

Tout savoir sur le prêt de main d'œuvre



Sommaire

Genèse du projet

Contexte	2
Le projet.....	2

Le PMO : de quoi s'agit-il ?

Le PMO : Ce qu'on en sait en 2021	3
Le PMO : Un terrain d'excellence pour mieux comprendre les processus en jeu dans l'intégration de nouveaux salariés ?.....	3

L'étude

Méthode	4
A qui s'adresse le PMO ?	5
Le PMO : Où ?.....	5
Quelques chiffres sur le PMO	6
Pourquoi avoir recours au PMO ?.....	7
Les points de vigilance	8
La plus-value d'une animation sur les territoires	9
Portraits d'entreprises : ils l'ont fait	10
Quelques verbatims	15

Conclusion.....	16
-----------------	----

1 Genèse du projet

Contexte

Dans le contexte pandémique COVID19, l'Etat et la Région signent, le 3 septembre 2020, la charte sociale partenariale visant à favoriser la sauvegarde des entreprises, des emplois et des compétences dans des conditions garantissant la santé des salariés, dans une perspective de développement durable.

Le développement du prêt de main d'œuvre à but non lucratif (*) est donc préconisé en tant que dispositif inscrit dans le Code du travail, consacrant des voies alternatives pour limiter la destruction massive d'emploi et ses impacts sociaux, économiques et territoriaux et répondre aux besoins de recherche de compétences d'autres entreprises.



Le projet

Afin d'accompagner cette disposition, le Centre Ressources pour les Groupements d'Employeurs est identifié Centre de Ressources régional sur le prêt de main d'œuvre à but non lucratif, de façon temporaire et expérimentale sur l'année 2021.

L'objectif du projet pour le CRGE est de développer le prêt de main d'œuvre à but non lucratif en Nouvelle-Aquitaine dans le cadre des plans de relance afin de :

- Limiter la destruction massive d'emploi et les impacts sociaux, économiques et territoriaux induits,
- Répondre aux besoins de recherche de compétences d'entreprises,
- Apporter une solution attractive et sécurisante tant pour les entreprises que pour les salariés.

Le projet s'articule autour de 3 objectifs :

- Promouvoir le prêt de main d'œuvre à but non lucratif comme forme alternative d'emploi,
- Sécuriser juridiquement le prêt de personnel pour les entreprises et les salariés,
- Recenser et capitaliser les expériences de prêt de main d'œuvre avec le soutien de l'Aract.

L'Aract Nouvelle Aquitaine s'associe au projet par l'étude des pratiques qui sécurisent la mise en place du PMO pour l'ensemble des acteurs : l'entreprise prêteuse, l'entreprise utilisatrice, et le salarié mis à disposition. L'Aract propose donc, aux côtés du CRGE porteur du projet et espace ressource 2021 sur le sujet, de conduire une analyse prospective des pratiques de mise en oeuvre du dispositif de PMO.

(*) : cf guide GUIDE METHODOLOGIQUE édité par le CRGE
«Accompagner et sécuriser les démarches de prêt de main-d'oeuvre à but non lucratif en Nouvelle-Aquitaine»

2 Le PMO : de quoi s'agit-il ?

Le Prêt de Main d'Oeuvre, aussi appelé prêt de salariés permet aux entreprises rencontrant une baisse d'activité de prêter un de ses salariés à une entreprise en manque de main-d'œuvre.

Une entreprise peut donc avoir recours au prêt de main-d'œuvre : un employeur met des salariés à la disposition d'une autre entreprise utilisatrice pendant une durée déterminée et selon des modalités bien encadrées juridiquement. Le salarié doit être volontaire et a ainsi la garantie de maintenir son salaire.

Ce qu'on en sait en 2021

Peu de chiffres sont disponibles sur le PMO. L'absence d'appétence pour le sujet s'explique probablement par l'absence de succès du dispositif. Notons que le peu d'initiatives médiatisées ont fait la une de l'actualité pendant quelques temps et que les entreprises qui ont témoigné ont tellement été sollicitées qu'elles refusent aujourd'hui de mobiliser du temps sur le sujet.

Aussi, nous n'avons aucune visibilité sur le nombre de PMO mises en place à l'échelle Nouvelle Aquitaine. Nous avons néanmoins trouvé une **étude menée en 2016 par OpinionWay*** sur un échantillon de 213 responsables des ressources humaines. Cette étude nous a permis de comparer les résultats aux informations que nous avons recueillies.

Le PMO, un terrain d'excellence pour mieux comprendre les processus en jeu dans l'intégration de nouveaux salariés ?

A l'aulne de la crise sanitaire, le réseau Aract Anact s'intéresse tout particulièrement à l'agilité développée par les entreprises et les territoires pour préserver leurs emplois et leurs compétences.

Nous avons donc choisi le PMO comme objet d'étude afin d'étayer notre point de vue sur les dimensions qui concourent à réussir l'intégration de nouveaux collaborateurs dans ce contexte contraint.

En effet, le PMO présente des particularités intéressantes : Pour l'entreprise utilisatrice, l'efficacité du dispositif passe par la mise à disposition de compétences rapidement mobilisables et un retour rapide sur investissement compte tenu du fait que les PMO n'ont pas vocation à être pérennes.

Pour l'entreprise prêteuse : temps d'intégration court, absence de formation, adaptation rapide du salarié prêté pour que l'entreprise ait un retour rapide sur investissement.

Pour se faire, nous avons recensé à la fois les facteurs de réussite et les limites du dispositif en consultant les 3 principaux acteurs du PMO :

- L'entreprise utilisatrice : motivation initiale, les dispositions mises en place pour favoriser la prise de fonction : les relations et coopérations, le management, l'intégration dans le collectif, dans l'entreprise et dans le métier, le résultat du travail et la productivité, mais aussi, les interactions avec l'entreprise prêteuse, la sécurisation des process et des données....

- L'entreprise prêteuse : le départ, le retour du salarié « prêté », les avantages et les limites du dispositif, les interactions avec l'entreprise utilisatrice et le salarié pendant sa mise à disposition. Et aussi la sécurisation des process et des données...

- Le salarié mis à disposition : sa motivation initiale, les avantages et limites sur des sujets comme l'intégration, l'articulation des temps de vie, la sécurisation des process et des données.

(*) : lien de l'étude Opinion Way : www.team-metrics.com/news/le-pret-de-main-doeuvre-ou-de-salaries-entre-entreprises

3 L'étude



Méthode

L'étude a été conduite auprès de 3 services de mise en relation dont 2 régionaux :

- 👤 CCI du Lot-et-Garonne (47)
- 👤 l'UIMM Adour-Atlantique (64)
- 👤 Alliage UIMM - Occitanie

Nous avons procédé à des interviews à partir de grilles d'entretiens ; rédaction, production et diffusion via les 3 services ci-dessus mentionnés d'un questionnaire « salarié » et d'un questionnaire « entreprise ».

Les entretiens ont été réalisés avec des salariés « prêtés », des entreprises « prêteuses » et des entreprises « utilisatrices ».

Les travaux ont été conduits de mai 2021 à décembre 2021.

À qui s'adresse le PMO ?



Nos investigations nous permettent de supposer que ce dispositif pourrait également être un tremplin intéressant dans le cadre de public en parcours dans une visée de professionnalisation ou encore d'accès à l'emploi en milieu ordinaire.

Le PMO : où ?

→ Sur un bassin d'emploi donné :

Bien que le PMO soit possible sur tout le territoire national, les pratiques démontrent que la proximité géographique domicile du salarié/ entreprise d'accueil est le premier facteur d'engagement des salariés.

→ Toute taille d'entreprise :

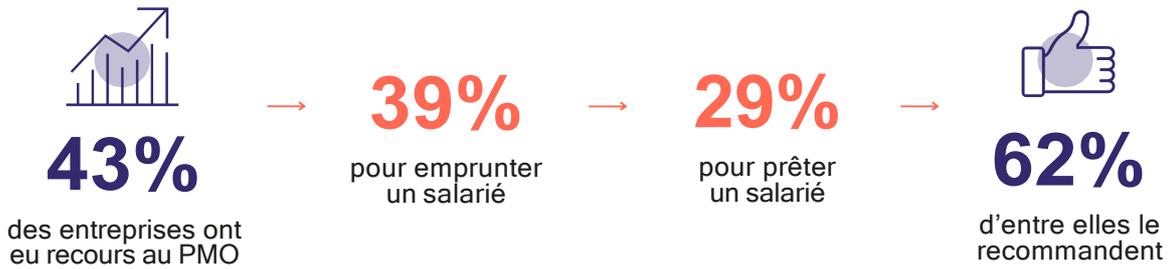
Même s'il semble que les plus petites se soient plus engagées selon les retours d'expériences des différentes structures interviewées.

→ Dans tout secteur d'activité :

Au sein d'un même secteur ou en inter secteurs. Bien qu'aujourd'hui, le secteur industriel semble s'être le plus mobilisé en région Nouvelle Aquitaine.



Quelques chiffres sur le PMO



Ces chiffres résultent de l'étude menée par OpinionWay (pour MonPortailRh et TEAM-metrics) auprès d'un échantillon de 213 responsables des ressources humaines.

Comme évoqué dans les témoignages ci dessous auprès des animateurs territoriaux, l'investigation faite sur notre territoire ne reflète pas ces chiffres. En effet, en **voici les principaux constats en Nouvelle Aquitaine** :

- Une demande supérieure à l'offre,
- Peu de salariés volontaires : les 2/3 des entreprises volontaires n'ont pas trouvé de salariés,
- Les entreprises utilisatrices plus nombreuses que les entreprises prêteuses,
- Souvent plusieurs salariés volontaires au sein des entreprises engagées dans le dispositif, grâce au bouche-à-oreille.

Pourquoi avoir recours au PMO ?

 <p>L'entreprise prêteuse</p>	<ul style="list-style-type: none">> Maintenir les contrats de travail et les compétences> Offrir une mobilité sécurisée pour les salariés> Faire preuve de solidarité sur le territoire> Réduire le chômage partiel<ul style="list-style-type: none">— en proposant les services des salariés à une autre entreprise— en répartissant l'activité du collaborateur prêté auprès des salariés en poste
 <p>L'entreprise utilisatrice</p>	<ul style="list-style-type: none">> Trouver des compétences non disponibles ou difficilement accessibles> Par solidarité et pour trouver des candidats dans une dynamique d'emploi et de réduction des erreurs de recrutement> Réaliser des économies par rapport à l'intérim par exemple
 <p>Le salarié mis à disposition</p>	<ul style="list-style-type: none">> Découvrir un autre environnement de travail> Eviter le chômage partiel> Rester actif> Acquérir de nouvelles compétences ou renforcer ses compétences> Sécuriser son parcours professionnel> Réduire les frais de déplacement> Préserver son salaire à 100% tout en maintenant son contrat de travail
 <p>Les territoires</p>	<ul style="list-style-type: none">> Mutualiser les compétences> Développer de la solidarité et des partenariats économiques> Engager des GPECT intégrant les variations d'activité> Œuvrer pour la qualité de vie dans les territoires> Maintenir les populations sur les territoires

Les points de vigilance

 <p>L'entreprise prêteuse</p>	<ul style="list-style-type: none">> Sécuriser le retour du salarié en formalisant les modalités de rupture en cas de problème> Sécuriser les aspects financiers avec l'entreprise utilisatrice <p>Garder le contact avec le salarié prêté pour maintenir le sentiment d'appartenance</p>
 <p>L'entreprise utilisatrice</p>	<p>L'entreprise utilisatrice fait part de la nécessité de bien accompagner l'intégration du salarié dans le collectif de travail, et au poste de travail. Plus l'entreprise a une culture développée et organisée de l'accueil de nouveaux collaborateurs, plus elle aura de chance de réussir son PMO.</p>
 <p>Le salarié mis à disposition</p>	<ul style="list-style-type: none">> Si l'écart entre les compétences requises et le profil du salarié prêté est trop important> Si les consignes de sécurité sont lourdes et qu'elles nécessitent un temps long d'appropriation> Si la distance est trop importante entre le domicile du salarié et l'entreprise utilisatrice. <p>Alors le PMO n'est peut être pas la solution la plus adaptée.</p>
 <p>Les services de mise en relation</p>	<p>Les services de mise en relation évoquent les difficultés à faire se rejoindre les besoins en compétences et les ressources disponibles au regard des critères de motivation exprimés par les salariés (proximité géographique, compétences rapidement mobilisables...)</p>

La plus-value d'une animation sur les territoires

Ce dispositif est assez méconnu, et peut être impopulaire car victime de préjugés forts : crainte de perdre son salarié, protection des données et des process, lourdeur administrative, etc.

Sur notre territoire, les dispositifs ont souvent été impulsés par une branche ou les consulaires.

Le rôle des acteurs relais sur les territoires est donc essentiel pour promouvoir et accompagner la mobilisation du dispositif, et aussi pour réguler et mettre en relation les différents acteurs.

Les acteurs relais sur les territoires assurent essentiellement des missions :

- de soutien juridique et administratif,
- de coordination des mises en relation : profilage des postes et des candidats,
- de suivi de proximité.

Ils proposent des services sur mesure, s'appuyant sur la confiance et exigeant une grande réactivité.

Exemple :

Prêt de 4 salariés du secteur de l'aéronautique au secteur de la fabrication d'équipements aérauliques et frigorifiques industriels.

L'organisation de ces mises en relation exige des compétences particulières :

- Exige une bonne connaissance des métiers et des organisations des entreprises et du territoire
- Identifie les relais sur les territoires (emploi/formation...)
- Propose un accompagnement continu pendant toute la période, garant de dénouer les éventuelles difficultés au fil de l'eau.

Ce qu'ils en disent

« C'est un travail de fourmi exigeant une excellente connaissance des entreprises prêteuses et utilisatrices et des métiers »

« Cela exige que nous soyons dans les entreprises, ça ne peut pas se faire à distance »

« Volumétrie décevante mais qualitativement très satisfaisant »



Les animateurs territoriaux témoignent ...

1 L'exemple de la CCI 47

Interview de Ghislaine HEREU

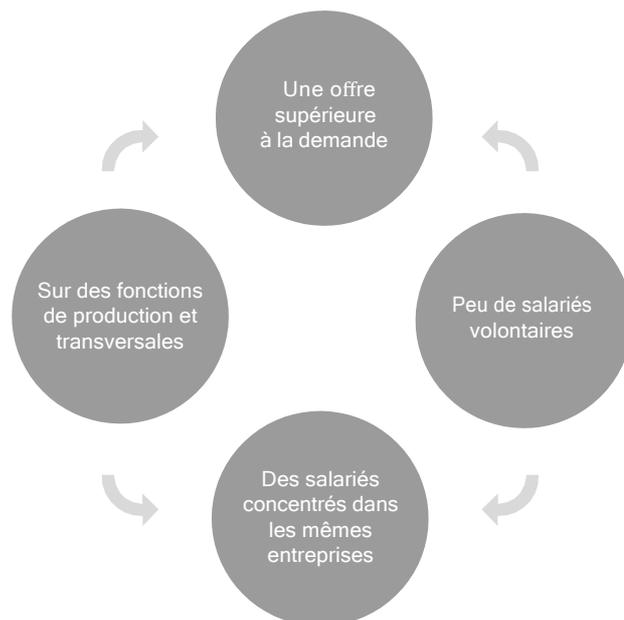
Directrice appui aux entreprises – pôle conseil et expertise



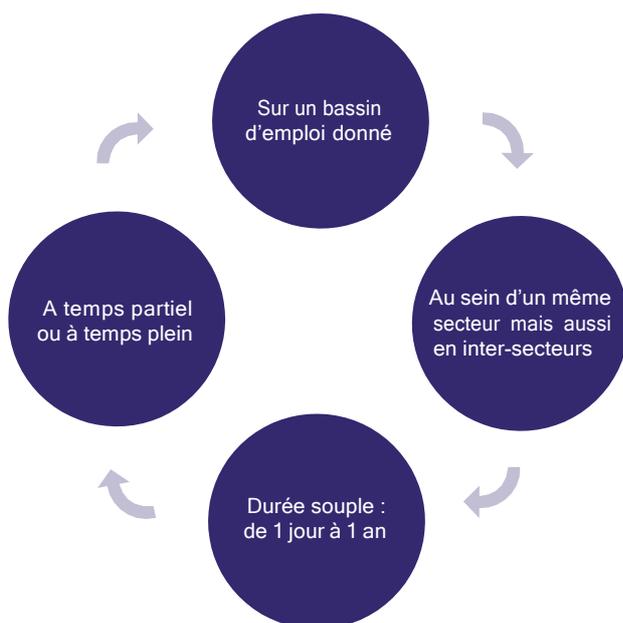
LE PMO EN CHIFFRES



LES PROFILS



À RETENIR



LES FREINS

- Financement de la formation à la charge de l'entreprise prêteuse
- Concurrence du CDD cumulable avec le dispositif de chômage partiel



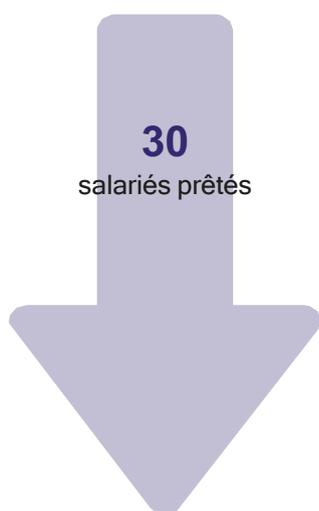
LES LEVIERS

- Impulsion par les branches, les consulaires ou par les organisations patronales
- Plateforme locale de mobilité : le rôle important de la structure qui assure la mise en relation
- Recherche de compétences techniques mais surtout de compétences cognitives ou comportementales

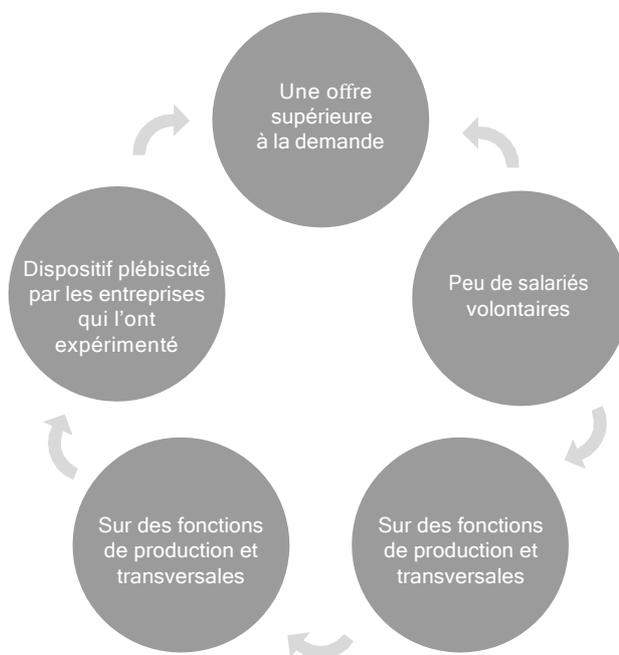
2 L'exemple de l'UIMM – Adour Atlantique

Interview de Sandrine COINTE
Directrice emploi recrutement

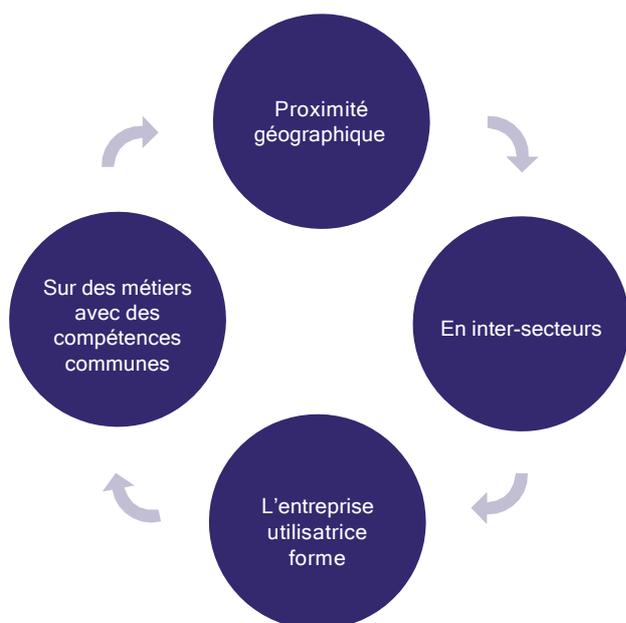
LE PMO EN CHIFFRES



LES PROFILS



À RETENIR



LES FREINS

- Obligation de consultation du CSE
- Absence de budget formation

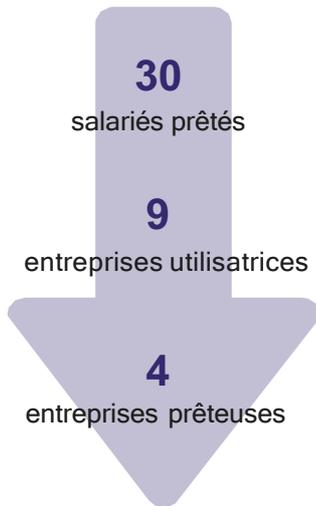
LES LEVIERS

- Plateforme locale de mobilité : importance de la mise en relation
- Partent des profils de salariés disponibles relayés tous les deux mois aux entreprises
- Volumétrie décevante mais qualitativement très satisfaisant
- Des partenariats noués entre les entreprises à l'issue du PMO
- Dispositif plébiscité au delà par les entreprises qui l'ont expérimenté, à la fois pour être entreprise prêteuse qu'entreprise utilisatrice.

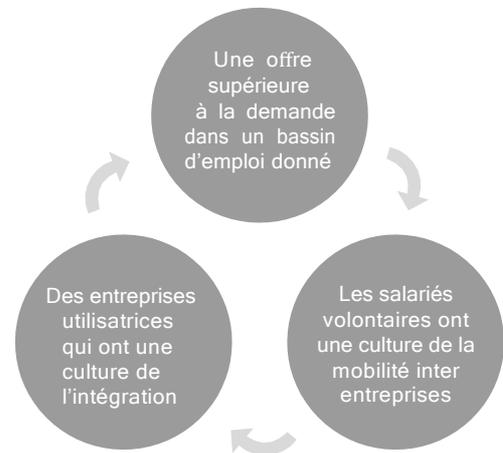
3 L'exemple de l'UIMM – Occitanie

Interview de Ludivine GUIARD, Conseillère Pôle Conseil RH
Conseillère Passerelle Industrie Hautes Pyrénées - Gers - Comminges

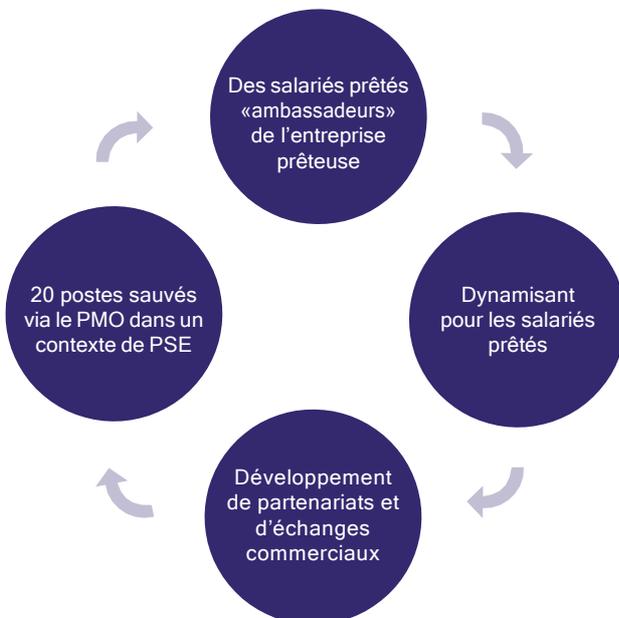
LE PMO EN CHIFFRES



LES PROFILS



À RETENIR



LES FREINS

- Prêt dans des secteurs où des compétences très pointues sont exigées (par exemple, la sécurité).

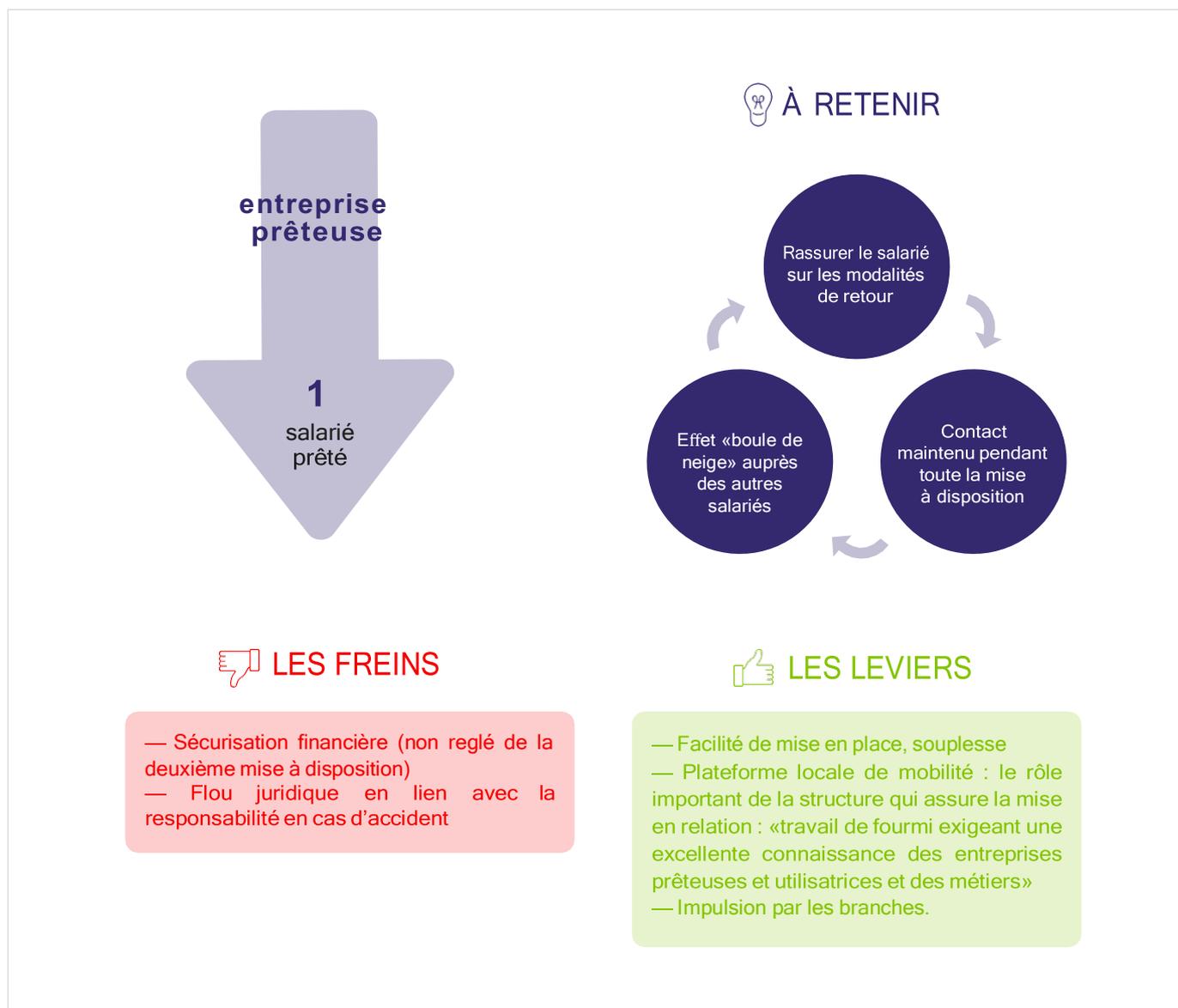
LES LEVIERS

- Faire évoluer le dispositif en faisant valider les compétences acquises dans le cadre du PMO
- Le rôle du service de mise en relation : réalise l'étude de poste / est dans l'entreprise.

Portraits d'entreprises : ils l'ont fait

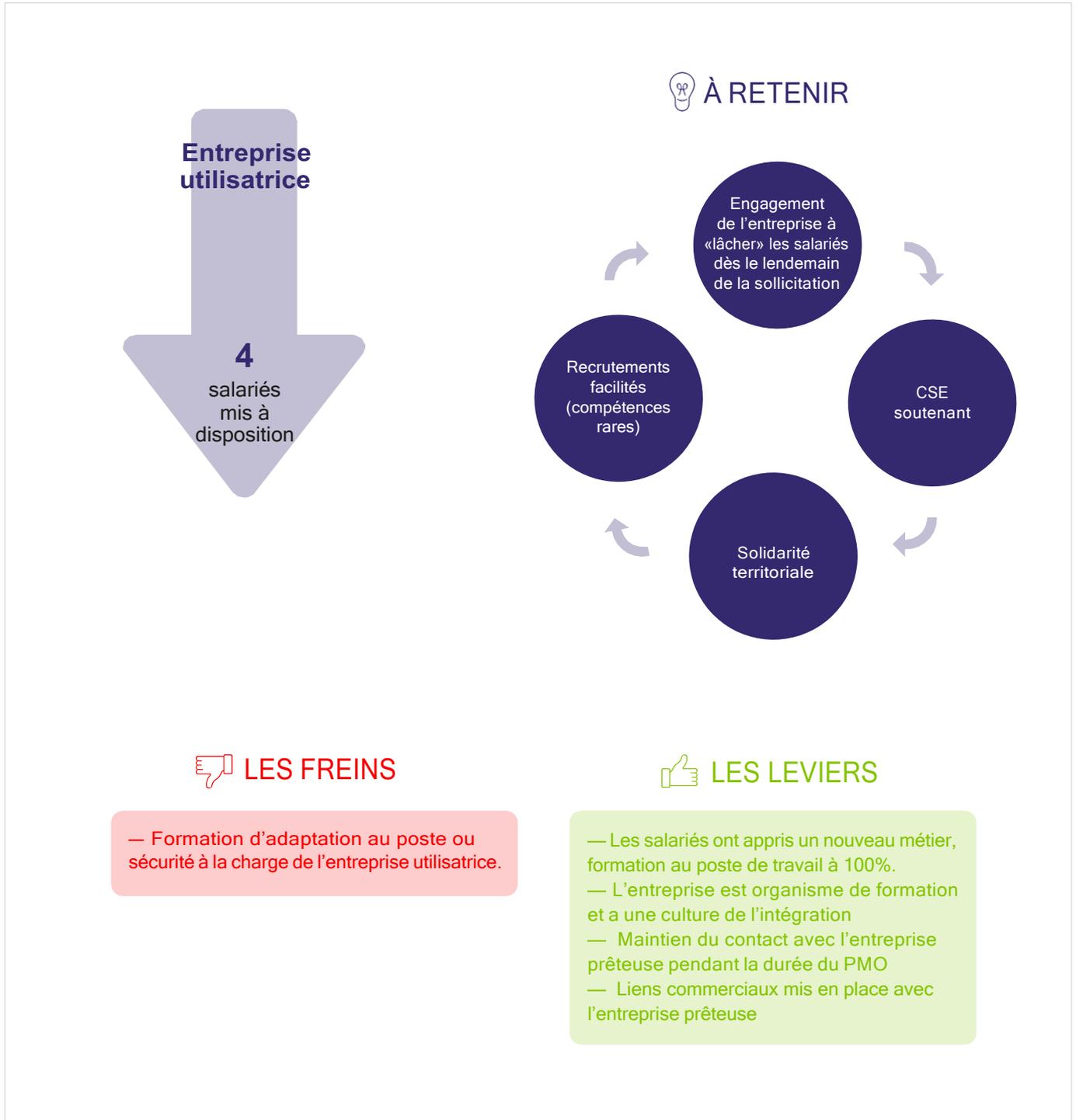
1 L'exemple d'une entreprise de sous-traitance d'usinage aéronautique

Contexte : Entreprise impactée par le Covid avec 20% d'activité partielle, a proposé le PMO à un de ses salariés suite aux offres communiquées par l'UIMM.



2 L'exemple d'une entreprise de réfrigération

Contexte : L'aéronautique a subi une baisse d'activité conjoncturelle. L'entreprise utilisatrice monte en cadence et recherche de la main d'oeuvre formée. Elle évalue son besoin à 7 salariés suite aux offres communiquées par l'UIMM.



Quelques verbatims

PMO et interim sont complémentaires : on a du mal à trouver des compétences clés comme la lecture de plans mécaniques, les interimaire n'ont pas toujours ces profils.

« Les salariés qui ont accepté le PMO sont la plupart du temps des salariés qui ont la culture de la mobilité inter-entreprises. »

En tant que salarié, pas de perte de salaire, pas de déplacements : financièrement, j'y gagne !

Le financement de la formation est à la charge de l'entreprise prêteuse...

Pour rassurer mon salarié, je lui ai expliqué que du jour au lendemain s'il y avait quoi que ce soit, on pouvait interrompre le contrat.

J'appelais mon salarié toutes les semaines pour savoir si ça se passait bien. En dehors de son temps de travail, on échangeait beaucoup.



« Avec l'encadrement, ça s'est fait naturellement. »

Nous sommes déjà dans une logique d'accueil de stagiaires, d'alternants et d'interimaires. Nous avons développé une culture de l'intégration.

« Le salarié a trouvé l'expérience intéressante, tout en étant content de revenir. »

Obligation de consultation du du CSE qui ralentit le recours à la démarche et entrave la réactivité.

On a été impactés par le COVID, le temps de trouver de nouveaux marchés, j'ai proposé le PMO à mon salarié, qui était intéressé.



4 Conclusion

→ Le PMO est un dispositif facile à mobiliser qui permet flexibilité et l'accès à des ressources non disponibles sur un territoire donné.

L'entreprise utilisatrice adapte l'environnement pour que l'intégration soit réussie. Pourquoi ?

- Car ce sont souvent des compétences rares, peu disponibles sur le marché : offre un vivier de compétences nouvelles
- Car cela concerne des profils de salariés qui ont la culture de l'entreprise et sont dans une dynamique emploi

→ Le PMO est un dispositif qui développe et valorise la QVcT des entreprises.

— Les entreprises qui ont mis en place le PMO sont des entreprises qui ont une culture de l'intégration.

D'après Ludivine GUIARD, Conseillère Passerelle Industrie Hautes Pyrénées, les entreprises qui se sont lancées dans l'expérimentation « ont une culture de l'intégration ».

→ La réussite du PMO passe par la prise en compte par les entreprises prêteuse que les salariés cherchent mieux que ce qu'ils ont déjà :

- En matière de rémunération,
- Mais aussi en matière de qualité de vie (nous avons pu en effet identifier l'importance de la proximité géographique entre le domicile des salariés prêts et les entreprises)
- Et également en matière de QVcT (climat social, parcours professionnel, santé, articulation des temps de vie personnels et professionnels, création de valeur, organisation et contenu du travail)

Le salarié engagé peut interrompre son parcours à tout moment et retrouver son poste chez son employeur.

→ Le PMO comptabilise un fort taux de réussite :

Selon les éléments qui nous ont été rapportés, 100% des mises en relation ont abouti.

→ Le PMO comptabilise un fort taux de réussite :

Pour l'entreprise prêteuse :

- Economique et de préservation des emplois et des compétences
- Dialogue social
- Sécurisation des parcours professionnels
- Santé au travail
- Flexibilité
- Commerciaux

Pour l'entreprise utilisatrice :

- Solidarité territoriale
- Image et marque employeur
- Recrutements de personnels qualifiés,
- Dialogue social
- Sécurisation des parcours professionnels
- Valorisation des pratiques en place : CT, QVT, accueil, intégration, RH...
- Commerciaux

Pour les salariés :

- Santé au travail
- Qualité de vie (temps de trajet, réduction des coûts, maintien du salaire...)
- Sécurisation des parcours professionnels : diversification et qualification.

Pour le territoire :

- Nouveaux partenariats
- Dynamique territoriale et développement de réseau
- Maintien des compétences sur le territoire et des familles
- Pouvoir d'achat des ménages...
- « 20 postes sauvés via le PMO dans un contexte de PSE »

