beaucoup préfèrent gagner moins pour avoir une autre satisfaction (intérêt du travail, du groupe de travail, vivre au pays, etc.), et ce ne sont pas ceux qui gagnent le moins qui revendiquent le plus. »²¹

La Théorie des deux facteurs de F. Herzberg

Pour F. Herzberg, l'homme éprouve deux sortes de besoin : celui d'échapper à la douleur et celui de grandir psychologiquement. Il présente un modèle bi-factoriel qui introduit une distinction entre « contexte » et « contenu » du travail.

Il détermine ainsi cinq facteurs de satisfaction au travail, appelés « **facteurs valorisants** » qui décrivent les relations de l'homme avec ce qu'il fait, et cinq facteurs de mécontentement ou « **d'ambiance** »

| Facteurs valorisants | Facteurs de mécontentement |
|---------------------------|--|
| Les accomplissements | La politique de l'administration de l'entreprise |
| La reconnaissance | Le supérieur (qualités et défauts) |
| Le travail proprement dit | La rémunération |
| La responsabilité | Les relations entre les personnes |
| L'avancement | Les conditions de travail |

Tableau II - Facteurs Herzberg

Les premiers entraîneraient des changements d'attitude durables s'ils sont satisfaits.

Les seconds n'engendreraient qu'un mécontentement limité au travail proprement dit, et n'auraient comme effet que des changements de courte durée.

²¹ Bernoux, Philipp, La sociologie des organisations, Paris, éditions du seuil, 1985, p.26

A partir de cette théorie, Herzberg propose de meilleurs schémas de communication et une nouvelle organisation devant améliorer la productivité. Il cherchera à prouver que l'homme doit et peut s'épanouir dans son travail.

Pour P. Bernoux, cette théorie réhabilite la **motivation au travail** et redonne du pouvoir aux exécutants qui rejetaient leurs conditions de travail de plus en plus parcellisées. L'autre intérêt est celui d'avoir traduit ces réactions dans un langage humaniste afin de mieux se faire entendre des directions d'entreprise qui ont, de fait, réfléchi à une réorganisation du travail.

Toutefois conclut P. Bernoux, « L'ambiguïté de la théorie des motivations est grande. Elle prêche contre le taylorisme pour une organisation plus humaine, mais ce changement aboutit le plus souvent à renforcer aussi le pouvoir général des directions d'entreprise, allant dans certains cas jusqu'à éliminer l'influence syndicale. »²²

Ceci nous amène à rejoindre la seconde signification que Philippe Bernoux accorde au terme de motivation :

- Les motivations sont fonction du rôle attribué à l'individu par la société ou l'entreprise. Il s'agit ici d'identifier comment l'organisation peut agir sur les motivations.

Dans toute organisation dit-il, il y a une rencontre entre l'individu et les groupes sociaux. Cette rencontre se fait sous forme d'interaction, les uns et les autres se donnant des objectifs à travers l'organisation et les opportunités qu'elle propose. L'individu va donc déterminer son comportement en fonction de ses intérêts par rapport à ce que l'entreprise peut lui offrir.

Les normes de comportement ne se prennent que dans la situation où est l'individu et sont le résultat de l'interaction entre acteurs. Une logique d'acteur se traduit par des relations de pouvoir quotidiennes qui participent à la constitution de normes de comportement.

Les pressions internes s'exercent quand les contraintes auxquelles sont soumis les quatre facteurs déterminants font éclater le système.

Le système peut aussi changer sous l'influence de l'extérieur. Par exemple, les décideurs introduisent une nouvelle technologie. Il peut y avoir réduction d'emploi, formation à cette nouvelle technologie, transformation du pouvoir dans l'atelier. Cela peut changer la place de certains acteurs et peut aller jusqu'à introduire des groupes d'acteurs ayant des normes de relations nouvelles.

²² Bernoux, Philippe op.cit.,p. 89

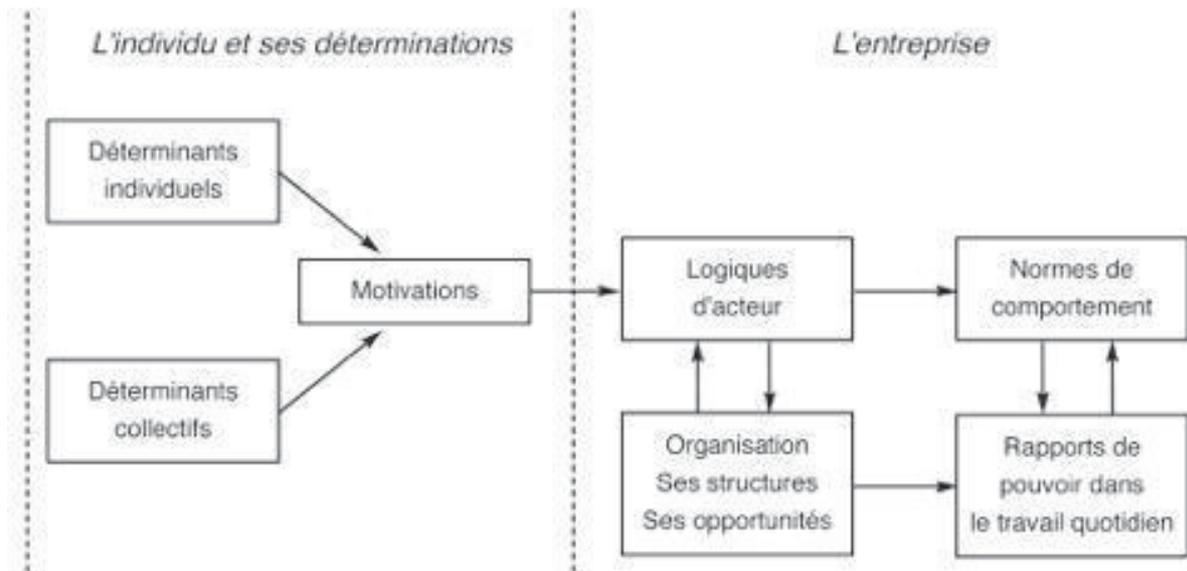


Figure III - Motivations selon Bernoux (Philippe Bernoux, *La sociologie des organisations*, Paris, éditions du seuil, 1985, p.25)

Les logiques d'acteurs peuvent elles-mêmes être influencées par le changement de l'environnement et par celui du système socio-politique.²³

Ainsi, dans les années 70, le ralentissement de la croissance économique et le choc pétrolier de 1973 entraînent des licenciements massifs et d'importantes restructurations dans les secteurs de la sidérurgie, la mine, le textile, les chantiers navals.

Plus tard, les mutations technologiques se sont accélérées : automatisation, informatisation, développement des technologies de l'information et de la communication, tout cela a transformé, en quelques décennies, les formes du travail. Celui-ci s'est dématérialisé, a nécessité de nouvelles capacités et a transformé les relations de travail.

Ce sont aussi les frontières de l'entreprise qui se sont recomposées pour s'adapter aux mutations socio-économiques.

Dans les années 1980, la fonction Ressources Humaines émerge de ce constat. On ne parle plus *d'administrer du personnel* mais de gérer les modalités du travail et de son organisation.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET MANAGEMENT DES COMPETENCES

La Gestion des Ressources Humaines se caractérise à la fois comme un champ de pratiques, celles de la gestion de la main d'œuvre, et une discipline des sciences de gestion.

²³ Bernoux, Philippe, op.cit., p. 29

Son objectif est d'anticiper les conséquences sociales des réorganisations, de formaliser les principes d'une gestion préventive et raisonnée de l'emploi. Ceci, dans l'objectif de rendre l'entreprise performante.

Sa principale préoccupation est de fournir à l'entreprise les ressources humaines nécessaires en quantité et en qualité au moment voulu.

Pour cela, elle peut se baser sur un certain nombre d'études et d'outils d'analyse (bassins d'emplois, pyramide des âges, bilan social...), sur les compétences et qualifications disponibles dans l'entreprise. On parle alors de Gestion prévisionnelle des emplois (GPE) ou de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

La GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) vise à la fois à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise en matière d'effectifs et de compétences, en fonction de son plan stratégique ou d'objectifs clairement identifiés, mais aussi à impliquer le salarié dans le cadre d'un projet professionnel et personnel.

Le tableau suivant montre les quatre éléments essentiels identifiés par A.Dietrich et F. Pigeyre comme constitutifs de la GRH :

| Des pratiques de gestion | Des règles et des normes |
|---|--|
| Recruter Mobiliser Evaluer Former | Règles juridiques, conventions collectives, accords de branche, d'entreprise Normes, produits, réglementations, Outils de GRH |
| Des acteurs multiples | Des politiques de gestion |
| Internes : direction, Service RH, managers, représentants du personnel Externes : pouvoirs publics, syndicats, consultants, donneurs d'ordre, actionnaires | Déterminées par les stratégies d'entreprise en fonction : <ul style="list-style-type: none"> ● des contextes externes : marché, produits, secteur d'activité ● des contextes internes : modes d'organisation, niveaux de qualification, routines de travail, cultures dominantes |

Tableau III - Les éléments de de la GRH (source : Dietrich A., Pigeyre F., La gestion des Ressources Humaines, La Découverte, coll.Repères, 2005)

Ainsi, la gestion des ressources humaines est à la fois un domaine de connaissances et un domaine d'action. C'est une responsabilité partagée entre le service des ressources humaines et la ligne hiérarchique. Le premier produit des règles et la deuxième prend des décisions locales.

Nombreuses sont les pratiques de gestion des ressources humaines qui se réfèrent aujourd'hui à la notion de compétences. En effet, celle-ci apparaît comme l'élément commun entre les exigences des emplois (compétences requises) et les caractéristiques des ressources (compétences disponibles).²⁴

Anne Dietrich constate d'ailleurs une multiplicité d'intitulé qui dépendent à la fois de la culture managériale, des choix des dirigeants mais aussi de la taille et des moyens disponibles dans une entreprise :

- **Le management des compétences** désigne une pratique intégrée au pilotage de l'organisation ;
- **La gestion des compétences** évoque les outils et les techniques mobilisées par le service Ressources Humaines ;
- **La gestion par les compétences** désigne l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines : recrutement, rémunération des salariés, évaluation et formation.²⁵

Arrêtons-nous sur la question du management des compétences car elle intéresse directement notre sujet.

Les compétences collectives

Nous le verrons, cette notion rejoint la question du management des compétences.

Elle intéresse de plus en plus les dirigeants.

Didier Retour, professeur d'université, reprend la définition de V.Michaux datant de 2003 : « il s'agit de savoirs et savoir-faire tacites (partagés et complémentaires) ou encore d'échanges informels supportés par des solidarités qui participent à la « capacité répétée et reconnue » d'un collectif à se coordonner pour produire un résultat commun ou co-construire des solutions »..Ainsi, la compétence collective ne se limiterait pas à l'addition de compétences

²⁴ Jacques Aubret, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre, Management des compétences, réalisations-concepts-analyses, Dunod, 2ème édition, Paris, 2005, p.88

²⁵ Dietrich, Anne, Le Management des compétences, Une vision synthétique et opérationnelle des dispositifs et outils du Management des Compétences, Librairie Vuibert, coll Explicit, 2008,p.4

individuelles et chaque salarié peut accroître ses propres compétences en bénéficiant des échanges du groupe, dans l'interaction qui constitue l'essence même du fait organisationnel.

Le développement de la compétence collective serait lié à plusieurs facteurs :

- Le capital des compétences individuelles ;
- Les interactions affectives ;
- Les interactions informelles ;
- La coopération
- La composition des équipes ;
- Les interactions formelles ;
- Le style de management

Le premier résultat attendu d'une gestion des compétences collectives est une amélioration de la performance du groupe en question, une plus grande efficacité pour résoudre les problèmes de l'entreprise.

Didier Retour ajoute, la combinaison de capacités collectives peut engendrer des compétences intergroupes appelées « compétences clés ». Celles-ci ne peuvent être imitées en raison de leur spécificité, leur caractère tacite et leur complexité. Elles sont considérées comme essentielles et le support d'un avantage concurrentiel durable.²⁶

On comprend que la gestion des compétences implique un engagement de l'organisation.

Le management des compétences

L'approche RBV au sein d'une organisation permet l'identification et le développement de ressources propres dans un but d'assurer et d'améliorer sa performance économique. Il n'est cependant pas immédiatement évident de faire le lien avec la gestion des ressources humaines dans cette organisation. Il n'est pas établi premièrement que la gestion des ressources humaines soit un choix stratégique de l'entreprise et deuxièmement, à quelle hauteur interviennent les compétences des personnes dans la performance de cette entreprise.

Cela signifie-t-il que la GRH et l'approche RBV offrent deux points de vue différents en ce qui concernent les compétences ?

De fait, les pratiques de gestion des ressources humaines centrées sur la compétence sont antérieures aux approches stratégiques spécifiquement basées sur la compétence. Aujourd'hui, il est acquis qu'un avantage concurrentiel certain provient du facteur humain au

26 Retour, Didier, Les différents niveaux d'analyse de la gestion des compétences, Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs, pratiques, Les actes de la DGESCO, Eduscol, 2006, p.91 et suiv.

sein de l'organisation. La gestion de ce capital par un système de GRH influence devient nécessaire. Ainsi, la gestion des ressources humaines donc des compétences vient abonder dans le sens de la stratégie de l'entreprise.

La notion de compétence dans le domaine GRH et dans le domaine stratégique n'est pas exactement la même.

Dans le domaine stratégique, on met en avant la compétence collective plutôt que la compétence individuelle mais aussi les effets de ces compétences plutôt que ce qu'elles sont intrinsèquement et réellement.

A contrario, dans le domaine de la GRH, la compétence est individuelle et celle-ci est détenue par des individus qui vont, dans le meilleur des cas, l'utiliser pour le bien de l'entreprise.

| | Domaine de la Stratégie | Domaine de la GRH |
|---|--------------------------------|-----------------------------------|
| Niveau ou se situe la compétence | collectif | individuel |
| Conception de la compétence | Participe au processus | Disponible, en stock, à mobiliser |
| Soit : | Niveau macro | Niveau micro |

Tableau IV - La compétence selon RBV et GRH

La difficulté des entreprises est donc bien de passer du niveau macro de la vision stratégique au niveau micro de la vision GRH et inversement. Les 2 niveaux d'analyse se complètent. Dans la pratique, en effet, que, le management des compétences doit venir épauler les choix stratégiques de l'entreprise.

La recherche de flexibilité

Confrontées à des contraintes d'urgence et à des changements constants de leur environnement, les entreprises sont constamment en recherche de flexibilité.

Cet impératif affecte plusieurs domaines : stratégie, production, système d'information, contrôle de gestion et bien sûr la gestion des ressources humaines.

Gérer la flexibilité c'est pouvoir réaliser des ajustements rapides et permanents à des situations non prévisibles en se référant au droit et aux négociations collectives. Ainsi par exemple, en 1999, suite à la loi Aubry I, 80% des 30.965 accords d'entreprise signés portaient sur l'aménagement et la réduction du temps de travail.

De nombreux auteurs s'accordent sur le fait que cette notion est assez floue.

Parle-t-on de souplesse ? De réactivité ? De pilotage en temps réel ? D'adaptabilité ?

La notion de flexibilité selon les auteurs :

| Anne Dietrich | B.Brunhes | G.Donnadieu |
|---|---|--|
| <p>Flexibilité (quantitative) externe Quand l'entreprise recourt au marché du travail pour ajuster ses effectifs (intérim, contrats saisonniers, stagiaires...). Elle y met fin quand le besoin cesse et renvoie cette main d'œuvre sur le marché du travail.</p> | | <p>L'emploi Flexibilité externe qui s'effectue en ajustant les effectifs sous diverses formes</p> |
| | <p>Externalisation Déplacement sur une autre entreprise du lien contractuel avec le travailleur (sous-traitance, externalisation de parties de l'activité, intérim)</p> | <p>Le temps de travail Qui peut être réduit ou aménagé, notamment dans le cadre de la mise en œuvre des 35 heures</p> |
| <p>Flexibilité (quantitative) interne Quand l'entreprise ajuste ses ressources internes : aménagement ou réduction du temps de travail, polyvalence, rotation de postes développement de la polyvalence et mobilité interne....</p> | | <p>La rémunération Cette flexibilité recouvre la mise en place de « bonus » individuels et d'intéressements collectifs</p> |
| <p>Flexibilité quantitative Quand on joue sur les volumes (effectifs, temps de travail)</p> | <p>Flexibilité fonctionnelle Travailleurs affectés à des fonctions variables selon les besoins et leurs fluctuations (polyvalence ou multivalence...), ce qui nécessite un effort de formation et un assouplissement de l'organisation du travail</p> | <p>Le socio-organisationnel La flexibilité des hommes est inséparable de celle de l'organisation</p> |
| <p>Flexibilité qualitative Quand on joue sur les contenus de travail et les compétences</p> | <p>Flexibilité des rémunérations Répercussion sur les salaires des évolutions du chiffre d'affaire et de coûts de revient</p> | |

Tableau V - Notions de flexibilité

Chacune de ces formes de flexibilisation répond à des enjeux bien identifiés.

Loïc Cadin, Francis Guérin et Frédérique Pygeire font les constats suivants :

- « Lorsque l'entreprise doit procéder à des ajustements conjoncturels face aux aléas de son marché (baisse/hausse des commandes, pertes de marchés), elle aura intérêt à avoir

recours à des moyens réversibles (temps de travail, ajustement des rémunérations laissant intacte à terme ses ressources.

- *Face aux tendances lourdes de son marché (par exemple la baisse de la consommation de la viande en général), l'entreprise doit prendre des dispositions de long terme lui permettant d'ajuster structurellement la taille de l'entreprise. Elle jouera alors sur l'emploi mais de manière atténuée, échelonnée dans le temps.*
- *Si le moyen pour rester compétitif sur le marché passe par l'adoption d'outils et de technologies (de production, de gestion de l'information) plus modernes, la réponse portera préférentiellement sur les méthodes d'organisation (flexibilité socio-organisationnelle) qui limiteront l'impact de l'emploi »²⁷*

Pour les auteurs, il importe de savoir dans quelle perspective de la flexibilité on se situe. Si l'on considère que la flexibilité est « passive » ou « conjoncturelle », c'est-à-dire avant tout utile à court terme à l'entreprise, cela conduit à modifier fréquemment la composition des équipes.

Au contraire « être dans une perspective offensive ou dynamique de la flexibilité, c'est à dire chercher à en faire un élément de création d'avantages concurrentiels de long terme, exige de faire évoluer l'organisation dans son ensemble, ce qui demande une stabilité dans la composition des équipes et une stabilité temporelle dans une même situation de production »²⁸.

L'articulation entre les deux est-elle possible dans une même organisation ?

Le prêt de main d'œuvre peut-il représenter une « articulation travaillée » de deux types de flexibilité qui ne servent pas les mêmes finalités ?

A ces questions le gouvernement semble vouloir répondre positivement. Ainsi, c'est dans une perspective offensive alliant à la fois développement des compétences et adaptation conjoncturelle que la dernière réforme sur le prêt de main d'œuvre à but non lucratif a vu le jour dans le cadre des différentes ordonnances de modification du code du travail de 2017.

²⁷ Loïc Cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre, Gestion des Ressources Humaines, Pratique et éléments de théorie, édition Dunod, Paris, 2002, p.168

²⁸ Ibid, p.170

LE PRET DE MAIN D'ŒUVRE A BUT NON LUCRATIF

L'évolution de nos sociétés et de nos modes de production a généré, une externalisation de l'activité notamment dans les grands groupes provoquant une forte mobilité du personnel²⁹. Ce phénomène a été amplifié par la crise économique de 2008 poussant les entreprises à trouver des mécanismes de flexibilité pour faire face aux variations de la charge de travail. Ces changements structurels associés aux raisons conjoncturelles conduisent à repenser les modes de coopération interentreprises de façon plus approfondie. Oscillant entre prêt de compétences et adaptation conjoncturelle, la mise à disposition de personnel autrement appelé, prêt de main d'œuvre à but non lucratif semble pouvoir être un outil efficace.

Le partage de main d'œuvre : un peu d'histoire

La mise à disposition de personnel

Les cycles économiques et les crises politiques font alterner les périodes de plein emploi et de récession. Dans les situations de sous ou de surcapacité, la mise à disposition de personnel d'une entreprise à une autre est une réelle solution de recrutement et de régulation. Dans une phase d'industrialisation comme celle que nous avons connue au XIX siècle, le marchandage est apparu comme une organisation à la fois flexible et efficace.³⁰

Le délit de marchandage

Avec l'apparition du travail à la pièce, le marchandage est à l'origine d'abus importants³¹. Afin de dégager une marge maximale, l'entrepreneur procède à une enchère décroissante avant de s'engager avec l'employeur sur le prix et les délais. Il embauche alors des ouvriers manoeuvre qu'il paye à la journée.³² Pour cette raison, la réglementation a freiné la pratique de la mise à disposition de personnel d'une entreprise à une autre. La revente du travail d'ouvriers par des intermédiaires a été interdite en 1848 par un décret de la nouvelle République qui instaure le délit de marchandage.³³ C'est la plus ancienne des infractions pénales qui figure dans le Code du Travail.

29 N. Thévenot et J. Valentin, « Dynamique de la sous-traitance et transformations du rapport salarial » in G. Rasselet Les transformations du capitalisme contemporain l'Harmattan, 2007 p. 431.

30 Didry, C. (2014). Subordination et entrepreneuriat. Dans Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat (pp. 522-537). Paris: Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.). <https://www-cairn-info.scd-rproxu.u-strasbg.fr/dictionnaire-sociologique-de-l-entrepreneuriat--9782724616408-page-522.htm>

31 Luciani Jean. Logiques du placement ouvrier au XIXe siècle et construction du marché du travail. In: Sociétés contemporaines N°3, Septembre 1990. Gestions du social. pp. 5-18

32 Mottez Bernard (1960). Du marchandage au salaire au rendement. In: Sociologie du travail, 2^e année n°3, Juillet-septembre 1960. pp. 206-215.

33 Jarrige, F. & Reynaud, B. (2011). La durée du travail, la norme et ses usages en 1848. Genèses, 85,(4), 70-92. doi:10.3917/gen.085.0070.

Les exceptions

Progressivement la réglementation a évolué mais le Code du travail Français pose le principe de l'interdiction du prêt de main-d'œuvre à but lucratif. Il admet tout de même trois exceptions :

- le travail temporaire,
- le portage salarial,
- le travail à temps partagé.

Ces trois dispositifs sont utilisés par les employeurs plutôt que le prêt de main d'œuvre à but non lucratif parce qu'ils sont décrits dans des termes précis qui écartent le risque d'une condamnation pour complicité de délit de marchandage et une requalification du contrat de travail.

Pendant les 30 Glorieuses, le développement des services et l'apparition de nouvelles techniques ont conduit les entreprises à recourir à du personnel externe pour réaliser des travaux informatiques, assurer de la surveillance, du nettoyage ou un service de restauration collective. Pour les employés dans cette période, il est alors facile de retrouver un emploi et les dispositifs législatifs sont suffisants.

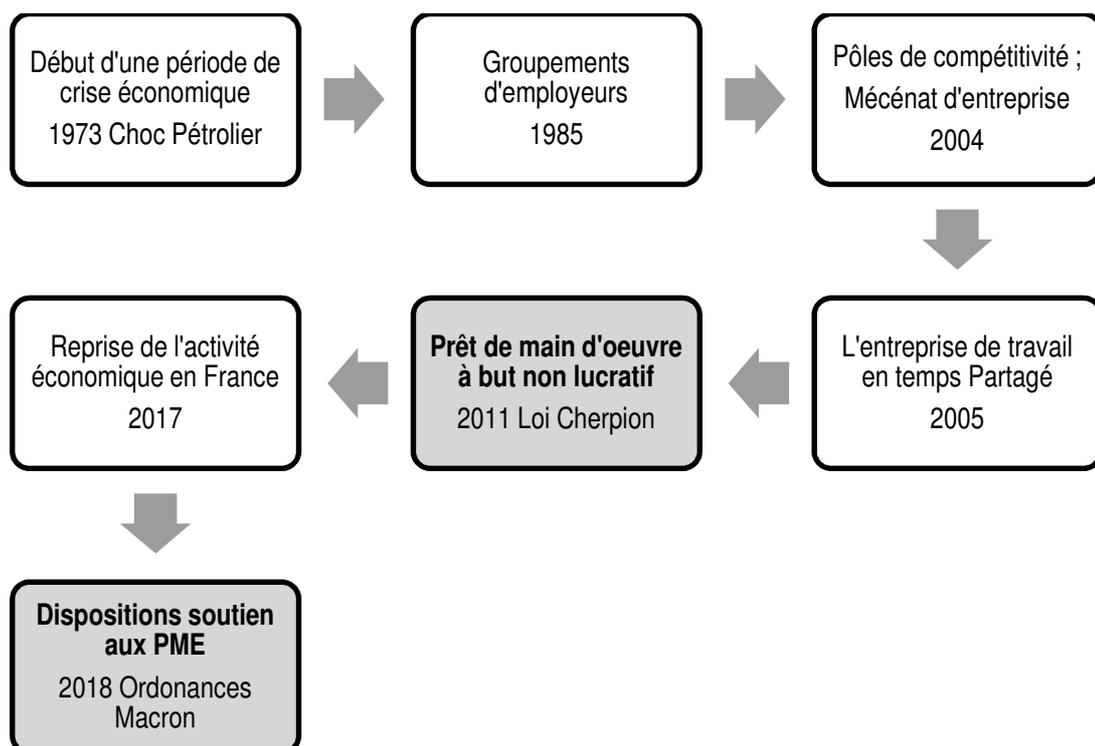


Figure IV - Chronologie des dispositifs

La fin du plein emploi

Durant la crise économique qui a suivi le choc pétrolier de 1973 les entreprises et les collectivités ont dû chercher à innover pour compléter les dispositifs dont ils disposaient afin

de sauvegarder les emplois. Le chômage atteint 12% en 1997. La mutualisation des moyens et la mise à disposition des salariés sont des dispositifs qui ont été expérimentés :

- 1973 Redéfinition du prêt illicite de main-d'œuvre et du marchandage de main d'œuvre ;
- 1985 Notion de Groupements d'employeurs ;
- 2004 Pôles de compétitivité ;
- 2004 Mécénat d'entreprise ;
- 2005 Travail en temps partagé...

Le prêt de personnel à but non lucratif

La crise de 2008 (crise des subprimes, Lehmann Brothers...) a eu un tel impact sur l'activité économique que le marché de l'emploi a été durablement dégradé pour les ouvriers et les techniciens, mais également pour les ingénieurs et les cadres.^{34 35 36} En 2009, des accords dans la métallurgie et des accords interprofessionnels ont instauré un cadre pour aider les entreprises à éviter des licenciements dans les situations de sureffectifs. Si globalement le nombre de recrutement a subi un fort recul, bien des entreprises ont rencontré des difficultés à recruter des profils particuliers et à les conserver³⁷. C'est dans ce contexte qu'en 2011, la loi « Cherpion » assouplit les règles en matière de groupement d'employeur et de prêt de main d'œuvre.

En 2017 la reprise de l'activité économique en France fait apparaître le début de tension sur le recrutement. Le dispositif du prêt de main d'œuvre est moins soutenu par les organismes en charge de la sauvegarde de l'emploi. Le gouvernement manifeste la volonté d'aider le développement des PME et des startups. C'est dans ce contexte que les Ordonnances Macron autorisent à partir de janvier 2018 une grande entreprise à prêter du personnel à une PME ou jeune entreprise sans qu'elle soit obligée à lui faire supporter la totalité de la charge salariale. L'objectif principal est de permettre aux PME et aux jeunes entreprises de bénéficier des compétences de cadres expérimentés sans avoir à supporter le coût total de sa rémunération. Dans le même temps, cet aménagement du dispositif permet aux entreprises prêteuses de proposer un parcours professionnel varié à ses employés, de développer ses compétences et de préparer des évolutions technologiques ou organisationnelles.

34 (2017). 7 données sur le chômage des cadres. 27 juin 2017. Cadreo. <https://www.cadreo.com/actualites/dt-chomage-cadres>

35 BARBARA LEBLANC (2012). Le chômage des cadres a progressé de 2008 à 2010. PUBLIÉ LE 10/02/2012 par L'usine nouvelle. <https://www.usinenouvelle.com/article/le-chomage-des-cadres-a-progresse-de-2008-a-2010.N168490>

36 (2010). Les marchés du travail dans la crise. Revue de l'OFCE, 113,(2), 261-282. doi:10.3917/reof.113.0261. <https://www.cairn.info/revue-de-l-ofce-2010-2-page-261.htm>

37 Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi. (2010). Les métiers en 2009. seuls quelques métiers résistent à la dégradation du marché du travail. Dares Analyses. N° 069. Octobre 2010. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2010-069-2.pdf>

Evolution récente du PMO à but non lucratif

Initialement : un dispositif juridiquement incertain

Le prêt de main d'œuvre à but non lucratif consiste dans un « prêt » de salarié entre une société prêteuse et une autre, appelée l'utilisatrice. En contrepartie, la société prêteuse est remboursée par l'utilisatrice du coût du salarié sur la période concernée. Ce prêt nécessite l'accord des trois parties (salarié, entreprise prêteuse et utilisatrice) et la personne prêtée reste salariée de son entreprise d'origine. La difficulté réside alors dans la capacité à déterminer quels sont les coûts pouvant entrer dans la refacturation pour que ce mécanisme reste « non lucratif ». Cette obligation trouve son origine dans le risque, en cas de caractère lucratif, d'en faire un moyen de contourner une réglementation du travail propre à une entreprise. C'est pourquoi la législation et la jurisprudence restreignent les possibilités de recours à ce type d'opérations et renforcent les garanties offertes aux salariés détachés.

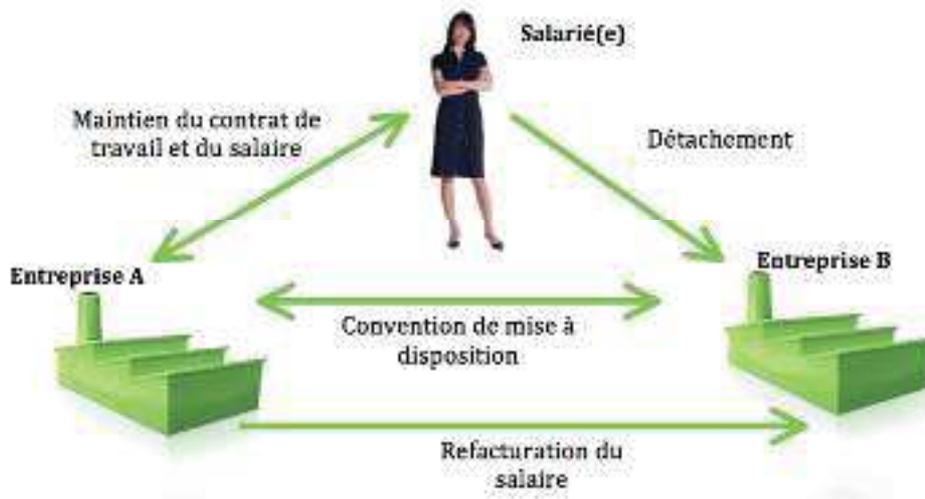


Figure V - Schéma de fonctionnement du dispositif

Si le prêt de main d'œuvre à but non lucratif existe depuis de nombreuses années (Commission du Luxembourg, Loi des Dix Heures, 1848, Seconde République)^{38,39}, le caractère non lucratif avait fait l'objet de nombreux contentieux dessinant une jurisprudence aux contours incertains⁴⁰. Avant d'être réformé en 2011, c'est cette incertitude sur son

38 https://fr.wikipedia.org/wiki/Commission_du_Luxembourg

39 Jarrige, F. & Reynaud, B. (2011). La durée du travail, la norme et ses usages en 1848. *Genèses*, 85,(4), 70-92. doi:10.3917/gen.085.0070.

40 TEISSIER Arnaud, *Liaisons sociales Quotidien - Le dossier pratique*, N° 153/2016, 26 août 2016 - Prêt de main d'œuvre : un nouveau régime juridique

utilisation qui semblait constituer un véritable obstacle à la mobilité des salariés⁴¹ Outre l'illégalité au regard du droit du travail sanctionnée par une condamnation civile, l'enjeu reposait principalement sur le caractère lucratif ou non de prêt de main d'œuvre constituant dans l'affirmative le délit de marchandage. Le prêt de main d'œuvre à but lucratif étant réservé principalement aux agences d'intérim et au travail à temps partagé, au prêt de mannequins et de sportifs et dans le cadre d'activités syndicales.

Ce délit, défini par l'article L 8231-1 du code du travail, reste puni par 2 ans d'emprisonnement et 30 000€ d'amende (L8231-1 C. Trav) (150.000€ s'il est commis par une personne morale). Pour que le délit soit constitué, l'opération de fourniture de main d'œuvre à but lucratif doit causer un préjudice au salarié ou éluder l'application de la loi, du règlement ou de la convention collective.⁴²

2006 : l'expérimentation des pôles de compétitivité

A titre expérimental, une première tentative pour faciliter le prêt de main d'œuvre à but non lucratif fut intégrée, dans la loi du 30 décembre 2006 « *pour la participation et à l'actionnariat salarié et portant diverses dispositions d'ordre économique et social* ». Cette loi autorisait, en son article 47-1, le prêt de main d'œuvre entre entreprise et établissement d'enseignement supérieur au sein d'un même pôle de compétitivité. La finalité première de cette expérimentation visait à mettre en réseau des compétences pour ne pas perdre « des talents »⁴³, malgré une contreproposition d'amendement plus axée sur des « détachements inter-entreprises » afin de maintenir l'employabilité et lutter contre le chômage⁴⁴. Toutefois ce ne fut pas la solution retenue. Cette initiative fut jugée décevante (une quarantaine de prêts sur l'ensemble de la France en 4 ans) car très peu utilisée sauf en Rhône-Alpes⁴⁵. Toutefois le rapport final de cette expérimentation soulignait que c'est véritablement l'apparition de la crise en 2008 qui poussa les acteurs à essayer ce nouveau dispositif⁴⁶.

2009 : l'intégration dans le secteur de la métallurgie

C'est toutefois bien sous cet angle de coopérations inter-entreprises, que le secteur de la métallurgie va intégrer le prêt de main d'œuvre à but non lucratif par son Accord National

41 TEISSIER Arnaud, Liaisons sociales Quotidien - Le dossier pratique, N° 153/2016, 26 août 2016 - Prêt de main d'œuvre : un nouveau régime juridique

42 <https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/travail-illegal/article/les-sanctions-liees-au-travail-illegal>

43 *Projet de loi relative à la participation et à l'actionnariat salarié, séance du 10 octobre 2006 à l'Assemblée Nationale*

44 *Cf exposé sommaire de la proposition d'amendement mis en distribution n°382 JOAN du 01/03/2006 présenté par MM Fourgous et Dassault*

45 IGAS, *RAPPORT N°RM2010-050P - CGEFI N°10-04-10*

46 IGAS, page 5

Interprofessionnel (ANI) du 07 mai 2009⁴⁷, en parallèle de l'expérimentation législative. Proposé initialement par l'Union des Industries et Métiers de la Métallurgie (UIMM), l'objectif était de trouver une solution opérationnelle face à une conjoncture difficile pour conserver des compétences qui avaient été acquises difficilement. Le second objectif était de limiter l'impact autant financier que psychologique d'un chômage partiel ou d'un licenciement.

2009 : la généralisation de la réforme avortée

Le 9 juin 2009, le projet de loi Poisson⁴⁸ resta lettre morte, malgré la présence dans la proposition de loi de l'ensemble des constats rendant indispensable une réforme du prêt de main d'œuvre à but non lucratif :

- Présence d'une crise mondiale ayant des effets sur l'activité (pertes de compétences) et l'emploi (licenciements)
- Nouvelle donne rendant nécessaire, dans tous les cas, la mobilité professionnelle dans un cadre sécurisé : notion de flexi-sécurité
- Jurisprudence toujours instable de la Cour de Cassation créant un risque juridique de requalification en délit de marchandage du fait de l'absence de définition claire du but lucratif.

2011 : la réforme du prêt de main d'œuvre à but non lucratif

Ce ne sera que le 28 juillet 2011⁴⁹, par le biais d'un cavalier législatif, que la réforme du prêt de main d'œuvre sera adoptée, s'inspirant très largement de la proposition de loi Poisson précédemment citée. C'est probablement face à un nouvel arrêt très strict de la cour de Cassation⁵⁰ sur le caractère lucratif que la nécessité de mieux encadrer ce dispositif s'est imposée. Outre la définition du but lucratif, le formalisme du dispositif est précisé.

Ainsi « le prêt de main d'œuvre ne poursuit pas de but lucratif lorsque l'entreprise prêteuse ne facture à l'entreprise utilisatrice, pendant la mise à disposition, que les salaires versés au salarié, les charges sociales afférentes et les frais professionnels remboursés à l'intéressé au titre de la mise à disposition. »⁵¹

Cette disposition interdit ainsi à l'entreprise prêteuse de facturer une somme supérieure aux éléments qu'elle liste. Une stricte facturation à « l'euro-l'euro » permettra de sécuriser

47 <http://www.wk-rh.fr/actualites/detail/11798/jean-francois-pilliard-uimm-le-pret-de-main-d-uvre-est-une-solution-operationnelle-face-a-la-crise.html>

48 JOAN n° 1664, cf. Le rapport fait au nom de la commission des affaires culturelles familiales et sociales sur la proposition de loi pour faciliter le maintien et la création d'emplois

49 Loi n°2011-893 pour le développement de l'alternance et la sécurisation des parcours professionnels

50 Cass. soc., 18 mai 2011, no 09-69.175 ; v. Rapp. Gosselin, Semaine sociale Lamy no 1493, p. 6

51 Article L8241-1 du code du travail issu de la loi n°2011-893

l'opération. Toutefois s'est alors posée la question de la possibilité de sous-évaluer les éléments de rémunération par l'entreprise prêteuse.

Ainsi, cette réforme précipitée a, de nouveau fait ressortir ses limites. Si *a priori*, une sous-facturation semblait être illicite au regard des règles de droit social, elle présentait également des risques fiscaux de réintégration dans le résultat. De plus cela ne répondait pas à un besoin qu'ont certaines entreprises de pouvoir favoriser le développement de jeunes entreprises, en mettant à disposition des salariés qualifiés à moindre coût⁵².

2018 : souplesse des organisations et développement des compétences.

C'est pourquoi, lors de sa réforme du droit du travail⁵³, E. Macron a souhaité insérer un nouveau dispositif indépendant du premier et consistant à mettre à la disposition d'une PME ou jeune entreprise (moins de 8 ans) un cadre supérieur expérimenté d'un grand groupe ou d'une grande entreprise (au moins 5000 salariés)

Dans le rapport du sénat relatif au « Projet de loi ratifiant diverses ordonnances prises sur le fondement de la loi n° 2017-1340 du 15 septembre 2017 d'habilitation à prendre par ordonnances les mesures pour le renforcement du dialogue social »⁵⁴ cette nouvelle disposition est intégrée dans un chapitre plus large relatif à « l'aménagement des règles de recours aux formes particulières d'organisation du travail » au même titre que le télétravail ; « La possibilité de modifier par accord certaines règles portant sur les CDD et les contrats d'intérim, l'extension du contrat de chantier... Cette nouvelle disposition est donc considérée comme un nouvel outil devant aider à faciliter l'accès à l'emploi mais également rendre plus de souplesse aux entreprises notamment dans leur organisation...

Cette mise à disposition est limitée à deux ans. Les cas de recours sont limitativement énumérés par la loi à savoir :

- améliorer la qualification de la main d'œuvre de l'entreprise utilisatrice,
- favoriser les transitions professionnelles
- constituer un partenariat d'affaires ou d'intérêt commun

Ce qui change fondamentalement du prêt de main d'œuvre « classique » de l'article L8241-1 c'est la non obligation de refacturer à « l'euro-l'euro » le cout de main d'œuvre. Ainsi il est

52 LYON-CAEN, A, Ordonnances Macron, Dalloz – Editions Législatives

53 Ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail et Décret n° 2017-1879 du 29 décembre 2017 relatif aux mises à disposition de travailleurs réalisées sur le fondement de l'article L. 8241-3 du code du travail. Date d'entrée en vigueur : 01/01/2018

54 [http://www.senat.fr/basile/visio.do?id=d158102-104476_16&idtable=d158102-](http://www.senat.fr/basile/visio.do?id=d158102-104476_16&idtable=d158102-104476_16)

104476_16|d48146620180124_13&_c=pr%EAt+de+main+d%27oeuvre&rch=ds&de=20170920&au=20180920&dp=1+an&radio=dp&aff=58102&tri=p&off=0&afd=ppr&afd=ppl&afd=pjl&afd=cvn#fn212

formellement précisé : « *Les opérations de prêt de main-d'œuvre réalisées sur le fondement du présent article n'ont pas de but lucratif au sens de l'article L. 8241-1 pour les entreprises utilisatrices, même lorsque le montant facturé par l'entreprise prêteuse à l'entreprise utilisatrice est inférieur aux salaires versés au salarié, aux charges sociales afférentes et aux frais professionnels remboursés à l'intéressé au titre de sa mise à disposition temporaire ou est égal à zéro.* »^{55 56}

Ce nouveau régime apporte donc sécurité et souplesse aux PME et aux jeunes entreprises. Ces dernières pourront bénéficier des compétences de cadres expérimentés sans supporter la totalité des rémunérations afférentes. En parallèle, les entreprises prêteuses y voient la possibilité de développer leur « culture start-up » ou d'améliorer leurs méthodes de travail, leurs compétences ou d'accélérer leur mutation.

Sur la forme, ce nouveau régime présente dans les grandes lignes des similitudes avec le régime « classique »

Il est à noter, en vue d'une recherche ultérieure éventuelle, que dans le cadre des ordonnances, a été mis en place un comité d'évaluation des ordonnances relatives au dialogue social et aux relations de travail dont l'ordonnance 2017-1387 fait partie et qui devra rendre son rapport dans les dix-huit mois suivant la promulgation de la loi d'habilitation. Ce rapport reposera, selon le rapporteur du Sénat, sur des mesures qualitatives et quantitatives de ces ordonnances.

Un formalisme encadré depuis 2011

Une des réussites de la loi Cherpion de 2011 réside dans la description de la procédure permettant la mise en place du prêt de main d'œuvre (art L 8241-2 du Code du travail) .

Ainsi, le dispositif requiert :

- L'accord écrit du salarié prêté (R 8241-2 du code du travail)
- Une convention entre les deux entreprises définissant :
 - La durée
 - La qualification du salarié et son identité
 - Le « mode de détermination des salaires, des charges sociales et des frais professionnels qui seront facturés à l'entreprise utilisatrice par l'entreprise prêteuse. Ces derniers pouvant être inférieurs uniquement dans le prêt de l'article L8241-3 du code du travail.

⁵⁵ Article L8243-3-II du code du travail

⁵⁶ la précision selon laquelle le prêt de main-d'œuvre peut être gratuit pour l'entreprise prêteuse a été ajoutée par la loi de ratification des ordonnances Macron du 22 septembre 2017

- La finalité (dans le cas de l'article L8241-3 du code du travail)
- Un avenant entre l'entreprise prêteuse et son salarié précisant
 - le travail confié,
 - les horaires
 - le lieu d'exécution du travail
 - les caractéristiques du poste de travail.
- L'information des représentants du personnel a posteriori (R 8241-2 du code du travail) sur le nombre de conventions conclues.

De nombreux formulaires sont disponibles sur les bases juridiques pour permettre la mise en forme de la convention et de l'avenant (voir Annexes).

Prêt de main d'œuvre et notions voisines

Il existe de par la loi, des formes licites de prêt de main d'œuvre à but lucratif.

Le travail temporaire

L'intérim consiste pour une entreprise de travail temporaire (ETT) à recruter des salariés pour une durée déterminée qui seront ensuite mis à disposition de l'entreprise utilisatrice moyennant rémunération de l'ETT. Cette dernière percevra alors une commission sur le montant facturé.

Le travail temporaire ne peut être mis en œuvre que par des ETT qui font l'objet d'une déclaration à l'autorité administrative et sont soumis à de nombreux contrôles et procédure.

Les cas de recours à l'intérim pour l'entreprise utilisatrice et les conditions de renouvellement des contrats restent les mêmes que pour le CDD (18 mois maximum, limitation à 2 renouvellement, motif de recours limitativement énumérés) contrairement au prêt de main d'œuvre dont la durée, les motifs (hors article L8241-3), le nombre de renouvellement sont libres

Portage salarial

Le Code du travail en son article L 8241-1 définit le portage salarial comme « l'ensemble de relations contractuelles organisées entre une entreprise de portage, la personne portée et des entreprises clientes comportant pour la personne portée le régime du salariat et la rémunération de la prestation chez le client par l'entreprise de portage. »

- Le portage salarial est circonscrit à des tâches occasionnelles ne relevant pas de l'activité normale et permanente de l'entreprise utilisatrice ou pour des tâches ponctuelles nécessitant une expertise dont elle ne dispose pas en interne.

- Comme l'intérim les entreprises de portage doivent souscrire une garantie financière destinée à garantir le paiement des sommes dues au personnel porté et aux organismes de cotisations sociales en cas de défaillance de l'entreprise utilisatrice.
- La relation contractuelle est organisée autour de deux contrats :
 - un contrat de prestations de services liant la société utilisatrice et l'entreprise de portage salarial
 - un contrat de travail conclu entre la personne portée et l'entreprise de portage salarial.

Le travail à temps partagé

Créé en 2005, l'entreprise de travail à temps partagé (ETTP) a pour objet la mise à disposition d'un salarié par cette entreprise au bénéfice d'un client utilisateur.

L'article L1252-2 du code du travail précise que pour y avoir recours l'entreprise utilisatrice ne peut recruter elle-même du personnel qualifié en raison de sa taille ou de ses moyens. Ainsi, pour y avoir recours il n'est pas nécessaire d'avoir un motif précis (comme l'intérim).

A l'instar des autres formes de prêt de main d'œuvre à but lucratif licite, l'ETTP doit présenter des garanties financières. Deux contrats seront conclus, un entre le salarié et l'ETTP (qui par principe est à durée indéterminée) et un entre cette dernière et la société utilisatrice.

Mécénat de compétence

Le mécénat de compétences est défini par une instruction fiscale de 2004 comme « une forme particulière de mécénat apparentée au mécénat en nature et consistant pour l'entreprise à mettre à disposition un salarié sur son temps de travail au profit d'un projet d'intérêt général »⁵⁷. Il permet d'accroître l'implication des collaborateurs qui peuvent par ce biais donner du sens à leur action sans pour autant quitter l'entreprise. Il peut être porté par plusieurs véhicules contractuels la prestation de service ou le prêt de main d'œuvre à but non lucratif. Sous ces deux formes il donne droit au même titre que le mécénat d'entreprise à des déductions fiscales. (cf instruction fiscale de 2004).

Sous-traitance

La sous-traitance n'est pas a priori une forme de prêt de main d'œuvre puisqu'il s'agit d'une « opération par laquelle un entrepreneur confie, sous sa responsabilité, à un sous-traitant, tout ou partie de l'exécution du contrat d'entreprise conclu avec le maître d'ouvrage »⁵⁸.

⁵⁷ BOI 4 C-5-04 n°112 du 13 juillet 2004 relative aux mesures visant à encourager le mécénat d'entreprise

⁵⁸ Article 1 de la Loi n° 75-1334 du 31 décembre 1975 relative à la sous-traitance

Certains critères permettent de distinguer la sous-traitance du prêt de main d'œuvre à but non lucratif:

- Le sous-traitant perçoit une rémunération forfaitaire pour l'accomplissement de sa mission.
- Le sous-traitant est engagé pour exécuter une tâche définie par l'entreprise donneuse d'ordre pour des raisons d'opportunité technique ou de spécificité technique conduisant le maître d'ouvrage à ne pouvoir exécuter lui-même le travail.
- Le sous-traitant assume la responsabilité de l'exécution des travaux. Il encadre son personnel affecté à la mission qui ne jouit pas des mêmes conditions de travail que les salariés de l'entreprise utilisatrice.

PARTIE 2 : METHODOLOGIE ET COLLECTE DES DONNEES

LA COLLECTE DES DONNEES

Dans cette partie, nous présentons, à la lumière d'éléments théoriques, la méthode choisie pour réaliser l'enquête de terrain et analyser les données recueillies.

Choix entre recherche qualitative et quantitative :

Le choix entre une recherche qualitative et quantitative s'effectue selon que le chercheur souhaite construire ou tester un objet théorique, en ayant une idée claire et établie de ce qu'il cherche (recherche quantitative), où sa recherche est plutôt exploratoire (recherche qualitative).

Ce n'est pas la nature des données collectées qui fixe l'approche de recherche quantitative ou qualitative mais la finalité à laquelle on souhaite arriver. C'est pourquoi nous nous sommes orientés préférentiellement vers une recherche qualitative. Ce qui n'exclut pas l'utilisation de données statistiques. Pour permettre une bonne compréhension du phénomène et ne pas obtenir qu'une accumulation de données, nous nous sommes interrogés sur le profil des personnes à interviewer.

Le choix des cibles à interviewer et du mode de sollicitation

Un des premiers organismes sollicités, l'ADIRA (Agence de Développement Economique du Bas-Rhin) nous quelque peu découragé : dans une note très brève datant de fin 2008, en effet, l'ADIRA n'est pas enthousiaste quant au recours pour les sociétés locales au prêt de main d'œuvre.

Elle cite deux freins principaux :

- La durée du prêt doit être courte, inférieure à un mois. « *sinon des difficultés d'intégration du salarié se posent (représentation par les délégués du personnel...)* »
- Les instances légales ne promeuvent pas le prêt de main à but non lucratif. « *La Direction du Travail est mitigée sur l'intérêt du dispositif qui s'avère compliqué pour les deux entreprises et pour les salariés.* »

Il faut recadrer dans le contexte économique de l'époque. Cette année 2008 est une année de crise économique mondiale. Le tissu industriel local est également touché. Le prêt de main d'œuvre à but non lucratif est à l'époque envisagé dans le cadre de la sauvegarde de l'emploi :

«...il est probable que plusieurs entreprises souhaitent se décharger de salariés mais qu'aucune ne soit prête à les accueillir ». Il est à noter que cette note d'information, un peu décourageante, date d'avant la loi Charpion qui facilite la mise en œuvre du PMO.

En parallèle, une recherche sur les médias sociaux et sur le Web nous a montré qu'il existe de nombreux sites qui mettent en avant le PMO. Il s'agit d'intermédiaires qui veulent mettre en relation les sociétés qui veulent mettre à disposition du personnel et celles sont prêtes à recevoir des salariés. Nous avons volontairement exclus du panel de sociétés questionnées ces sites internet. Nous reviendrons sur les spécificités de certains dans la partie 4 de ce mémoire.

La thématique du Prêt de Main d'œuvre à but non lucratif n'étant pas nécessairement très connue, nous avons préféré agir par recommandations et réseautage, ce qui nous permettait d'avoir un taux de réponse positive assez élevé.

Ainsi, nous avons commencé par le premier contact transmis par notre co-directrice de mémoire, Mélanie Collet, qui avait déjà expérimenté le procédé, à savoir Mme Vigneron de la Maison de l'Emploi de Strasbourg. Cette dernière nous a ensuite orienté vers sa collègue de Mulhouse, Delphine Schwartz qui avait elle-même mené une expérimentation sous la direction de la DIRECCTE Alsace et ainsi de suite selon le schéma ci-dessous.

Concernant les personnes à interviewer, en dehors des structures publiques d'accompagnement et des universitaires, se posait la question de savoir si l'étude empirique devait porter sur :

- Les DRH côté entreprise d'accueil et/ou prêteuse ?
- Les salariés « prêtés » côté entreprise d'accueil et/ou prêteuse ?
- Les entreprises d'intermédiation ?

Après réflexion, il nous semblait dans un premier temps que notre étude devait commencer par les Directeurs des Ressources Humaines des entreprises d'accueil et prêteuses, pour une question d'accès aux entreprises et d'acceptation par ces dernières de notre étude. Au regard de la diversité des premières réponses obtenues et du besoin d'analyse s'y rapportant nous nous avons privilégié les DRH et leur vision. Nous avons complété notre étude par des données annexes fournies par nos interlocuteurs.

Initialement nous souhaitions enregistrer les entretiens pour permettre une meilleure restitution. Toutefois après trois entretiens, nous nous sommes aperçus que cela pouvait plus entraver l'expression et avons cessé les enregistrements. Cela est dû en partie à la nature du sujet qui

traite des relations sociales et qui reste un sujet assez délicat, surtout quand il s'agit de retour d'expériences.

| | | | | |
|---|---|---|--|--|
| 24 entreprises du MAE | | | | |
| SOTRALENZ | | | | |
| ADIRA <i>Mme Jung</i> | | | | |
| ALEMPLOI <i>Mme Ozveren</i> | | | | |
| MA SOLUTION EMPLOI <i>M. Pacouret</i> | LEVIZIER <i>M. Levizier</i> | LEVIZIER <i>M. Degravas</i> (Salarié) | | |
| MONDELEZ <i>Mme Collet</i> | MAISON DE L'EMPLOI STRASBOURG <i>Mme Vigneron</i> | MAISON DE L'EMPLOI MULHOUSE <i>Mme Schwartz</i> | SIRAC <i>Mme Gueneau</i> | TEFAL <i>Mme Rougeron</i> |
| | | | HUTCHINSON <i>Mme Grenier</i> | GENERAL ELECTRIC <i>Mme Crambezy</i> |
| | | | PSA Mulhouse <i>Mme Heintz</i> | |
| OCTOPHARMA – RAS TOUCH <i>M. Cambacedes</i> | | | | |
| HEINEKEN | | | | |
| METEOR <i>M. Daeffler</i> | | | | |
| LILY FRANCE | | | | |
| EM STRASBOURG <i>Mme Viale</i> | EM GRENOBLE <i>Mme Calamel</i> | ALLIANCES ET TERRITOIRES <i>M. Malka</i> | | |
| CCI Alsace <i>M. Bonnin</i> | | | | |
| EM <i>Mme Imbs</i> | | | | |
| St GOBAIN <i>Mme Crouvizier</i> | | | | |
| SEMIA | | | | |
| ALSACE ACTIVE | | | | |

| |
|---|
| Légende : |
| Entreprise <i>contact</i> |
| Intermédiaire public <i>contact</i> |
| Universités <i>Contact</i> |
| Sté de Conseils <i>contact</i> |

Tableau VI - Les organisations interrogées

Nous pouvons dire que chaque entretien a permis d'apporter sa pierre à l'édifice et permet un éclairage supplémentaire sur le sujet, même si de nombreux points sont également partagés.

« La recherche qualitative est souvent liée à des opportunités, des terrains qui s'ouvrent ou ne s'ouvrent pas. Les commencements sont aventureux, chaotiques et aléatoires. La question de recherche est au départ très floue, mal reliée au terrain ou au domaine d'investigation empirique. Les cadres théoriques sont mal fixés (il doit en être ainsi si l'on veut échapper à la circularité) et ne donnent que de grandes orientations. Un certain flottement conceptuel est accepté et même volontairement recherché. Schulman (1993) parle de « *conceptual slack* »⁵⁹. Toute la dynamique de la recherche consiste à préciser et à affiner en même temps et en interrelation : la question de recherche, l'unité d'analyse, le domaine d'investigation empirique, les propositions théoriques. En réalité, la dynamique procède par boucles successives, que l'on peut nommer, en référence à Peirce, des boucles de déduction/induction/abduction (David, 2000). »⁶⁰

C'est effectivement au fur et à mesure des entretiens que nous avons réellement pu affiner nos questions, détecter les aspects non encore abordés ou encore qui méritaient des investigations complémentaires.

La définition des types d'entretiens

Si les sources d'informations sont nombreuses aujourd'hui et permettent d'obtenir nombre d'informations sur le sujet étudié, les enquêtes de terrains permettent d'approfondir les « états mentaux (opinions, représentations, attentes...) »⁶¹. Les entretiens peuvent être individuels ou collectifs. La première forme, la plus courante, est celle que nous avons retenue. Même si l'entretien collectif entre personnes ayant expérimenté le PMO eût été riche d'enseignements et de réflexions, l'identification des participants puis l'organisation matérielle d'un tel évènement n'étaient pas réalisable dans le temps imparti pour notre recherche. Notre choix s'est donc porté sur des entretiens individuels, principalement par téléphone ou Skype et quelquefois en face à face.

Une réflexion s'est ensuite opérée sur la nature des questions à poser. L'entretien devait-il être non-directif, semi-directif ou directif ?

L'entretien directif permet d'obtenir des réponses précises à des questions précises. Si cette technique est fortement utile pour obtenir la confirmation d'une hypothèse bien identifiée, elle ne permet pas toutefois, d'obtenir des opinions ou de nuancer suffisamment les propos. Au demeurant, les personnes interrogées sont souvent bloquées par un mécanisme de défense conduisant à ne pas exprimer la totalité de leur opinion (biais). Ce type d'entretien nécessite également une très bonne connaissance du sujet.

59 Schulman, P. R. (1993). The negotiated order of organizational reliability. *Administration & Society*, 25(3), 353-372.

60 Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative: Les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.

61 Fenneteau, H. (2015). *Enquête: entretien et questionnaire-3e édition*. Dunod.

A contrario, l'**entretien non-directif** permet d'exprimer des « non-dits » et favorise ainsi une parole plus libre. Dans ces entretiens, la personne n'est pas interrogée mais plutôt conduite à s'exprimer sur un sujet dont on lui aura donné le thème préalablement. Cela favorise également un discours plus qualitatif avec des informations non envisagées initialement par l'intervieweur. Pour cela, la personne qui mène l'entretien devra veiller, selon Carl Rogers, « à manifester une intention positive inconditionnelle », permettant à l'interviewé de faire tomber ses mécanismes de défenses générant une parole plus libre dès lors que la personne en face de lui n'exprimait ni approbation ni improbation. Toutefois, ce dernier sera par la suite plus complexe à analyser.

Enfin l'entretien **semi-directif** permet de combiner les deux modes en diminuant les biais propres à chacun, le thème est posé et l'enquêteur oriente vers certains sujets tout en laissant par la suite toute liberté à la personne pour s'exprimer.

En fonction de l'avancée de nos recherches et de notre prise de connaissance croissante du sujet, nous avons commencé par des entretiens libres avec des personnes référentes sur le sujet à savoir Sylvie Vigneron et Delphine Schwartz respectivement des Maisons de l'Emploi de Strasbourg et Mulhouse. En effet, ces deux personnes ont accompagné une expérimentation alsacienne du prêt de main d'œuvre et leur retour d'expérience nous a permis, de cibler des entreprises utilisatrices et surtout de faire un état des lieux du sujet. En effet, si nous trouvions une information relativement abondante sur l'approche juridique du dispositif, les retours d'expériences n'étaient pas légion sur le sujet. Or les entretiens libres permettent d'étudier le sujet avec une approche exploratoire large, permettant ainsi de cerner ce qui existe et de préciser notre sujet et notre problématique. Cela nous a permis ainsi d'obtenir un aperçu des principales dimensions du prêt de main d'œuvre et de sérier les premiers comportements. C'est sur cette base que nous avons pu construire ensuite un guide d'entretien semi-directif après avoir précisé notre sujet.

L'élaboration du guide d'entretien

Nous avons identifié plusieurs catégories de personnes :

- Les conseils et universitaires (Maison de l'Emploi, Ludivine Calamel de l'Ecole de Management de Grenoble⁶²,...)
- Les DRH ou dirigeants d'entreprises
- Les salariés « prêtés »

⁶² <https://www.grenoble-em.com/annuaire/ludivine-calamel>

L'interview des conseils, intermédiaires et universitaires avait de multiples objectifs :

- Collecter des noms d'entreprises utilisatrices
- Avoir un retour d'expérience avec une prise de recul suffisante
- Collecter des sources de données secondaires (littérature) qui nous permettront de compléter notre étude.
- Comprendre le fonctionnement du dispositif en Alsace et ailleurs en France

A l'origine, nous souhaitions interviewer des DRH qu'ils aient ou non utilisé le PMO. Nous souhaitions comprendre leur politique de recrutement pour savoir si le PMO pouvait être utilisé ou non dans leur cas. Toutefois, nous nous sommes rapidement aperçus que dans le cadre de notre recherche, seuls ceux qui avaient expérimenté ce dernier nous semblaient pertinents. Notre objectif à ce stade n'était pas de faire connaître ce dispositif mais d'en comprendre les freins et les éléments moteurs. Ainsi, l'interview des DRH devait conduire à identifier :

- Les circonstances et les motifs de recours au PMO
- Les avantages et les inconvénients de ce dispositif pour l'entreprise prêteuse, l'entreprise d'accueil et le salarié
- Les facteurs clés de succès et les freins pour les trois parties prenantes

Nous avons élaboré *in fine* deux guides d'entretiens qui ont connu plusieurs versions. En effet, ouvert initialement sur l'ensemble des DRH, conscients qu'il nous fallait en premier lieu comprendre les facteurs clé de succès de ce dernier, nous nous sommes recentrés principalement sur le concret des retours d'expérience.

La collecte des données annexes

Issue d'expérimentation locale sans diffusion obligatoire, nous avons réussi à obtenir auprès de certaines personnes interviewées des chiffres sur leur pratique du prêt de main d'œuvre.

Nous avons donc pu établir un état des lieux de l'usage qui en avait été fait.

Ces informations, dont certaines sont confidentielles, nous seront utiles pour l'analyse des données collectées mais ne sont pas directement en lien avec les interviews menées.

Stratégie de complémentarité : la triangulation des données

Pour nous permettre d'avoir une approche la plus fiable possible nous avons cherché à combiner différentes approches. Cette démarche dite de « triangulation des données » nous

a permis d'augmenter la qualité et la validité de notre travail. Il existe plusieurs façons de procéder à la triangulation par multiplication des sources d'information

- « La triangulation théorique correspond au fait d'utiliser plusieurs modèles d'analyse, plusieurs cadres théoriques pour lire et expliquer les phénomènes observés.
- La triangulation de l'investigation implique la participation de plusieurs chercheur-e-s, qui observent les mêmes phénomènes.
- La triangulation des données se réalise par le recueil de données à différents moments, lieux et/ou auprès de différentes personnes ou groupes de personnes.
- La triangulation méthodologique est accomplie si différentes méthodes sont mises en œuvre dans la recherche.⁶³»

Outre le fait que ce travail soit coproduit à cinq ce qui a occasionné de nombreuses discussions sur les méthodes mais surtout sur l'analyse des résultats, nous avons multiplié les sources d'informations (théorique et entretien) et les catégories de personnes interviewées.

METHODE D'ANALYSE DES DONNEES

Choix de la méthode d'analyse : l'analyse du contenu

Suite aux premiers entretiens s'est posée la question de savoir comment nous allions analyser les données. Sachant que le résultat de notre cueillette était du texte, nous devons réfléchir en amont des collectes supplémentaires à rendre nos résultats exploitables.

Les techniques d'analyse qui s'offraient à nous étaient nombreuses. Toutefois, nous avons éliminé de prime abord certaines méthodes comme l'analyse ethnographique ou conversationnelle qui se basent sur l'observation de la vie de certaines populations, ou la perception du sujet par un type de population.

De même, l'analyse discursive traite « *le discours comme une pratique, un ensemble d'actions plus ou moins intentionnelles* »⁶⁴. Elle s'attache également au contexte afin de comprendre l'environnement qui a conduit à produire un tel discours. Elle est intéressante notamment en matière de management afin de comprendre comment manier le langage à des fins d'information, de séduction ou de persuasion. Toutefois elle ne permettait pas de répondre à notre sujet.

63 http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2008.gonin_a&part=146620#Notefn87

64 Thiétart, R. A. (2014). Méthodes de recherche en management-4ème édition. Dunod. p553

Enfin l'analyse du contenu qui est basée sur le postulat selon lequel, plus un mot est répété dans un entretien, plus il a de l'importance pour son auteur nous a semblé la plus pertinente au regard de notre sujet.

Le codage des données : l'analyse thématique

Il fallait ensuite déterminer comment coder nos données et déterminer l'unité (mots, phrases, thèmes...). Sachant que nous étions partis sur la base de nos notes d'entretiens et non pas de verbatim pour des questions de liberté de parole, l'analyse thématique nous semblait beaucoup plus appropriée que l'analyse lexicale.

Nous avons défini *a posteriori* les catégories au regard de la similarité de certains thèmes ou de la proximité des sujets, par exemple :

- Le contexte économique
- La concomitance entre la demande et l'offre
- La proximité géographique
- Le réseau
- La place du salarié, la gestion des compétences
- La communication et l'accompagnement
- etc...

Nous avons donc commencé par reprendre l'ensemble des notes d'entretien pour les regrouper dans un tableau dont l'organisation reprend celle du guide d'entretien. Nous avons donc sur ce document, l'ensemble de notre cueillette en matière d'interview.

Nous avons ensuite identifié différents thèmes abordés que nous avons ensuite repris dans un tableau pour en extraire à la fois des quantités puis nous permettre de faire un nouveau regroupement selon ces thèmes, c'est sur cette base que nous avons ensuite procédé à l'interprétation des résultats.

PARTIE 3 : ANALYSE DES RESULTATS

Lors de notre recherche d'informations, en parallèle des entretiens, nous avons rassemblé un certain nombre d'informations auprès d'organismes publics et privés. Nous commencerons ce chapitre par un résumé des informations récoltées.

Avant d'analyser les réponses à notre questionnaire, nous détaillerons le panel des personnes interrogées.

Enfin nous identifions trois thèmes principaux à l'issue du recueil des données : avantages, inconvénients et facteurs clés de succès du PMO.

ANALYSE DES DONNEES ANNEXES

Maison de l'Emploi de Strasbourg

Lors de notre entretien du 22 juin 2018, Sylvie Vigneron de Maison de l'Emploi de Strasbourg nous a renseigné sur le dispositif du prêt de main-d'œuvre en général et sur l'expérimentation menée dans le département en 2016. Elle a également eu l'amabilité de nous recommander de prendre contact avec la maison de l'emploi de Mulhouse et le groupement d'employeur Alemploi à Strasbourg.

Dans le cadre des rencontres thématiques que la maison de l'emploi organise avec les entreprises du département, la société Hager a lancé la réflexion sur le dispositif du prêt de main d'œuvre. Bluepaper a participé aux échanges mais n'a pas concrétisé. Mondélez et Heineken l'ont expérimenté en 2016.

Généralement, la situation rencontrée est la suivante : L'entreprise qui veut prêter un employé rencontre souvent une difficulté liée à la baisse de son activité ou à la saisonnalité. Elle a de bons éléments dont elle ne veut pas se séparer par loyauté mais aussi parce qu'elle aura à besoin d'eux lors de la reprise. L'entreprise qui accueille suit une démarche classique de "recrutement" : recherche, interview, description de poste, intégration...

Les salariés prêtés sont plutôt de niveau intermédiaire. Ils occupent des fonctions de production ou de support (qualité, informatique, marketing...). Le secteur du BTP est très concerné. L'entreprise évite prêter des employés qui occupent des postes clés.

Le prêt de main-d'œuvre peut également être un moyen de remotiver ou de redynamiser des employés déjà en poste depuis longtemps. De retour après une expérience dans un contexte

professionnel différent, l'employé peut relativiser les difficultés rencontrées dans son environnement habituel.

Les principaux facteurs clés de succès qui se dégagent sont les suivants :

- S'il est a priori volontaire, le salarié prêté ne doit pas être perdant dans la démarche. Son salaire est maintenu mais l'intérêt du poste et les conditions de travail ou l'allongement du temps de transport sont également importants pour lui.
- Pour sécuriser la mise en œuvre du prêt, l'employeur peut solliciter ses juristes ou un avocat en droit social. Cela prend du temps et c'est un départ qui met moins en confiance qu'une situation où les dirigeants se connaissent, les entreprises sont voisines, le secteur d'activité est proche...

Ces deux conditions mettent en évidence combien la proximité des deux entreprises est primordiale.

L'information des instances représentatives du personnel prend du temps. Il est important d'anticiper autant que possible les démarches. Les partenaires sociaux doivent être associés. Le DRH peut se faire assister d'un intervenant extérieur.

La préparation des salariés prêtés mais aussi celle des employés de l'entreprise d'accueil est une condition à ne pas négliger. Il peut arriver que l'employé prêté se trouve mieux dans l'entreprise d'accueil que dans la sienne.

La Maison de l'emploi de Mulhouse a investi pour favoriser l'utilisation du prêt de main d'œuvre en lui consacrant une spécialiste du dispositif à plein temps et en se dotant d'une boîte à outils appelée MODEL. Celle-ci a été développée par une société de service basée à Lyon qui propose contre une adhésion : un réseau, des services et des fiches pratiques.

Maison de l'Emploi Mulhouse

La Maison de l'Emploi de Mulhouse a été mandatée de Sept 2014 à décembre 2016 par la Direccte UD 68 pour piloter une plateforme de mobilité dans la région Alsace Sud. L'objet de cette plateforme de mobilité était d'utiliser le prêt de main d'œuvre comme outil.

La chef de projet était Delphine Schwartz. Elle a été accompagnée par le dispositif Model expérimenté en Haute Savoie par l'entreprise Sirac pour réaliser cette démarche de GTRH.

Les partenaires et membres des comités de pilotages étaient l'UIMM Alsace (métallurgie), l'UIT Alsace (textile), le Medef, l'UIC Es (chimie). Ils ont diffusé des infos et sollicité leurs adhérents. Il y avait également la CCI Mulhouse, la CFDT, le CFE, la CGC, le CPME Alsace, FO et la Sous-préfecture Mulhouse.

63 entreprises ont été contactées et 60 d'entre elles ont été rencontrées.

Le groupe de travail, a pu synthétiser les avantages et les freins du PMO pour les entreprises et les salariés repris dans les tableaux ci-dessous.

Commençons par le point de vue des « entreprises prêteuses » :

| | Avantages | Inconvénients |
|---------------------|--|--|
| Entreprise prêteuse | <ul style="list-style-type: none"> • Si période économique difficile, préserver les emplois • Intérêt fort lors de période d'activité partielle • Trouver une alternative au licenciement ou à l'activité partielle • Le contrat de travail n'est pas rompu • Economie du salaire et des charges • Développer les compétences et l'expertise de ses salariés • Favoriser la mobilité et développer l'employabilité • Remotiver les salariés en changeant d'environnement de travail • Valider un souhait d'évolution professionnelle • Dispositif qui rentre complètement dans les nouvelles formes de travail en expansion (emploi à temps partagé, télétravail, portage salarial, etc) | <ul style="list-style-type: none"> • Coût d'adhésion pour un intermédiaire qui plus est une société privée • Lourdeur de la procédure et manque de réactivité • Faible visibilité sur les commandes donc la charge d'activité • Manque d'adéquation entre offres et demandes • Le service RH en charge d'accompagner les salariés ne souhaite pas déléguer cet aspect proposé par l'intermédiaire |

Tableau VII - Point de vue des entreprises prêteuses

Continuons par le point de vue des « entreprises d'accueil » :

| | Avantages | Inconvénients |
|----------------------|---|---|
| Entreprise d'accueil | <ul style="list-style-type: none"> • Répondre à un besoin ponctuel de compétences • Le salarié dépend juridiquement de l'entreprise A • Un collaborateur immédiatement opérationnel avec une autre vision de poste | <ul style="list-style-type: none"> • Les compétences recherchées (rares) ne se détachent pas. • Formation longue des nouveaux arrivants pour être opérationnels • Coût d'adhésion pour un intermédiaire qui plus est une société privée • Lourdeur de la procédure et manque de réactivité • Faible visibilité sur les commandes donc la charge d'activité • Manque d'adéquation entre offres et demandes • Le service RH en charge d'accompagner les salariés ne souhaite pas déléguer cet aspect proposé par l'intermédiaire |

Tableau VIII - Point de vue des entreprises d'accueil

Enfin, pour les salariés :

| | Avantages | Inconvénients |
|---------|--|---|
| Salarié | <ul style="list-style-type: none"> • Tester sans risque un nouveau poste (maintien du contrat de travail, salaire et ancienneté) • Développer et élargir leur compétence • Découvrir un nouvel environnement de travail • Valider ou préparer un projet de mobilité professionnelle • Changer d'air et se motiver • Faire un premier pas vers la reconversion • Bénéficier d'un bilan de mobilité et d'un suivi personnalisé • Retrouver son entreprise à l'issue du détachement | <ul style="list-style-type: none"> • Peur, pas « prêt à y aller », crainte d'être jugés en interne ou que les autres pensent qu'il souhaite quitter l'entreprise • Manque de volontariat • Faible intérêt pour le dispositif « Model » au moment des présentations |

Tableau IX - Point de vue des salariés

La conclusion de la MEF de Mulhouse est que la concrétisation de détachements entre entreprises ne se fait pas aussi facilement que cela.

La présentation de la mobilité salariale est séduisante auprès des entreprises, parfois également auprès de certains salariés qui y voient une opportunité de « voir autre chose ». Mais la mise en relation entre besoins de l'entreprise et compétences salariales disponibles se heurtent à une difficulté majeure : l'offre ne rencontre pas la demande et inversement ou du moins, pas de manière concomitante.

En parallèle, les salariés eux-mêmes ne se saisissent pas du dispositif tel qu'on le leur présente : ils ne se rendent pas acteur de leur carrière professionnelle mais attendent que les propositions de postes leur soient faites par Model.

Sur ces deux années, les seules entreprises ayant souhaité faire appel au dispositif ont été deux entreprises en activité partielle.

Le modèle économique est basé sur une facturation mensuelle durant le détachement. L'intermédiaire reçoit un pourcentage du coût salarial de la part de l'entreprise qui prête et de celle qui reçoit et des frais d'adhésion.

A l'issue de cette étude, ce point a été identifié comme un frein à la mise en œuvre du prêt de main d'œuvre dans la Région Alsace Sud.

SIRAC Services

Nous avons été amenés à rencontrer la société SIRAC⁶⁵ qui se définit, depuis sa création en 2009 comme « *le SPÉCIALISTE DE LA MISE À DISPOSITION DE PERSONNEL À TEMPS PARTIEL* ». SIRAC embauche les salariés en CDI et les met à disposition des entreprises en temps partagé.

Un peu d'histoire : suite à la crise économique en 2009, en Haute Savoie, la DIRECCTE Rhône Alpes organise un groupe de travail sur le « Prêt de Main d'œuvre » qui est piloté par SIRAC et son directeur M. Dumas. Les entreprises ont une baisse d'activité et elles cherchent des solutions pour baisser leurs charges salariales sans perdre leurs compétences humaines et techniques. La SIRAC intervient comme intermédiaire et facilitateur pour les entreprises afin de développer le « Prêt de Main d'œuvre » sur le Territoire.



Figure VI - SIRAC



Figure VII- MODEL®

⁶⁵ <https://www.sirac-model.com/>

Son rôle est d'accompagner le salarié tout en respectant les obligations légales :

- Le salarié doit-être volontaire
- Il y a une étude de son projet et de sa motivation
- Il y a une recherche d'entreprise ayant besoin d'une compétence
- SIRAC rédige la convention de prêt de main d'œuvre qui est tripartite entre le salarié, l'entreprise prêteuse et l'entreprise demandeuse.
- La durée de la mission, des horaires, du salaire, etc... sont fixées,
- Le suivi de la mission accompagnement des salariés qui ont parfois 20 à 30 années d'ancienneté pour les aider à se présenter, à passer un entretien
- Le changement pour les entreprises et le salarié sont accompagnés
- La défense auprès des représentants syndicaux de l'intérêt du projet

SIRAC crée une seconde entité appelée MODEL® (!!) pour **MOBILITÉ DÉTACHEMENT LOCAL** qui se veut être « un acteur de la mobilité RH auprès des salariés et des entreprises » : MODEL® et SIRAC vont proposer sur leur site internet une bourse à l'emploi en mettant à disposition des « membres » une bibliothèque de CV.

Nous avons eu accès à un document retraçant le bilan de MODEL® entre 2010 et 2015 sur les départements : 74, 73, 01, 69 et 68. Cette zone géographique correspond à une zone de test confié à SIRAC.

Pendant la période étudiée, sur 300 salariés volontaires, il y eu 100 personnes ont été détachées dont une majorité de personnes peu qualifiées comme le montre les figures suivantes.

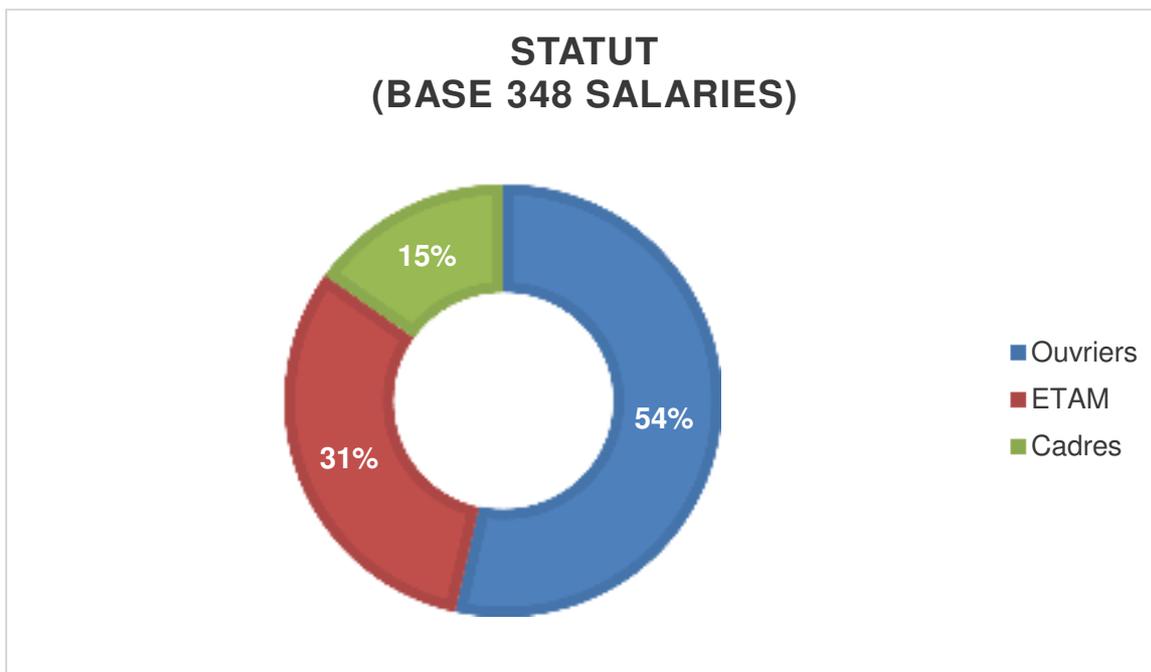


Figure VIII - Statut des salariés prêtés (Source: rapport interne SIRAC)

Ou encore selon le niveau d'étude :

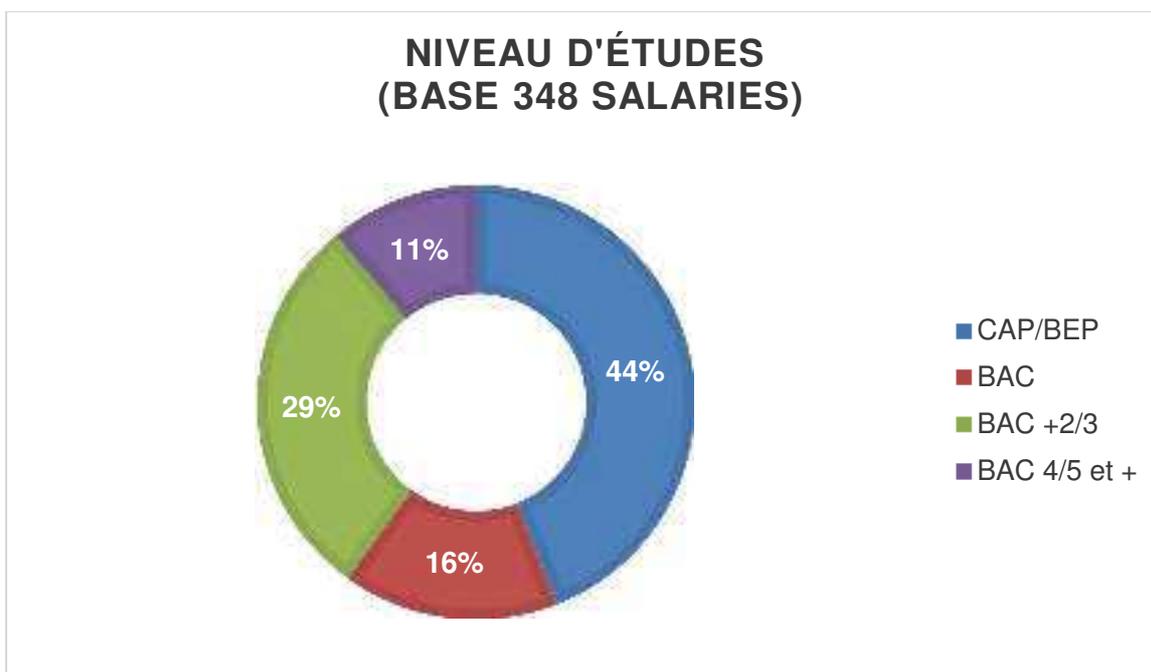


Figure IX - Niveau d'études des salariés prêtés (Source: rapport interne SIRAC)

La motivation des entreprises et des salariés qui ont sollicité SIRAC est liée à une modification (baisse) de l'activité économique dans les deux tiers des cas ; le reste est lié à des notions RH. Les volontaires ont souvent plus de 20 années d'ancienneté dans leur société !

| Variations d'activité | Gestion de carrière |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • face à une baisse d'activité, l'entreprise peut baisser sa charge salariale et conserver ses compétences • gestion des saisonnalités et pertes de part de marché • éviter le chômage partiel | <ul style="list-style-type: none"> • Recherche de compétences (métiers pointus). • Enrichissement son parcours professionnel (1/3 des 100 personnes détachés avaient comme motivation la gestion de leur plan de carrière) • Lorsqu'un responsable RH voit qu'un salarié s'ennuie à son poste, via SIRAC, il peut lui proposer une mobilité interne ou externe. |

Tableau X - Motivations selon SIRAC

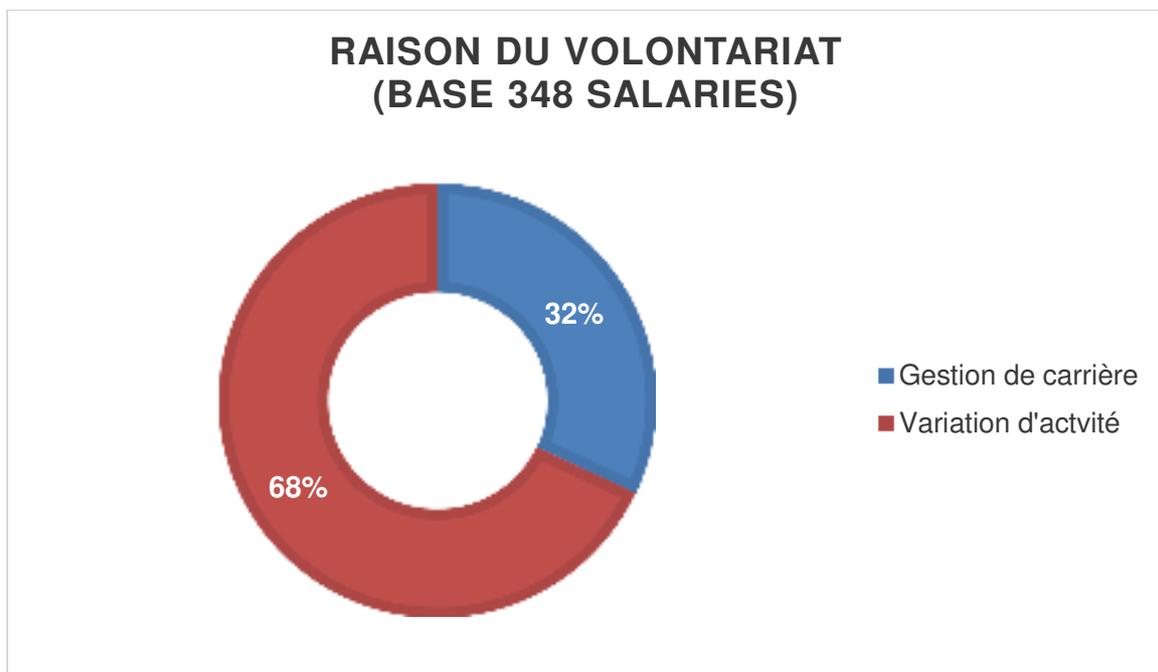


Figure X - Motivation du prêt de salariés (Source: rapport interne SIRAC)

SIRAC a évoqué également, pour la première fois dans notre étude, la situation où des entreprises concurrentes se retrouvent sur la plateforme d'échange. Même si SIRAC propose des clauses de confidentialités lors de la signature des conventions, le prêt de main d'œuvre n'a jamais été mis en œuvre.

SIRAC constate le succès du PMO dans les entreprises qui sont dans le secteur industriel et comme attendu, dans les sociétés qui ont un service RH structuré avec une GPEC en place.

Des essais ont été faits chez les artisans et les entreprises de moins de 10 salariés mais cela n'a pas fonctionné.

Les facteurs clés de succès et freins au prêt de main d'œuvre selon SIRAC sont ceux évoqués souvent lors des entretiens :

- Le salarié volontaire et motivé (remise en cause)
- Les 3 parties doivent-être d'accord
- Les délais de disponibilité doivent coïncider
- La proximité géographique des entreprises qui collaborent entre elles. En d'autres termes, il faut que le tissu industriel soit dense avec des entreprises dont les intérêts sont proches. Cela explique le succès de MODEL dans les départements 74, 73, 01, 69.
- L'accompagnement humain est important, une plateforme en ligne ne suffit pas.
- Les entreprises doivent adhérer à un réseau.

SIRAC en tant qu'intermédiaire anime des réunions trimestrielles pendant lesquelles :

- une présentation des possibilités de mobilité interentreprises est faite,
- les salariés et les entreprises sont présents pour échanger sur leurs difficultés à recruter et sur leurs compétences disponibles
- les représentants syndicaux sont sensibilisés à l'intérêt du prêt de main d'œuvre et à l'absence de risque de perte d'emploi

Selon SIRAC, le concept ne semble pas avoir encore été développé dans d'autres régions de France ; ce que nous contredirons dans le chapitre 4.

Une information supplémentaire mais intéressante nous est livrée par SIRAC : quid des salariés qui désirent rester dans l'entreprise d'accueil ? Pendant la période d'étude de SIRAC, la majorité des volontaires retournent dans leur société d'origine ; ce qui est le principe du PMO.

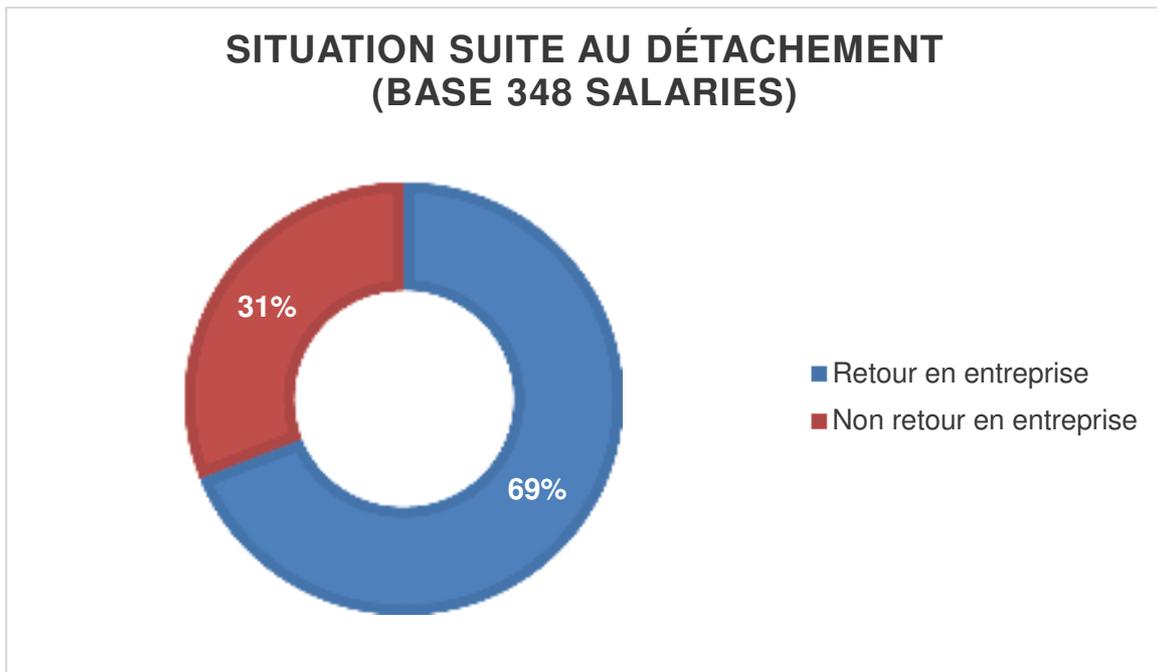


Figure XI - Retour des salariés prêtés (Source: rapport interne SIRAC)

Le prêt de main d'œuvre : un dispositif innovant au service des territoires

Ludivine Calamel est docteur, enseignante à l'Ecole de Management de Grenoble. Ses domaines d'expertise sont : les partenariats inter-organisationnels et les clusters d'innovation, les ressources humaines et l'innovation collaborative.

L'étude qui nous intéresse est celle qu'elle a réalisé en région Rhône-Alpes en 2014 avec Virginie Gallego-Roquelaure sur le prêt de main-d'œuvre, qu'elle nomme aussi **mise à disposition de salariés (MAD)**. Dans cette région, l'utilisation du prêt de main-d'œuvre entre organisations privées et centres de recherche public a été mise à profit auprès de trois pôles de compétitivité, ce qui a permis de sauvegarder l'emploi local (alternative au licenciement) et d'accroître les compétences des salariés qui en bénéficiaient.

Selon elles, pour que ce dispositif novateur fonctionne, outre le fait **qu'une relation de confiance** soit nécessaire entre les entreprises concernées, il faut qu'une **relation de proximité géographique et socio-économique** existe entre l'entreprise prêteuse et l'entreprise utilisatrice. De plus, une implication forte des professionnels des Ressources Humaines semble indispensable car il s'agit d'un dispositif de GRH inter-organisationnel innovant.

La proximité géographique

La mise à disposition de salariés est facilitée lorsque les entreprises se connaissent déjà ou/et lorsqu'elles appartiennent au même pôle de compétitivité.

Un pôle de compétitivité est un réseau territorial, organisé et soutenu par l'état, qui rassemble sur un même territoire une multitude d'acteurs : entreprises, centres de recherche, universités, chambres consulaires, etc. Leur objectif est de développer l'emploi. L'émergence de ces pôles permet de créer un environnement professionnel plus ouvert, permettant des collaborations hors des frontières habituelles de l'organisation. « *La performance de ce type d'organisation en réseau repose essentiellement sur la confiance, la proximité, l'existence d'une culture commune ainsi qu'un environnement institutionnel.* »⁶⁶

La proximité socio-économique ou organisationnelle

Elle se réfère au fait que les acteurs se coordonnent ou s'approprient tant de manière sociale que de manière économique.

Ils ont des domaines d'activité similaires, des problématiques et enjeux techniques communs, des règles et valeurs de travail communes. Ils font partie des mêmes réseaux professionnels

Elle permet de développer et d'accentuer la création de projets R&D collaboratifs, fer de lance des pôles de compétitivité. Elle entraîne aussi la mise en place de dispositifs de GRH innovants entre ces organisations, dont le prêt de main d'œuvre.

PANEL DES PERSONNES INTERROGÉES

Nous avons commencé par prendre contact avec les DRH de 46 organismes et sociétés. Le taux de réponse a été de 54%. Par la suite, nous avons fixé des rendez-vous à tous les répondants pour des entretiens téléphoniques et ou en présentiel. Ceux-ci se sont tenus du 6 juin au 21 septembre 2018. Pour chaque personne interviewée nous avons utilisé le guide d'entretien développé à cet effet (voir Annexes).

66 Calamel, L., & Gallego-Roquelaure, V. (2014). Le prêt de main-d'oeuvre: un dispositif innovant au service des territoires. Relations industrielles/Industrial Relations, 69(3), p.580

Expérience des acteurs interviewés

Globalement, les deux tiers des personnes interrogées avaient expérimenté le PMO soit en tant qu'entreprise d'accueil ou en tant qu'entreprise prêteuse mais aussi en tant que salarié et conseil ou structure intermédiaire.

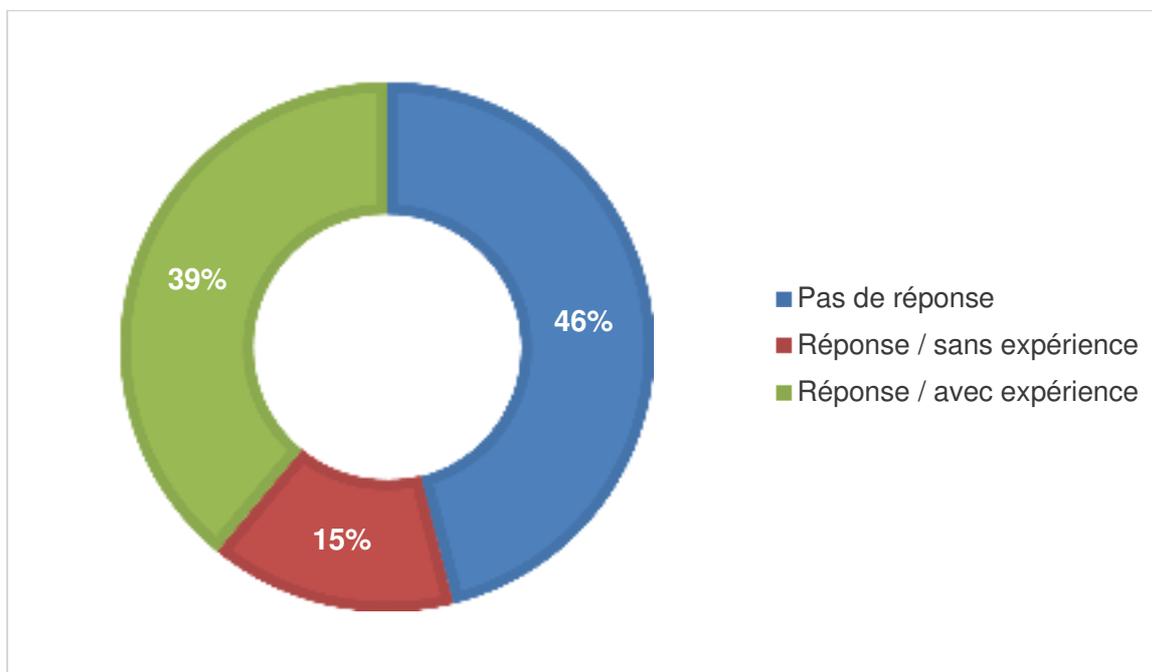


Figure XII - Expérience avec le PMO

Pour la suite, on ne prendra en compte que les personnes « avec expérience » ayant répondu soient les 39% du graphique précédent ou 16 témoignages.

Typologie des acteurs interviewés

Le prêt de main d'œuvre à but non lucratif fait intervenir classiquement les quatre acteurs représentés dans la figure suivante.

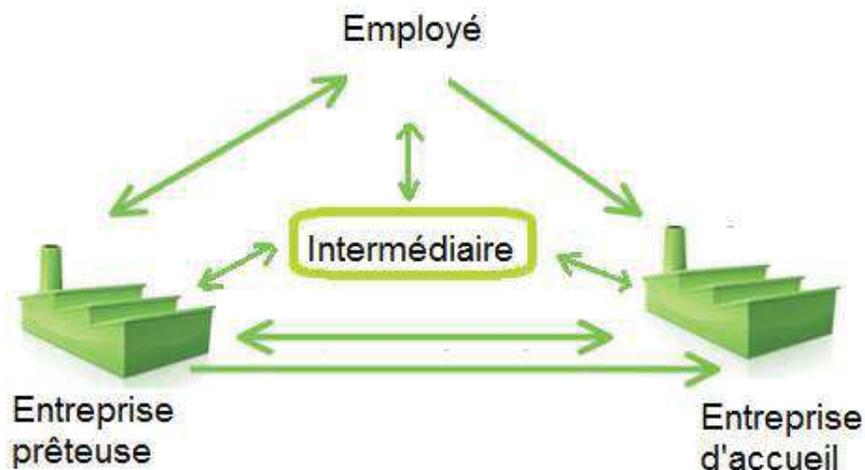


Figure XIII - Les acteurs du PMO

Parmi les répondants, nous comptons autant d'entreprises prêteuses que d'entreprises d'accueil et autant que d'intermédiaires.

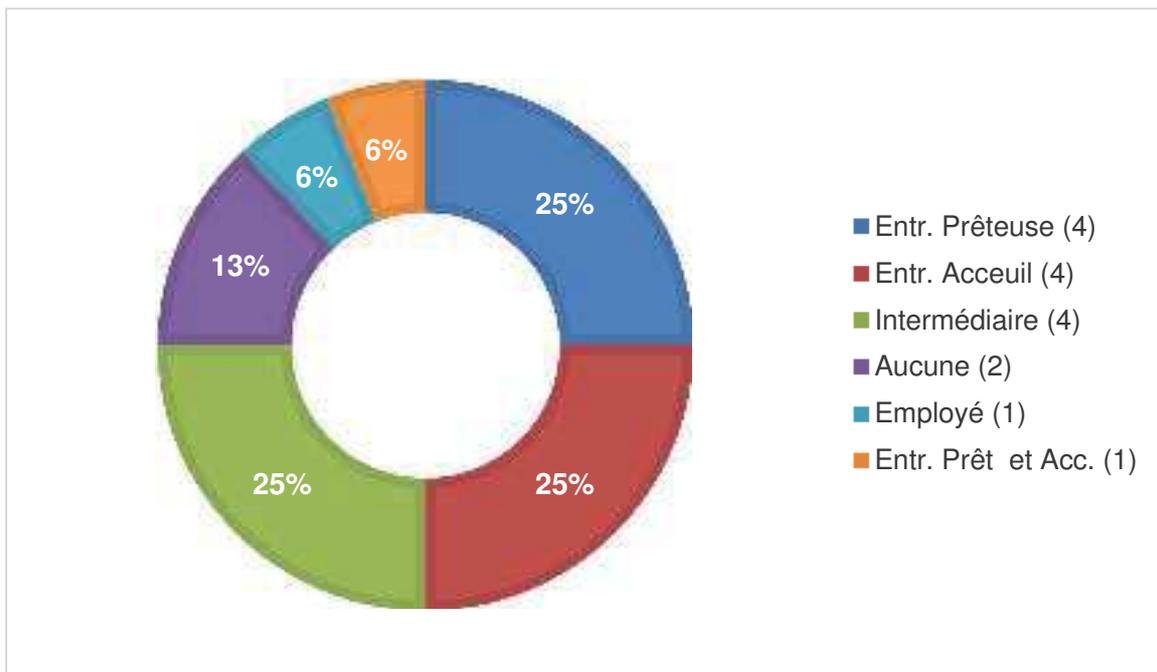


Figure XIV - Répartition des répondants

Le panel comporte également un employé qui a fait l'objet d'un prêt et une entreprise qui a utilisé le dispositif à la fois pour prêter et pour accueillir.

Fonction de la personne interrogée

Près de la moitié des personnes qui ont répondu travaillent dans la fonction Ressources Humaines.

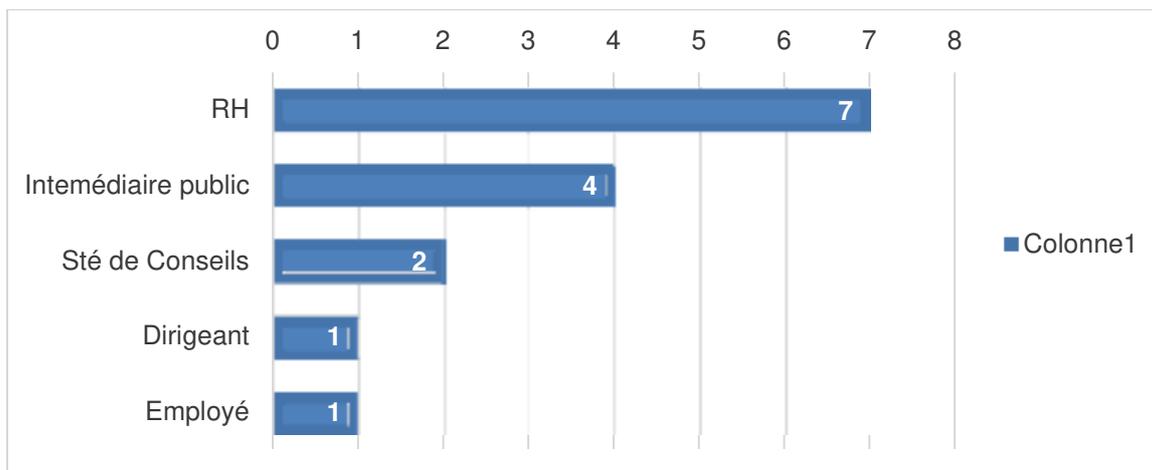


Figure XV - Fonctions des personnes interrogées

Segment d'entreprise

Les personnes interrogées travaillent pour :

- 40% d'entre elles sont salariées des TPE / startup et PME
- 20% dans une entreprise de taille intermédiaire (ETI)
- 20% dans une grande entreprise (GE)
- le reste dans un organisme à but non lucratif (OBNL)

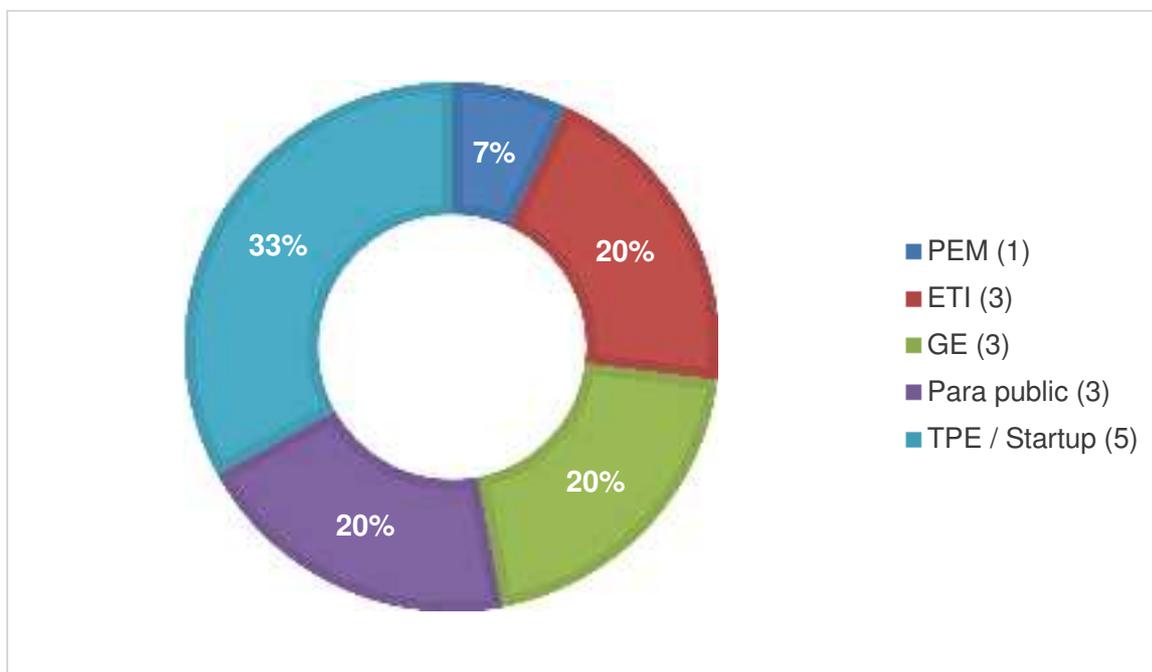


Figure XVI - Classification des répondants

Secteur d'activité

Les expériences de prêt ont été faites dans les secteurs agroalimentaires, le bâtiment et l'industrie.

Les OBNL et les entreprises de services sont des intermédiaires.

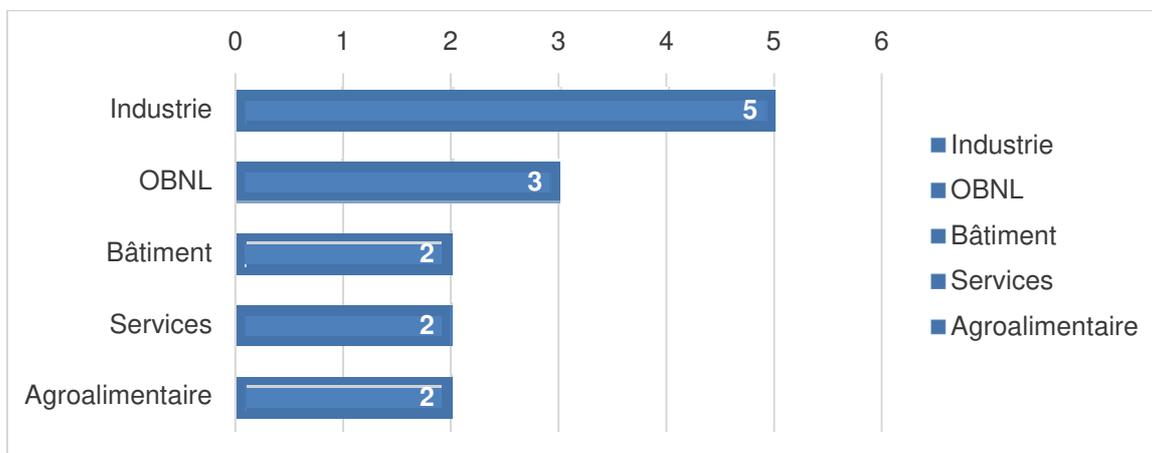


Figure XVII - Secteurs d'activités

Nombre de prêts réalisés

Il nous a semblé intéressant de questionner les sociétés sur le nombre de prêts de main d'œuvre réalisés depuis la loi Cherpion de 2011 :

- 50% d'entre-elles (Hutchinson, General Electric) ont expérimenté plus de 10 PMO
- 40% moins de 10.

Celles qui ont le plus d'expérience dans le PMO sont les organismes intermédiaires : Alliances et Territoires, SIRAC et MaSolution.

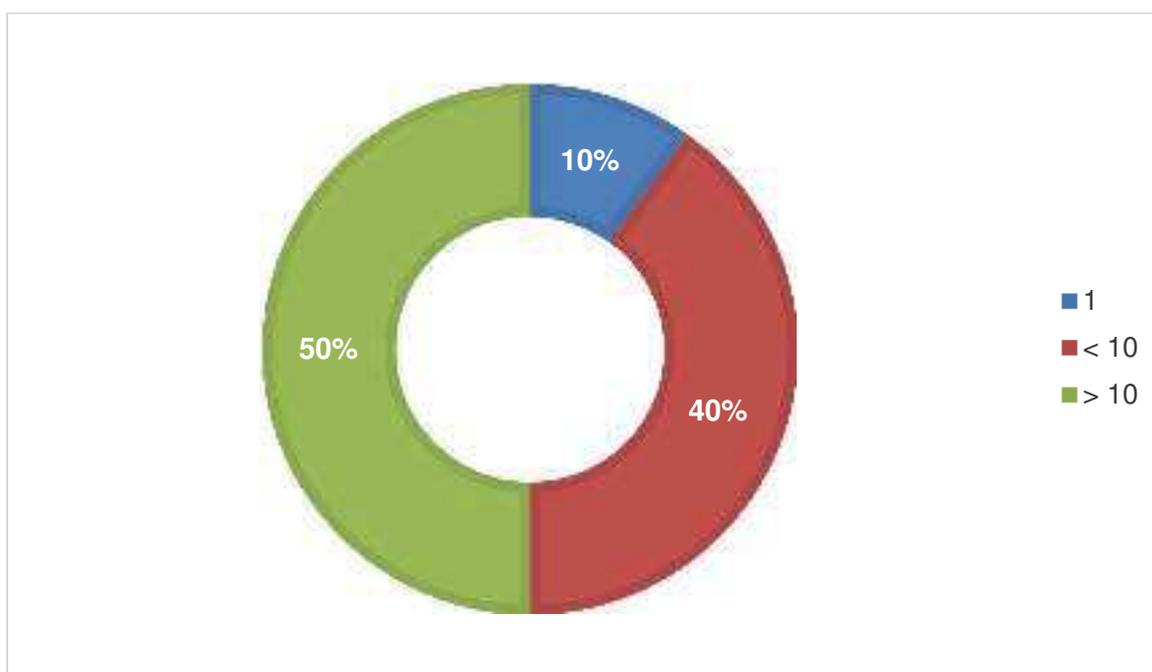


Figure XVIII - Nombre de PMO réalisés

LES REPONSES SUR LE PRET DE MAIN D'ŒUVRE

Les données issues des questionnaires (voir Annexe) nous permettent l'analyse suivante :

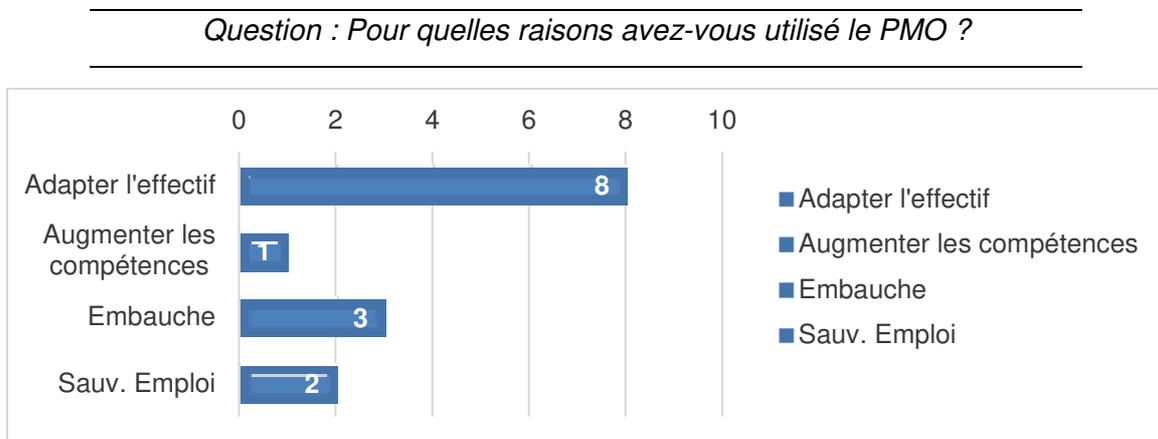


Figure XIX - Les motifs de recours au PMO

Quatre principales **motivations** d'utilisation du PMO nous ont été citées lors des entretiens :

1. Adapter l'effectif dans l'organisation
2. Recruter (à long terme)
3. Maintenir l'emploi
4. Développer les compétences des collaborateurs

La principale motivation est l'adaptation des ressources en termes d'effectif pour 50% des réponses obtenues. Cette proportion rejoint les résultats de SIRAC.

Le développement des compétences de l'employé n'a été mentionné qu'une fois par le Maison de l'Emploi de Mulhouse soient 12%. De la part de cet organisme dont la fonction est d'accompagner les entreprise, il n'est pas possible ici d'avoir précision le nombre de salariés concernés.

Le PMO a été cité une fois de manière surprenante dans le cadre d'un recrutement à long terme.

La gestion de carrière n'apparaît pas dans les réponses des entreprises alors que le même rapport SIRAC la place en second.

Question : Quels sont les avantages du PMO selon vous ?

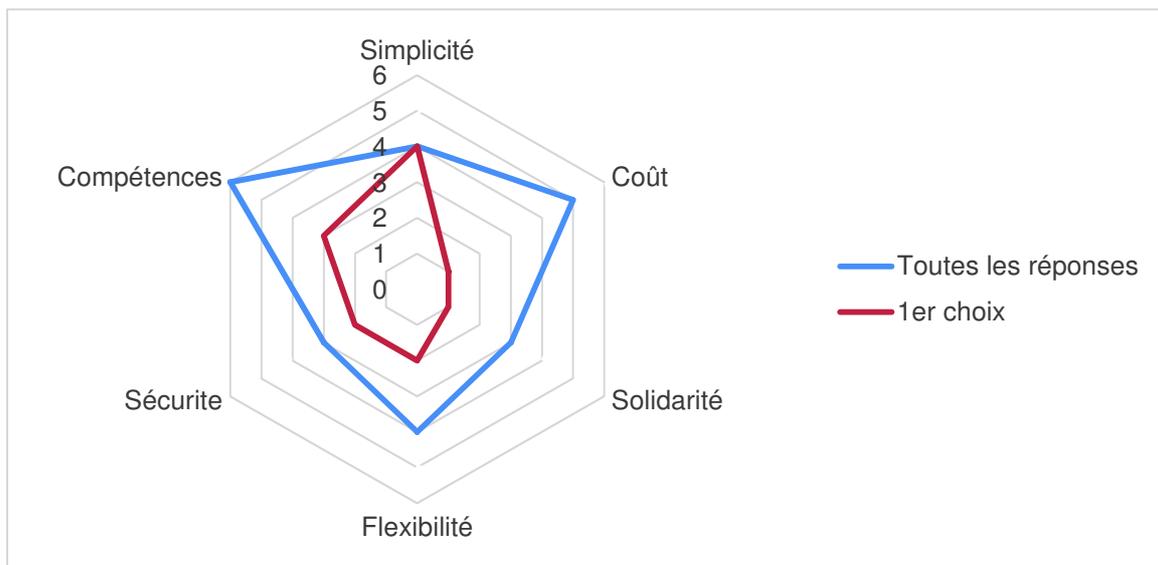


Figure XX - Les avantages du dispositif

La simplicité d'utilisation (le cadre légal) est l'avantage spontanément avancé.

Les **avantages** perçus du dispositif qui ressortent des réponses, au niveau global (ensemble des réponses) se résument ainsi :

1. Compétences / implication / engagement des salariés prêtés
2. Coût du procédé
3. Flexibilité
4. Simplicité de mise en œuvre
5. Sécurité juridique du dispositif
6. Solidarité locale entre des entreprises

Au niveau global, la PMO permet de recruter des salariés plus compétents et impliqués que l'intérim. Ainsi, les entreprises HUCHINSTON et PSA par exemple, expliquent que le salarié prêté représente son entreprise et a le souci de véhiculer une bonne image. La relation de confiance entre les DRH importe également dans la proposition des salariés échangés.

Le coût est perçu comme un avantage principalement pour les sociétés prêteuses car elles économisent sur leur masse salariale.

La flexibilité et la sécurité sont mentionnées après la qualité du recrutement (Compétences – implication – engagement). Elles sont citées 4 fois chacune. Contrairement à l'intérim ou au CDD, ce dispositif ne présente pas de limite dans le nombre des renouvellements et la durée.

Il est possible de conclure autant d'avenant que nécessaire ou d'y mettre fin de façon anticipée d'un commun accord.

Certaines entreprises y voient aussi la possibilité de soutenir un tissu économique local quand certaines entreprises sont en difficultés (solidarité). Toutefois, cette réponse n'est pas citée spontanément en premier.

Ce dispositif représente une certaine protection pour l'ensemble des parties, l'employé reste salarié tout en expérimentant autre chose. L'entreprise prêteuse pourra récupérer son salarié à l'issu du prêt. Pour l'entreprise d'accueil, elle ne risque pas de voir son contrat requalifié et n'est pas engagée sur la durée.

Au regard de la littérature, on aurait pu s'attendre à ce que le recrutement de compétence soit un avantage cité mais il n'a jamais été mentionné. La gestion des compétences n'est pas citée comme avantage du dispositif.

Question : Quelles sont les inconvénients du PMO ?

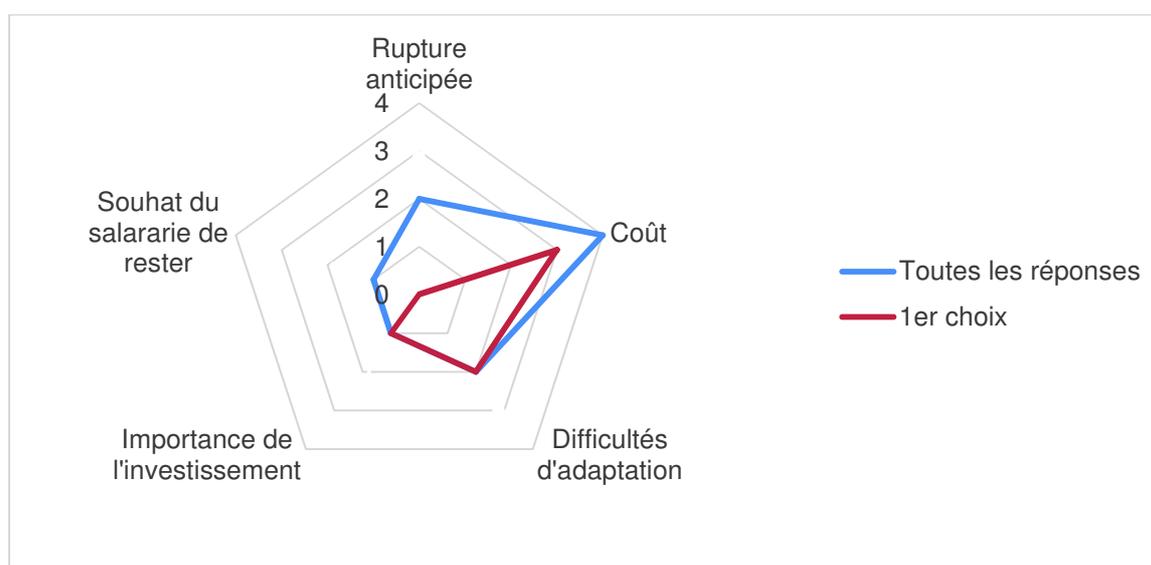


Figure XXI - Les inconvénients du PMO

Le coût financier est le 1^{er} inconvénient mentionné avec 25% des réponses. C'est le point de vue des entreprises prêteuses. Pour l'entreprise d'accueil, l'employé prêté peut se révéler plus cher qu'un intérimaire ou un CDD qu'elle recruterait au prix du marché : celui-ci lui fait supporter le coût de son ancienneté, sa convention collective. Eventuellement une commission supplémentaire doit être payée à l'intermédiaire. L'entreprise intermédiaire interrogée facture

10.000€ de frais d'adhésions annuels puis une commission de 10% du salaire pendant la période du prêt pour l'entreprise prêteuse et 6% du salaire pour l'entreprise d'accueil.

Viennent ensuite les difficultés d'adaptations rencontrées par les employés dans l'entreprise d'accueil.

Le risque d'une rupture anticipée du prêt a été mentionné par deux entreprises. Dans ce cas, c'est véritablement la relation de confiance entre les entreprises qui va permettre la réussite du dispositif.

Le souhait du salarié de rester dans l'entreprise d'accueil a été considéré comme un inconvénient par une entreprise.

Question : Les freins à l'utilisation du dispositif

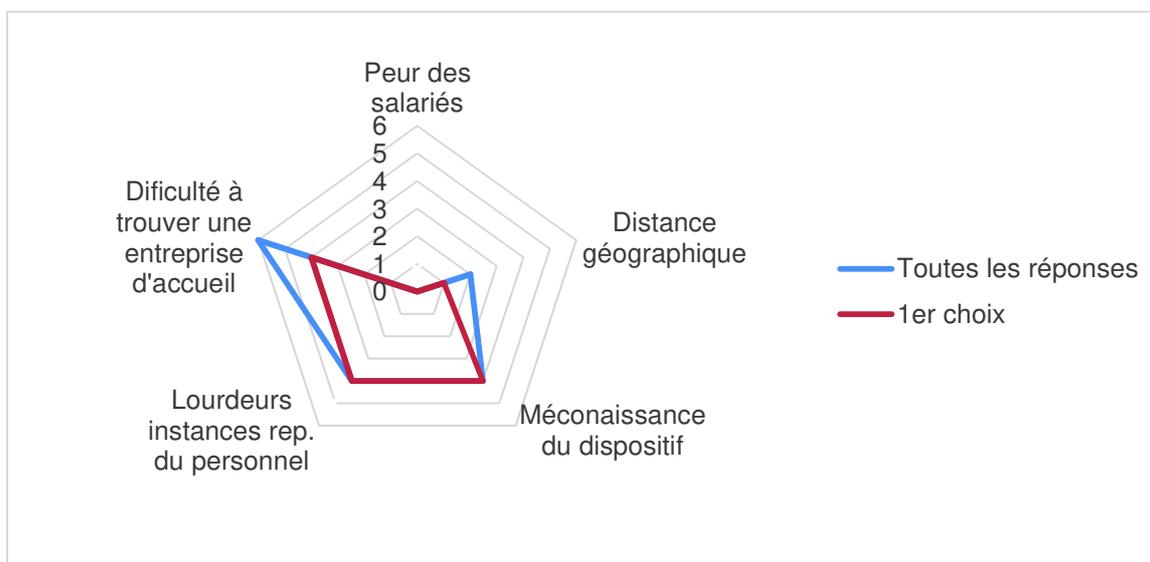


Figure XXII - Les freins à l'utilisation du PMO

La difficulté à trouver une entreprise intéressée pour réaliser un prêt est le premier frein selon nos interlocuteurs. Il ne s'agit pas tant de l'aspect saisonnalité mais aussi de la méconnaissance des opportunités existantes.

Suivent ensuite,

- La lourdeur de la consultation des instances représentatives du personnel (obligation légale). Des sociétés se sont heurtées à une résistance de la part de ces instances lorsque le PMO a été évoqué.
- La méconnaissance du dispositif de manière générale
- La distance géographique pour les salariés

La peur des salariés n'a pas été mentionnée une seule fois alors que dans les Données Annexes récoltées cela était évoqué à plusieurs reprises.

Question : Facteurs clés de succès

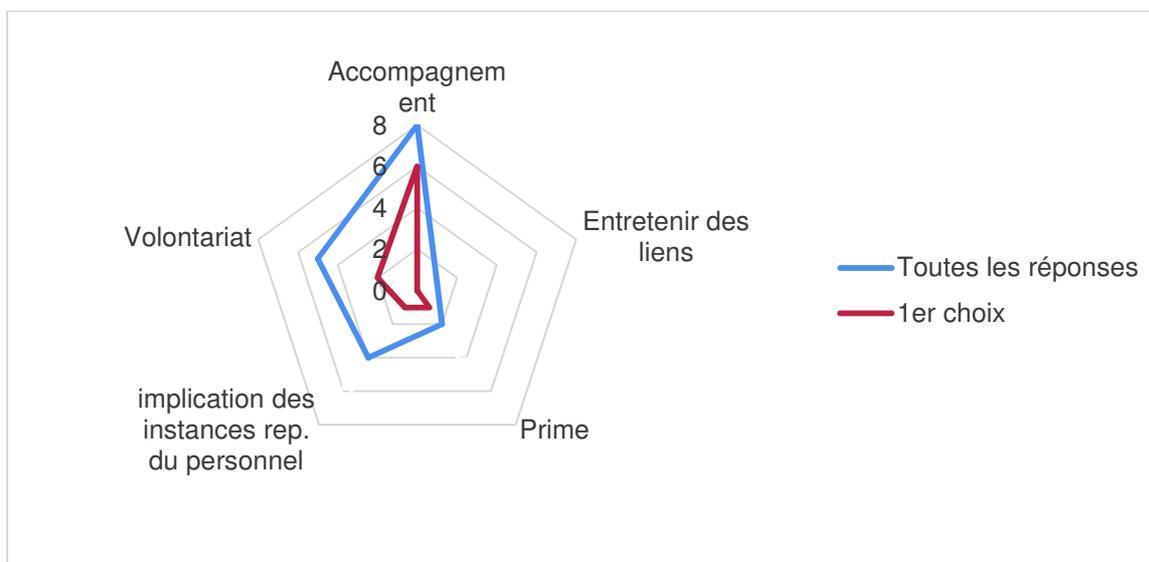


Figure XXIII - Les FCS du PMO

L'accompagnement est le premier facteur clé de succès du prêt. Cette notion regroupe à la fois les entretiens préalables à la prise de poste, le parcours d'intégration réalisé par l'entreprise d'accueil mais aussi le maintien de la communication entre l'entreprise prêteuse et le salarié. La démarche se rapproche fortement de celle réalisée dans le cadre d'une embauche d'un salarié : entretien et parcours d'intégration. Deux des sociétés interrogées ont subi un échec relatif de PMO notamment parce que cette étape a été négligée (c'est en tout cas l'analyse *a posteriori* qu'elles en font).

Le volontariat est une obligation légale et un prérequis au succès. Tout comme l'implication des instances de représentation du personnel tel que le prévoit l'article L8241-2 du Code du Travail⁶⁷ :

- « Le comité social et économique est consulté préalablement à la mise en œuvre d'un prêt de main-d'œuvre et informé des différentes conventions signées.

⁶⁷ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?idSectionTA=LEGISCTA000006178275&cidTexte=LEGITEXT000006072050>

- *Le comité de l'entreprise prêteuse est informé lorsque le poste occupé dans l'entreprise utilisatrice par le salarié mis à disposition figure sur la liste de ceux présentant des risques particuliers pour la santé ou la sécurité des salariés mentionnée au second alinéa de l'article L. 4154-2.*
- *Le comité social et économique de l'entreprise utilisatrice est informé et consulté préalablement à l'accueil de salariés mis à la disposition de celle-ci dans le cadre de prêts de main-d'œuvre. »*

Lors de nos échanges, il a été confirmé que les instances représentatives ont bien intégré l'intérêt du PMO quand il s'agit de la sauvegarde de l'emploi.

Le fait de donner une prime au salarié volontaire a été avancé comme un FCS mais pas de manière prédominante. Dans le cas rencontré, cela représentait 5% d'augmentation de salaire pendant la période du prêt.

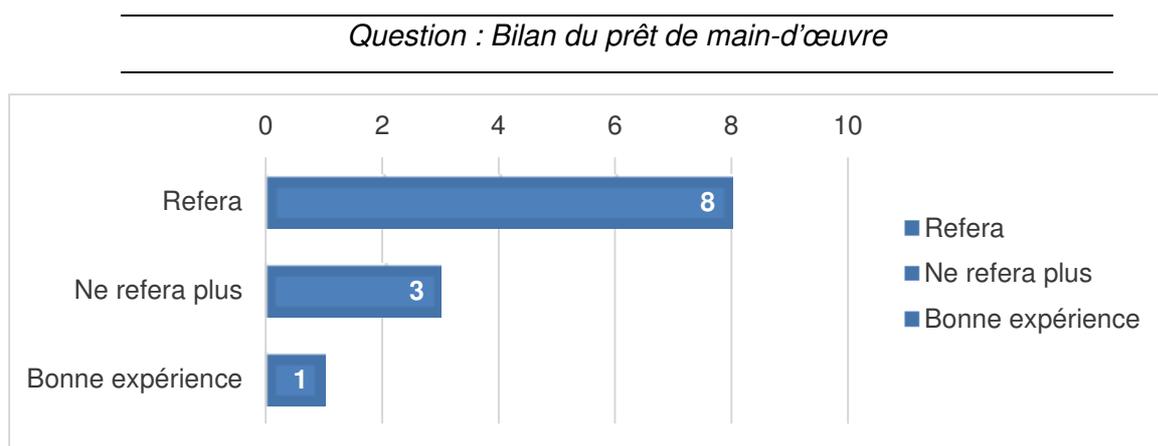


Figure XXIV - Bilan

En conclusion, les personnes interrogées qui affirment qu'elles réutiliseront le prêt de main-d'œuvre sont nettement plus nombreuses que celles qui ne renouvelleront pas l'expérience.

Les entreprises qui ne réitéreront plus l'expérience évoquent les raisons suivantes :

- les difficultés de négociation avec les instances représentatives
- les coûts engendrés, notamment quand un intermédiaire est sollicité ou quand il y a un écart de salaire à combler.

L'employé qui s'est exprimé considère que c'est une bonne expérience ; sans ce dispositif de PMO, il aurait perdu son emploi. Il a retrouvé un poste en adéquation avec ses aptitudes.

PARTIE 4 : DISCUSSION

Nous allons interpréter les résultats de l'analyse réalisée précédemment au regard des hypothèses énoncés au début de ce rapport.

Dans un second temps nous détaillerons deux axes de réflexions complémentaires qui sont apparus au fil de nos investigations et qui n'ont pas été traitées lors de nos entretiens.

DISCUSSION / VERIFICATION DES HYPOTHESES :

Le PMO est source de nombreux avantages. Pour les salariés, il permet de développer leur expérience dans un nouvel environnement, avec des interlocuteurs différents et de développer leur autonomie face à de nouveaux challenges.

Il agit sur la motivation des salariés qui sont globalement satisfait de l'expérimentation.

Mme Ludivine Calamel, chercheur à l'université de Grenoble que nous avons interviewé travaille sur un projet de prêt de main d'œuvre à but non lucratif dans les pôles de compétitivité de 2018 à 2021 pour le développement économique territorial de 20 grands groupes français qui se sont alliés pour échanger des compétences, des expériences dans des services commerciaux, Marketing, RH, etc... C'est de l'entraide territoriale entre les grands groupes, les PME, les TPE et les salariés. Le prêt de main d'œuvre est un levier de gestion des compétences pour booster les territoires et les PME face à la concurrence mondiale.

Le PMO est utilisé comme outil de gestion des ressources humaines et peut revêtir des utilisations différentes en fonction des besoins, des tailles d'entreprises ou des territoires.

Les entreprises y ont principalement recours comme outil de flexibilité quantitative externe visant à adapter les effectifs aux variations du niveau d'activité (variation saisonnière ou conjoncturelle). Même si nous ne l'avons pas rencontré dans les entreprises ayant fait l'objet de notre enquête terrain, le PMO est également utilisé pour développer les compétences. Il a été abordé comme tel dans la littérature et par les intermédiaires. Ce dispositif étant temporaire et peu engageant pour les parties prenantes, il apporte une flexibilité aux organisations dans les deux cas.

En reprenant les logiques développées par Loïc Cadin, Francis Guérin et Frédérique Pygeire dans le cas de la flexibilité quantitative nous sommes dans une logique « passive » ou « conjoncturelle », c'est-à-dire avant tout utile à court terme à l'entreprise. L'adaptation des effectifs au niveau d'activité répond à un besoin d'ajustement réversible et rapide passant par

des allègements en cas de surcapacité. Il permet d'éviter les licenciements en soulageant temporairement la masse salariale. Le PMO est alors une modalité d'ajustement sans véritable vision sur le long terme ou en matière de capitalisation de compétences.

Au contraire l'utilisation du PMO dans le cas où le PMO est utilisé pour gérer les compétences il s'inscrit sur le long terme. « *Une perspective offensive ou dynamique de la flexibilité, c'est-à-dire chercher à en faire un élément de création d'avantages concurrentiels de long terme, exige de faire évoluer l'organisation dans son ensemble, ce qui demande une stabilité dans la composition des équipes et une stabilité temporelle dans une même situation de production* »

68

Point très important, il permet de maintenir, voire d'accroître l'employabilité des salariés, de conserver des compétences, d'acquérir des connaissances nouvelles, mais aussi de valoriser des potentiels. Les salariés « prêtés » étant destinés à revenir avec de nouvelles compétences ce dispositif permet de préserver et de garder celles-ci dans l'entreprise mais aussi d'acquérir des compétences complémentaires qui auront été développées dans l'entreprise d'accueil et pourront au retour du salarié être diffusées. De même l'entreprise d'accueil aura pu s'enrichir des compétences du salarié accueilli. A l'aide de la PMO, les entreprises agissent bien sur leur capital humain en se centrant sur une utilisation plus efficace de leurs ressources internes. Elles acquièrent des employés plus compétents et mobilisés qui viendront ajouter de la valeur à un produit ou à un service.

Dès lors que la compétence individuelle acquise sera VRIO, l'entreprise pourra en tirer un avantage concurrentiel durable.

Mais cet avantage concurrentiel durable peut également provenir de la compétence collective, de l'intelligence collective que permet d'alimenter le PMO.

Selon Didier Retour, la compétence collective ne se limite pas à l'addition de compétences individuelles. Chaque salarié peut accroître ses propres compétences en bénéficiant des échanges du groupe, dans l'interaction qui constitue l'essence même du fait organisationnel. Cela peut être alors source d'avantage concurrentiel. Pour un salarié, 70% de ses apprentissages proviennent d'un enrichissement de ses compétences dans le cadre de son activité.

Le premier résultat attendu d'une gestion des compétences collectives est une amélioration de la performance du groupe en question, une plus grande efficacité pour résoudre les problèmes de l'entreprise.

C'est donc parce qu'il permet d'engendrer des compétences intergroupes ou « compétences clés » qui sont difficilement imitables en raison de leur spécificité, de leur caractère tacite et

68 *Ibid*, p.170

complexe que le PMO peut être également un avantage concurrentiel et non plus simplement une source d'avantage concurrentiel.

Pour rappel, le filtre de l'analyse VRIO est le suivant :

- V pour « Value » ou « valeur » : il convient de se poser la question si les ressources et les compétences permettent de saisir une opportunité ou d'éviter une menace.
- R pour « Rarity » ou « rareté » : il convient de se poser la question si les organisations concurrentes possèdent déjà ces ressources et ces compétences.
- I pour « Imitability » ou « Imitabilité » : il convient de vérifier si l'acquisition de ces ressources et de ces compétences est coûteuse.
- O pour « Organization » ou « Organisation » : il convient de se poser la question si l'organisation est capable de profiter de ces ressources et de ces compétences au niveau de sa structure et de son organisation fonctionnelle.

Pour le prêt de main d'œuvre :

- **Value** : Le PMO permet à la fois de saisir des opportunités en améliorant les compétences internes mais aussi d'éviter les licenciements et de maintenir l'employabilité. C'est en cela qu'il est porteur de valeur.
- **Rarity** : Ce dispositif n'étant pas très connu, peu de personne en maîtrise l'utilisation.
- **Imitability** : nous avons pu voir que l'utilisation du PMO nécessite un apprentissage certain, une forte communication pour le mettre en œuvre et le développement d'un réseau de confiance entre DRH d'entreprises. C'est une compétence qui n'est pas facile à acquérir ou à imiter, étant basée sur les hommes et les femmes qui la mettent en œuvre. Le tissage de ce réseau de confiance est apparu comme indispensable pour permettre la mise en œuvre du dispositif. Il permet de s'assurer une certaine compétence du salarié prêté, d'éviter le départ définitif du salarié dans l'entreprise d'accueil accroît la flexibilité du dispositif en permettant par avenant d'y mettre un terme anticipé.
- **Organization** : Dès lors que l'entreprise maîtrise le PMO et le met en œuvre dans le cadre d'une GPEC, c'est-à-dire pour réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise en matière d'effectifs et de compétences et en fonction de son plan stratégique ou d'objectifs clairement identifiés.

Alors la maîtrise de ce dispositif du PMO sera une ressource VRIO et permettra d'obtenir un avantage concurrentiel durable.

Au début de notre étude, le fait que le prêt de main d'œuvre à but non lucratif fasse partie du train des ordonnances de 2017 alors qu'il était si peu usité, nous a fait nous interroger. Au regard de cet analyse, la maîtrise du PMO permet de tirer un avantage concurrentiel durable ce qui conforte l'objectif fixé par le gouvernement lors de cette réforme. Ainsi, le premier ministre Edouard Philippe indiquait à l'occasion de la ratification des ordonnances : « *Personne ne peut sérieusement soutenir que notre droit, et notre droit du travail en particulier, favorise aujourd'hui l'embauche [...] et qu'il aide au développement durable des entreprises* »⁶⁹.

Nous avons pu constater lors de l'enquête terrain que cela n'est pas perçu comme tel par les entreprises utilisatrices. Dans le temps imparti pour le mémoire, nous avons privilégié la cible des DRH. Cela a conduit à enquêter auprès d'ETI et de GE (+ 250 salariés) du même réseau (cf ci-après). D'autres personnes qui reprendraient cette étude et qui déplacerait l'éclairage vers les PME et start-up trouveraient certainement des utilisations du dispositif comme outils de GPEC, car ces entreprises ont par définition des compétences et des ressources limitées. Une des façons qui permettrait de plus rapidement maîtriser ce dispositif serait d'avoir recours à un intermédiaire. Toutefois dans ce cas se pose la question la maîtrise du dispositif ne serait alors plus VRIO dès lors qu'elle sera plus facilement imitable et moins rare.

Nous avons donc analysé l'offre de service des prestataires dans ce domaine pour apprécier la palette de leur offre de service et dans quelle mesure cela pouvait-il remettre en cause le caractère d'avantage concurrentiel durable. En effet, si le prestataire n'est qu'une plateforme de mise en relation, alors la maîtrise du dispositif restera du ressort des entreprises et l'analyse VRIO demeurera.

LES FACILITATEURS

Il arrive qu'une entreprise rencontre des **difficultés de surcapacité** qui compromettent sa viabilité. Dans cette situation, elle va rechercher à faire supporter le coût de son adaptation par la collectivité (assurance chômage, état, entreprises du secteur...) Elle va chercher à conserver ses bons éléments et le prêt de main d'œuvre est un dispositif qui permet de faire jouer la solidarité des entreprises. Seulement, l'idée de supporter la charge supplémentaire du

⁶⁹ https://www.lesechos.fr/31/08/2017/lesechos.fr/030520202931_oronnances---une-reforme-destinee-a--changer-l-etat-d-esprit--du-code-du-travail.htm

coût d'une commission pour bénéficier des services d'un intermédiaire n'est pas bien acceptée.

En regard, l'entreprise qui recrute pour adapter sa capacité à une hausse temporaire de son niveau d'activité peut trouver dans le prêt de main d'œuvre une solution sécurisée plus souple que l'intérim ou le CDD mais pas forcément moins coûteuse.

Lors de notre enquête de terrain, nous avons essentiellement rencontré ces deux cas de figure dans lesquels pour le traitement des problèmes de l'emploi l'entreprise se tourne vers les **organismes publics** et attend de leur part des services gratuits.

Une entreprise qui **expérimente une nouvelle activité ou en développe une existante**, va chercher à attirer à elle les compétences nécessaires pour son bénéfice exclusif. Cette situation est typique d'une PME ou d'une startup. Le prêt de main d'œuvre lui offre un moyen pour de disposer temporairement d'une personne déjà formée et avec de l'expérience. Ce qui est nécessaire et suffisant pour expérimenter ou pour un réaliser transfert de compétence. Le recours à un prestataire qui sera rémunéré pour le mettre en relation avec le talent recherché et son employeur se conçoit comme un processus de recrutement.

Dans le même temps, une autre entreprise peut également souhaiter de prêter un employé afin de : diversifier son parcours et lui permettre de développer ses compétences, renforcer un fournisseur stratégique, co-développer un produit ou une offre, aider le développement du tissu économique local. Cette situation est d'avantage celle d'une grande entreprise.

Depuis le 1er janvier 2018, une PME ou une jeune entreprise peut bénéficier des compétences de salariés de grandes entreprises sans supporter la totalité des coûts salariaux. Cette disposition devrait également favoriser l'activité des sociétés ou les associations qui se développent depuis 2015 et qui proposent leurs services pour mettre en relation les entreprises et faciliter leurs prêts. Ces nouveaux acteurs organisent leurs services autour de partenariats avec des groupes importants et s'appuient sur une plateforme internet qui met les acteurs en réseau et facilite la collaboration.

Sociétés de services qui facilitent le prêt de main-d'œuvre

Nous avons identifié lors des échanges avec nos contacts deux catégories d'intermédiaires qui peuvent intervenir lors du prêt de main d'œuvre :

- Les **intermédiaires publics** : qui interviennent dans les plans de sauvegarde des emplois de manière classique.
- Les **intermédiaires privés** : de nombreuses startups, qui sont adossées ou associées à des grands groupes industriels.

Les intermédiaires publics telles que les Maisons de l'Emploi, SIRAC etc ont été passées au scope de notre étude. Une recherche sur les réseaux sociaux nous a montré qu'une multitude de sites, de plateformes sont maintenant disponibles. Ces intermédiaires privés se veulent être des facilitateurs entre les entreprises demandeuses, les entreprises prêteuses et les salariés. Ceux-ci ont des business model différents.

Nous souhaitons ici faire une liste non exhaustive de ces intermédiaires privés : associations ou sociétés de service car nous pensons que les nouvelles dispositions législatives des Ordonnances Macron vont leur donner encore un coup d'accélérateur.

Pactes Compétences⁷⁰

« La plateforme de partage de compétences entre grandes entreprises et PME de croissance ».

| Informations générales | Prestations |
|---|--|
| <p>Association qui réunit 56 grandes entreprises et 40 organisations professionnelles.</p> <p>Partenaires : Air Liquide, Altares, BNP Parisbas, CCI Paris, CDJ, Generali, PageExecutive, Sanofi, Schneider Electric, Siemens, Syntec Numérique, Thales etc...</p> | <p>Mise à dispositions d'experts employés par des grands noms destinées aux PME.</p> <p>Abonnement annuel proposée : « <i>Pacte PME</i> ».</p> <p>Le « recrutement » proprement dit est assuré par PageExecutive.</p> <p>Generali assure la partie analyse et gestion des risques.</p> <p>Selon la loi Cherpion.</p> |

Tableau XI - Pactes Compétences

La prestation est encadrée par des professionnels du recrutement et de l'assurance. Les grands groupes sont à l'initiative et souhaitent « aider » des PME.

ApiTalent⁷¹

| Informations générales | Prestations |
|--|--|
| <p>La mobilité professionnelle inter-entreprises basée sur le volontariat permettant aux salariés de travailler dans une autre entreprise dans un cadre entièrement sécurisé, pour une mission, un transfert de CDI ou en start-up</p> | <p>Le concept est de fidéliser les talents dans une structure en leur proposant une mobilité professionnelle simple et ludique.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Outil de mobilité interne « <i>Vis ma Vie</i> » • Outil destiné aux Startup : des cadres sont mis à disposition gratuitement. |

70 <https://competences.pactepme.org/>

71 <https://apitalent.fr/>

| | |
|---|--|
| Partenaires : IBM, groupe La Poste, Bouygues, DXC Technology Particularités : 4 communautés territoriales, Travaille avec la Maison de l'Emploi | Lien avec OscarH . Selon loi Cherpion. |
|---|--|

Tableau XII – ApiTalent

L'initiative vient de grandes entreprises pour faire connaître à leurs salariés « la vie de startup ».

Jobdeal⁷²

Comment compléter un temps partiel ?? « Choisissez les meilleurs ! »

| Informations générales | Prestations |
|---|---|
| Création en 2016. Partage de talents dans les domaines de la Restauration et du Nettoyage industriel, au départ. Partenaires : Flunch, GSF, Travaille avec Pôle emploi Selon loi Cherpion. | <ul style="list-style-type: none"> • Pour les sociétés, l'objectif est pérenniser l'embauche de temps partiel en complétant par des tâches supplémentaires. • Pour les salariés, compléter une activité existante par d'autres missions qualifiantes et/ou plus adaptées en termes d'emploi du temps. |

Tableau XIII - jobdeal

Dans les domaines de la restauration et du nettoyage industriels, il y a beaucoup de contrats à temps partiels ou postes dont les horaires sont morcelés. Cette plateforme offre des missions de compléments.

MaSolutionEmploi⁷³

| Informations générales | Prestations |
|---|--|
| Cabinet RH qui propose outre la GPEC, le recrutement, le bilan de compétences... le PMO. SAS créée en 2014 | Annonces publiées selon trois critères : <ul style="list-style-type: none"> • le secteur d'activité, • la fonction • la région. |

Tableau XIV – maSolutionEmploi

L'orientation de cette plateforme est clairement annoncé : « développement / maintien » du dynamisme économique local.

Mobiliwork⁷⁴

« La mobilité temporaire entre entreprises, catalyseur d'agilité »

72 <https://www.jobdeal.fr/>

73 <https://www.masolutionemploi.com/>

74 <https://www.mobiliwork.com/>

| Informations générales | Prestations |
|--|--|
| Création fin 2014. SASU. Plateforme de mise en relation. Parmi les 10 groupes existants : <ul style="list-style-type: none"> • <i>Maif Groupe privé</i> a été créé par la MAIF afin d'enrichir le parcours professionnel de ses collaborateurs en leur proposant des expériences innovantes de mobilité avec des entreprises partenaires partout en France. • <i>RH TPE</i> est un groupe qui a été créé à l'initiative de la Maison de l'Emploi et de la Formation Professionnelle du Pays de Brest | <ul style="list-style-type: none"> • Création de groupes privés gérés par un Administrateur du site. Seuls les membres ont accès aux annonces. L'accès aux Groupes se fait via un abonnement annuel. • Les groupes sont formés par des acteurs localisés par secteur géographique : ex. Versailles, Grenoble, pays de Vierzon etc... ou par activité : les startups, le TPE. • Facilite la rencontre entre les acteurs, met à dispositions les informations juridiques et se rémunère par un pourcentage de ce qui est facturé par l'entreprise prêteuse à l'hôte. • Notion de communauté. |

Tableau XV – MobilWork

Le fonctionnement de cet intermédiaire est plus « discret » ; il met à a dispositions des groupes de partage dont les noms sont quelque peu abscons et dont les membres ne sont pas visible directement sur le site.

OscarH⁷⁵

| Informations générales | Prestations |
|---|--|
| Plateforme de Partage de Talents entre Grands Groupes et PME/Starts-up Partenaires : L'Oréal, Carrefour, BNP Parisbas, Stuart SAS créée en 2015 | Des Talents de grandes sociétés sont mis à disposition : (re-)motivation des salariés, suivi post-mission, exploration vers d'autres domaines, métiers, méthodes de travail (notamment vers les startups) d'autres cultures d'entreprises... |

Tableau XVI – oscarH

Est-ce un moyen de gestion des RH pour les grands groupes par de la formation (déguisée) par immersion??

Oui Team puis Andjaro⁷⁶

| Informations générales | Prestations |
|---|---|
| Création en 2015 En 2018 a lève 5 millions d'euros auprès de SAP | Détachements de personnel pour des missions de courte et moyenne durées |

75 <https://www.oscarh.com/>

76 <https://www.andjaro.com/>

| | |
|--|---|
| Partenaires : Elior, Engie Ineo (échanges entre agences), Sodexo (détachements entre restaurants en fonction de l'activité), Accor Hotels, ISS (compléter le temps partiel), Goupe Flo, A généré plus de 120000 mouvements de personnel et 10 millions d'euros d'économies chez ses clients en 2017 | prêt de main d'œuvre intragroupe . Les chiffres ont impressionnants. Domaines Restauration / Hôtellerie et nettoyage industriel. Approche RSE. |
|--|---|

Tableau XVII - andjaro

L'objectif des groupes d'Hôtellerie, par exemple, est d'utiliser au maximum les salariés disponibles pour réduire l'usage de l'Intérim.

Vendredi⁷⁷

« Pas besoin de tout plaquer pour s'engager »

| Informations générales | Prestations |
|---|--|
| Création en 2014 Mécénat de compétences. Partenaires : L'Oréal, Carrefour, ADP, L'air liquide, Mazars, Euler Hermes, Revendique le 30/10/2018 : 217 stagiaires et 32000 heures de travail Loi Cherpion | Donner 20% de son temps à une structure caritative donne du sens et développe des compétences managériales - Stages partagés entre entreprises (80%) et associations (20%). La double activité vise à placer la demande d'engagement des jeunes au service de la coopération entre entreprises et acteurs de l'innovation sociale : <ul style="list-style-type: none"> • Soit sur du temps libre • Soit l'entreprise accepte que le salarié « parte » faire autre chose pendant le temps de travail : aspect motivation, RSE... |

Tableau XVIII – vendredi

Cette plateforme nous semble la plus emblématique des aspirations des salariés actuellement ; en effet, les volontaires participent à des actions de bénévoles sur leur temps de travail. Outre le développement de soi, les entreprises favorisant ces démarches, permettent à leur salariés de rester motivés et enthousiastes... par conséquent, plus productifs et engagés.

On peut noter également l'avantage de *vendredi.cc* : comme les entreprises d'accueil sont des associations à but non lucratifs, la problématique de la refacturation ne se pose pas depuis le Loi Charpion.

⁷⁷ <https://vendredi.cc/>

Les intermédiaires cités précédemment participent au déploiement du dispositif de PMO sur les territoires. Tout comme le « greenwashing », les approches, les motivations sont différentes et parfois surprenantes.

Avec le dispositif mis en place par les Ordonnances Macron de 2018, l'offre de ce genre d'intermédiaires va certainement augmenter. Les salariés feront leur choix peut-être plus que les sociétés proprement dite.

LE PRÊT DE MAIN D'ŒUVRE, UN OUTIL DE RSE

Suite à nos recherches et à notre enquêtes de terrain, nous nous sommes rendu compte que le PMO est un élément de la RSE.

Il est utilisé dans les entreprises pour **éviter de faire du chômage partiel ou du licenciement économique.**

Dans des situations de crise économique, les salariés peuvent perdre leur emploi. Grâce au PMO, ils peuvent continuer leur activité professionnelle dans une autre entreprise et retourner chez leur employeur au moment de la reprise d'activité de cette dernière.

Les échanges avec les DRH nous ont montrés que la sauvegarde de l'emploi et le développement de l'emploi au niveau local était un élément partagé par nombre d'entre eux.

La notion de solidarité entre entreprises a été exprimée à plusieurs reprises.

Des DRH nous ont même confié qu'ils avaient fait appels à du prêt de main d'œuvre plus tôt qu'à de l'intérim ou du CDD parce qu'ils connaissaient le DRH de l'entreprise en difficulté économique et qu'ils se sentaient solidaires.

Même les syndicats et représentants sociaux des entreprises prêteuses et des entreprises d'accueils sont convaincus de la bienveillance du PMO (ex : Peugeot Mulhouse, Sirac).

Au début, les échanges et leurs négociations sont longues et difficiles avec les Directions, mais une fois que le prêt de main d'œuvre a été mis en place, les organisations comprennent l'intérêt de l'outil. Les salariés prêtés partagent leur histoire de leur entreprise d'origine, qu'ils font fassent à des difficultés structurels et conjoncturels, qu'ils risquent de perdre leur emploi. Les salariés de l'entreprise d'accueil se sentent solidaires et prennent conscience de la chance qu'ils ont de travailler dans une entreprise qui ne subit pas des difficultés économiques.

Saint Gobain a mis en place au niveau du siège un service en charge du PMO et du financement de PME au niveau local. L'objectif de cette stratégie est de développer le tissu local afin d'avoir une richesse économique et une sauvegarde de l'emploi. Ainsi, au niveau du

territoire, des PME peuvent se développer au niveau économique, être des futurs clients de Saint Gobain.

La 2^{ème} piste du PMO comme outil faisant partie intégrante de la RSE est le PMO utilisé comme **outil de placement** pour des personnes en situation de handicap ou des personnes en situation de compétences insuffisante pour rester à leur poste de travail.

Le PMO est alors utilisé comme un outil de transition professionnelle. L'intermédiaire MaSolution Emploi le propose et l'a pratiqué avec plusieurs entreprises. Cela permet à des salariés en situation de difficulté d'être accompagnés via un parcours de formation et d'être placés dans une organisation d'accueil.

Le PMO permettra d'allonger la période d'accueil durant une phase de transition professionnelle. Le salarié pourra trouver un emploi grâce à cet outil sans lequel l'entreprise d'accueil ne se serait peut-être pas risquée à embaucher la personne.

Exemple de l'entreprise Levezier et du groupe Vinci : suite à un accident du travail, le salarié de l'entreprise Vinci était en incapacité d'exercer son emploi. Le groupe Vinci lui a proposé une formation professionnelle diplômante, MaSolution Emploi a mis en lien la société Levezier, la société Vinci et le salarié. MaSolution Emploi a été un intermédiaire et a proposé comme outil de mobilité professionnel le PMO. Les trois acteurs concernés ont accepté la proposition et grâce à ce projet, le salarié a pu trouver un nouvel emploi alors qu'il allait être licencié par rapport à son incapacité d'exercer son travail. La société Levezier a pu bénéficier d'une prise en charge du prêt de main d'œuvre par le groupe Vinci pendant quatre mois, d'un travailleur avec un statut handicapé, lui permettant de baisser le paiement de sa taxe AGEFIP, et le salarié a pu se réaliser dans un nouveau travail correspondant à ses compétences.

Le 3^{ème} axe de développement du PMO comme outil de la RSE est l'utilisation du PMO pour **aider le milieu associatif**. Les Ordonnances Macron de début 2018 permettent à des salariés de donner 20% de leur temps auprès d'association durant leur temps de travail.

Cela permet à des salariés en quête de sens de se rendre utile : « *je peux me rendre utile pendant quelques heures tout en conservant mon gagne-pain* ». C'est par exemple ce que le site **Vendredi** (<https://www.vendredi.cc>) propose : « *mettez-vos talents au service de la société* ». Les volontaires peuvent dédier un jour par semaine (ou plusieurs jours par mois) à une association sans changer de travail. On l'aura compris, les vendredis de RTT mais pas seulement sont mis au profit d'associations caritatives ou autres. Si l'employeur décide de jouer le jeu, les salariés ont la possibilité sur leur temps de travail, d'aider une association de leur choix. Les salariés « *n'ont pas besoin de tout plaquer pour s'engager* ». Ce site parle de « *219 stagiaires et 32 000 heures de travail* »

Le 4^{ème} axe de la PMO comme outil de la RSE est le **placement de travailleurs seniors** travaillant dans des grandes entreprises qui arrivent en fin de carrière. Certains grands groupes ayant des salariés en fin de carrière avec de fortes compétences, proposent à ces derniers de travailler quelques jours à quelques mois dans des PME.

Cela permet au travailleur sénior de se rebooster dans la PME, d'apporter ses compétences à la PME, d'avoir un nouveau projet professionnel en fin de carrière. Cela permet à la PME de bénéficier d'une ressource et une compétence qui va lui permettre de se développer. Le témoignage nous a été partagé par l'association Alliance et Territoire et par Ludivine Calamel qui travaille sur le développement des PME et qui nous ont partagé le bénéfice de l'expérience par les seniors de grands groupes prêtés auprès de PME.

Schneider Electric est un exemple d'entreprise qui prête un cadre à une PME ou TPE. Cela permet gérer la fin de carrière de la personne et aussi apporter une aide avec expérience à une PME ou TPE.

Nous n'avons pas retenu ces différentes utilisations du prêt de main d'œuvre au départ dans nos hypothèses : il est évident, maintenant que le PMO comme outil RSE va prendre de l'importance indépendamment de situation économique.

CONCLUSION

Au bout des dix mois d'étude sur notre projet de mémoire, nous avons acquis des connaissances qui vont bien au-delà de la mise à disposition de personnel. Nous voulions vérifier si l'utilisation du prêt de main d'œuvre pouvait constituer un avantage stratégique pour une entreprise et pouvait être un outil de gestion des compétences au sein d'une entreprise. Notre travail nous a conduits à nous intéresser aux concepts de Ressources Based View, aux caractéristiques VRIO d'une ressource ainsi qu'aux notions de compétences, de motivation et de flexibilité.

Ce type de travail était une première pour chacun d'entre nous. Nous avons rencontrés des difficultés et vécu des moments de doute, mais la bonne entente, la complémentarité et la dynamique de notre groupe nous a permis d'avancer. Nous avons le sentiment d'avoir beaucoup appris de la démarche académique, de nos interlocuteurs et des idées de chacun dans l'équipe.

Au travers des interviews que nous avons menées auprès d'industriels, d'organisations publiques, privées et académiques durant l'enquête de terrain, nous avons pu observer que le dispositif qui existe depuis 2011 était encore mal connu des entreprises et qu'il était principalement utilisé dans l'objectif d'adapter la capacité aux variations du niveau d'activité. Les prêts réalisés alors l'ont été pour des ouvriers et des techniciens. Contrairement à nos attentes confirmées par la revue de littérature, nous avons été surpris de ne pas rencontrer de cas de prêts réalisés dans l'objectif de développer des compétences des employés ou de l'entreprise. Dans le même temps, nous avons découvert les possibilités du prêt de main d'œuvre pour conduire une action responsable. Nous avons remarqué que dans la Région Rhône-Alpes, par exemple, l'utilisation du prêt de main d'œuvre avait été favorisée par la proximité géographique des acteurs, par le réseau des entreprises et surtout par le support d'intermédiaires efficaces.

Nous avons le sentiment que le frein majeur à l'utilisation du dispositif est l'absence *quasi* intrinsèque de concomitance entre les demandes. Il ne s'agit pas seulement de vouloir prêter, de proposer une compétence et de chercher à accueillir. De plus, le « but non lucratif » du prêt peut conditionner un coût plancher qui se situe au-dessus des moyens d'une PME à la recherche d'une expertise.

A la réflexion, nous pensons que les contraintes qui pesaient sur le prêt de main d'œuvre ont fortement évolué au cours des 24 derniers mois. En effet, le niveau général d'activité a

progressé en France, des tensions apparaissent sur le marché de l'emploi (il est difficile parfois de recruter), la réglementation a évolué pour favoriser le développement des PME et des Associations. Des intermédiaires adossés à de grandes entreprises et équipés de plateformes internet sont apparus. Ces réseaux de mise en relation émergent sur le Net et facilitent la collaboration au même titre que des sites de rencontre.

L'utilisation du prêt de main d'œuvre dans l'objectif de développer les compétences devrait profiter de cette nouvelle situation. La personne, le salarié n'est plus volontaire pour une expérience limitée dans le temps mais devient un acteur moteur dans la démarche de PMO. Les nouvelles générations motivées par la quête de sens dans leur travail devraient trouver également des facilités. D'une manière générale des démarches RSE pourraient être encouragées en développant les prêts de main d'œuvre.

Nous sommes convaincus que les compétences humaines sont un facteur clef de succès dans une entreprise, que le PMO va-être un outil pour apporter de la valeur aux entreprises et aux salariés. Or notre étude a été réalisée à un moment charnière entre l'ancien cadre des Lois Charpion et les Ordonnances Macron. Une étude similaire qui serait conduite dans quelque temps apportera certainement d'autres enseignements.

De notre côté, nous sortons grandis de cette expérience. Nous saurons mettre à profit dans notre environnement des méthodes et les connaissances que nous avons acquises.