

Quand les entreprises se prêtent leurs salariés

Pendant quelques mois, des sociétés ont mis des salariés à disposition dans une autre structure, avant de les réintégrer.

Gâce à la formule de « prêt » de salariés, l'entreprise Soitec, spécialisée dans la fabrication de plaques de silicium sur isolant, estime avoir sauvé 90 équivalents temps plein, alors qu'elle subissait un plan de sauvegarde de l'emploi. Avec la même méthode, Renault aurait, pour sa part, évité de 5 000 à 6 000 licenciements.

Logique de complémentarité

Pratiquée au sein de différents sites d'un même groupe dans l'industrie, « la mise à disposition de salariés » s'est étendue avec la loi de décembre 2006 (*voir l'encadré ci-contre*). Elle peut, depuis, se pratiquer entre une entreprise privée et un établissement public. Mais c'est surtout la crise qui a donné un coup d'accélérateur à ces détachements de volontaires, lesquels ont permis d'équilibrer, de façon temporaire, les charges de travail entre plusieurs entreprises. « Freescale a prêté 21 salariés à Thales Alenia, pour des contrats de six mois à un an afin de faire face à un pic d'activité, tandis que notre production était touchée par la crise », note Michel Abitteboul, de Freescale, entreprise spécialisée dans les semi-conducteurs. « Ce sont les mêmes conditions de travail, c'est-à-dire dans des zones ultra-propres dites zones blanches, qui exigent une extrême rigueur et de la discipline.

A la seule différence que les satellites remplacent les puces. »

Cette logique de complémentarité a également prévalu au pôle de compétitivité Minalogic. Celui-ci a centralisé la mise à disposition de 54 salariés, provenant de l'une ou l'autre des 126 entreprises du pôle. « La recherche, la formation et le projet collaboratif sont encouragés », note Nicolas Leterrier, délégué général de Minalogic. A condition toutefois de « ne pas agir comme un prédateur de l'écosystème et détruire de l'emploi »... dans un environnement où certaines entreprises sont concurrentes. « Les sociétés font connaître leur baisse de charge ou leur pic d'activité. La confidentialité est la clef. »



MATHIEU BRETON,
conducteur de presse
chez Renault,
a été « détaché ».

Cette mise à disposition a toutefois été rendue possible par « le phénomène de décalage dans le temps : la crise n'a pas frappé toutes les entreprises au même moment. L'électronique des composants a été l'une des premières activités touchées et la recherche souffre davantage aujourd'hui que l'an dernier », constate Nicolas Leterrier.

Au cœur de cette pratique, la proximité et le territoire sont des éléments essentiels. « Les salariés ne sont pas aussi mo-

biles que l'on peut l'imaginer, la notion de bassin est très importante », note Corinne Margot, DRH de Soitec, installée sur le pôle grenoblois. Freescale reconnaît aussi que ce transfert a bien fonctionné car l'entreprise d'accueil était également toulousaine. Renault, qui a procédé à des détachements en interne, a d'abord privilégié les sites géographiquement proches, avant de passer à des mobilités semblables en termes de production. Dans le cas d'un éloigne-

ALLER PLUS LOIN QUE LA LOI

Les inspecteurs de l'Inspection générale des affaires sociales ont décidé que la loi expérimentale du 30 décembre 2006 (article 47), qui autorise, jusqu'au 31 décembre 2010, les entités de droit public et privé à procéder à des prêts de personnels, ne sera pas prolongée. Ils préconisent

de mettre en place des « conventions de projet pour l'innovation ». L'idée est d'élargir les prêts de personnels des pôles de compétitivité jusqu'à maintenant tournés vers les entreprises, pour favoriser un échange entre « réseaux d'innovation et communautés de projets ». ■ M. F.

TEMOIGNAGE

« De l'usine de Cléon à l'emboutissage de Douai »

Je travaille à l'usine de Cléon, en Seine-Maritime, en tant que poste opérateur senior pour l'assemblage des moteurs, adjoint au chef d'unité élémentaire de travail. Je suis parti en détachement à l'emboutissage de Douai, dans le Nord, entre septembre 2009 et juin 2010. Nous étions dix du département à partir, à l'origine pour un contrat de trois mois, potentiellement renouvelable. J'ai

donc laissé ma femme et ma fille. Nous avons tenu, mais, au-delà de six mois, l'éloignement familial est plus difficile à gérer. A Douai, j'ai intégré une unité de 17 personnes. Je suis devenu conducteur de presse, j'ai donc appris un tout autre métier. Je serai prêt à renouveler l'expérience pour accroître mes connaissances sur les différents métiers qu'offre le groupe. » ■ M. F.

ment notable, au-delà des frais, des compensations sont accordées. Terreal, spécialisée sur les produits en terre cuite, où 55 personnes ont changé de site, a proposé un voyage de la famille pour identifier le nouvel environnement. Renault verse une indemnité forfaitaire pour compenser la gêne éventuelle.

Veiller au retour

« Mais nous veillons à ne pas en faire des chasseurs de primes, motivation qui pourrait mettre en péril la stabilité familiale », argue Jean Agulhon, DRH de Renault France, qui a détaché au plus fort de la crise jusqu'à 980 personnes. Comme pour une expatriation, les entreprises estiment suivre de près leurs salariés. Les entretiens d'évaluation, s'ils sont réalisés par les managers locaux, sont préparés en concertation avec les RH d'origine. Enjeu : faciliter le retour, rassurer le salarié sur son augmentation ou son poste à venir. De son côté, l'entreprise sait que le salarié a pu prendre goût à ce bol d'air. Soitec balise le retour de ces 19 salariés, prévu en décembre,

de rendez-vous en tête à tête, et en meetings de réaffectation. Renault a instauré une visite hebdomadaire du chef d'unité sur le nouveau site de production, établi un contact fréquent avec le N+1, et marque sa reconnaissance par une petite cérémonie lors du retour. Cette forme d'échange pourrait tout à fait être pertinente dans le cadre de projet d'innovation. Elle participerait à accélérer les liens entre PME et monde de la recherche, encore trop distants. « Une entreprise avec un produit innovant ne peut pas trouver en intérim ce type de ressources.

De leur côté, les chercheurs sont intéressés par une application pratique », note Nicolas Letierrier. D'autres, tel Renault, considèrent qu'il pourrait s'agir d'un outil de gestion des carrières, une façon d'anticiper des mutations techniques, les salariés en pointe sur un sujet pouvant se mettre à disposition des sites moins avancés. Cela pourrait aussi prendre la forme de missions de conseil : les experts seraient mis à disposition de start-up par exemple. ● MARINE FAUVEL

EXPERTISE

« La confiance est la clef »

Face au prêt de salariés, les managers se sont parfois montrés réticents, craignant de ne pas revoir les collaborateurs volontaires, relève Christian Defélix, professeur, responsable de la chaire Capital humain et innovation de l'IAE Grenoble. C'est une inquiétude légitime, qui rend nécessaire tout un travail d'approche par les acteurs RH, d'abord pour rappeler le contexte

(la baisse du niveau d'activité et donc de la charge de travail) mais aussi pour mettre en avant les gains potentiels de la mise à disposition au sein de sa propre équipe : une belle acquisition de savoir-faire, de compétences et aussi de réseaux. » L'expert ajoute : « Le risque de débauchage reste faible, car l'entreprise d'accueil est un partenaire avec lequel une relation de confiance préexiste. » ● M. F.

TENDANÇOLOGIE



RONAN CHASTELLIER

Big Man

LES DIRIGEANTS DU CAC 40 sont-ils de « grands hommes » au sens de l'anthropologie ? Dans le livre de Maurice Godelier *La Production des grands hommes* (Ed. Flammarion), on peut noter un lien entre l'émergence d'un *Big Man* et le développement des « échanges compétitifs économiques ».

Le *Big Man* est un homme qui possède un pouvoir acquis grâce à ses propres mérites, écrivait Maurice Godelier. Ces mérites proviennent de la supériorité dont il fait preuve dans l'exercice de ses talents : compétence, effort dans le travail, dons oratoires et pouvoirs magiques. Mais, dans la tribu des Baruya de Nouvelle-Guinée, tous ces talents ne suffiraient à faire un *Big Man* si on n'y ajoutait un don qui paraît jouer un rôle décisif dans la formation du renom et du pouvoir : « La capacité d'accumuler des richesses et à les redistribuer avec une générosité bien calculée ».

Sur un autre registre, Pierre-Louis Dubois, directeur de la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises, décrit dans *Le Nouveau visage des dirigeants du CAC 40* (Ed. Pearson) que des similitudes existent avec

les *Big Men*. « Les dirigeants doivent avoir une vision, écrit Pierre-Louis Dubois. Ils doivent faire partager des valeurs, donner un cap aux collaborateurs. »

De même, les *Big Men* de Nouvelle-Guinée doivent connaître les mythes d'origine. « Ils savent pourquoi dans de tels rites il convient de faire tel ou tel geste, alors que les autres savent seulement qu'ils doivent les faire », écrivait Maurice Godelier. Communiquer auprès des analystes financiers, des investisseurs et des clients semble aussi être l'apanage des dirigeants du CAC. Dans ses entretiens avec Henri de Castries (Axa), Baudouin Prot (BNP) ou Gérard Bayol (Dexia), Pierre-Louis Dubois insiste sur « ce rôle essentiel du dirigeant ».

De même, Maurice Godelier écrivait : « S'il veut rallier les gens à son point de vue, il lui fallait savoir parler en public, être un kououndjé, un homme qui tient de beaux discours non pour le plaisir oratoire, mais pour trouver des solutions aux problèmes qui se posent. » Alors cet homme deviendra un *Big Man*, de ceux dont « le nom va grandir au-delà des frontières de sa tribu et des tribus voisines », dixit Maurice Godelier. ■

Le dirigeant doit savoir communiquer son talent et son savoir