

# Accompagner la mise à disposition **de compétences** **des Grandes Entreprises** **vers les PME**

EDEC DE LA FILIÈRE AÉRONAUTIQUE  
ET SPATIALE



## Avant-propos

Le caractère cyclique de l'industrie aéronautique et spatiale française et européenne organisée par une alternance de phases de Conception Production Maintenance dépendant des contextes géo politiques et des innovations du secteur, a habitué les parties prenantes à prendre des mesures contextuelles en vue de préserver les conditions de leur essor.

Quand la crise économique provoquée par l'irruption de la Covid-19 est survenue, les administrations publiques ont pris rapidement des mesures de préservation et protection qui se sont appliquées à tous les secteurs pénalisés voire paralysés. La filière en a bénéficié en priorité, avec le succès que l'on connaît.

Dans ce contexte mouvementé compliqué par la nécessaire prise en compte de la transition écologique et numérique déjà engagée avant la crise Covid et les enjeux de souveraineté accrus par celle-ci, le ministère du Travail, le GIFAS, l'UIMM et l'OPCO 2i ont décidé d'étudier dans quelle mesure la mise à disposition temporaire de compétences détenues par les Grandes Entreprises (GE) au bénéfice des TPE/PME/ETI pouvait être un moyen pour accompagner la modernisation de l'outil industriel et le développement des petites entreprises.

Pour réaliser cette étude dans les meilleures conditions, les commanditaires de cette étude EDEC (Engagement de Développement des Compétences, avenant signé en décembre 2020) ont créé les conditions de la mobilisation des parties prenantes, grandes et petites entreprises ainsi que des associations ou organisations professionnelles, de la filière tant au niveau national que régional. Ceux-ci ont permis aux consultants Géris d'échanger en toute confiance avec les dirigeants interrogés sur les initiatives existantes de coopération entre les GE et les PME ainsi que sur les activités critiques de ces dernières qui pourraient nécessiter un appui en compétences. Les interviews de ce panel d'acteurs de la filière ont permis aussi de mesurer finement les besoins en compétences qui pourraient être satisfaits par la mise à disposition temporaire d'experts issus de la GE dans une PME.

C'est ainsi que les responsables RH ou techniques d'une dizaine de grands groupes et d'ETI représentant 125 000 salariés de la filière de l'Aéronautique, du Spatial et de la Défense, les responsables d'une trentaine de PME de la filière, dont quelques start-up émergent du domaine de l'IT pour se spécialiser dans les aéronefs sans pilote, ont répondu à nos questions sur les relations GE/PME, sur les compétences qui pourraient être mises en jeu dans des mises à disposition temporaires de compétences entre GE et PME, sur les modalités les plus appropriées et sur le nombre de mises à disposition réalisées entre Grande Entreprise et PME depuis 2018.



Pour l'analyse de ces données sur la mise à disposition, nous nous sommes appuyés sur l'expérience de Gêris qui met en œuvre depuis une dizaine d'années, une démarche de mise à disposition de salariés issus de GE - dont principalement Thales - au bénéfice de PME industrielles de tous secteurs d'activités.

Ces analyses ont été enrichies par les travaux et les données que les commanditaires ont fournies à Gêris.

Ainsi, le Ministère du Travail et ses délégations régionales ont produit des données sur les besoins en compétences sur les métiers traditionnels en tension dans l'industrie comme sur les métiers en émergence ou en forte évolution.

L'OPCO2i nous a fait bénéficier à travers les études de son Observatoire, des données fines en terme de besoin d'emploi, de formation, de structuration liées aux stratégies prévisionnelles de chaque secteur industriel concerné.

Les indicateurs que le GIFAS entretient ont permis d'affiner ces données par métier, en fonction de leur position dans le cycle Développement, Production et /ou Services. Les comités AERO PME et CORAC ont aussi été sollicités pour témoigner sur les initiatives de travaux collaboratifs qu'ils organisent entre les Grandes Entreprises et les PME de la filière.

L'UIMM et ses représentants de fédérations ont fourni des retours sur les expériences de mises en relation entre entreprises qu'ils ont conduites eux-mêmes pendant la crise Covid.

L'équipe Gêris a donc pu confronter ces données objectives avec le ressenti des responsables opérationnels des petites entreprises.

Les réponses fournies par nos interlocuteurs ont permis d'une part d'identifier les besoins en compétences détenues par les GE pouvant faire l'objet de mises à disposition et d'autre part d'évaluer les motivations, les freins et les leviers de la mise à disposition temporaire de compétences à l'aune de notre propre expérience. Cela nous a conduit à présenter des préconisations portant sur les modalités de mise en œuvre du dispositif et sur les conditions optimales pour son déploiement dans la filière.

Souhaitons donc que cette étude réalisée entre 2 confinements liés à la crise Covid et qui se termine à un moment où la filière reprend le chemin de la croissance, permette d'ouvrir le champ à la mise en œuvre de nouvelles pratiques de coopération efficaces et de proposer des modalités pertinentes de mises à disposition de compétences rares à moindre coût au bénéfice des PME.

## SOMMAIRE

Synthèse	8
Résumé	10
<b>1. Cadrage de l'étude</b>	<b>14</b>
« accompagner la mise a disposition de compétences des Grandes Entreprises vers les PME dans la filière aéronautique et spatiale »	
1.1. Contexte	
1.2. Objectifs	
1.3. Méthodologie	
1.4. Qu'est-ce qu'une mise a disposition de compétences?	
<b>2. État des lieux des relations GÉ/PME</b>	<b>24</b>
2.1. Points critiques des relations GÉ/PME	
2.2. Besoins en compétences structurels induits par la relation PME/GÉ	
2.3. Bonnes pratiques de mise en relation de la filière	
<b>3. Recensement des besoins en compétences pour une mise a disposition</b>	<b>32</b>
3.1. Besoins en compétences recensés lors de l'étude	
3.2. L'expérience Pass'Compétences	
<b>4. État des lieux des mises à disposition de compétences dans la filière</b>	<b>36</b>
4.1. Typologie des appuis en compétences	
4.2. Recensement des mises à disposition	
<b>5. La mise à disposition de compétences: un outil pour soutenir les PME de la filière?</b>	<b>43</b>
5.1. Motivations, freins et leviers	
5.2. Synthèse	
<b>6. Préconisations</b>	<b>48</b>
<b>Annexes</b>	<b>51</b>

# Synthèse



La filière est remarquablement organisée pour accompagner les PME

- **Mais la mise à disposition temporaire de compétences n'est pas déployée de manière significative, ni même vraiment connue**
- **Pourtant la crise a permis de la redécouvrir au point de l'inscrire dans la plupart des accords signés avec les partenaires sociaux**
- **Après information, les PME y perçoivent leurs intérêts**
  - Pour améliorer leur relation Client
  - Pour accélérer leur transformation face aux enjeux numériques, environnementaux et de performance
- **La démarche mérite donc d'être mise en œuvre pour le bénéfice des PME de la filière**
  - Via le GIFAS ou un opérateur sous son égide
  - Selon des modalités éprouvées, détaillées dans le document
- **En retour, les salariés des GE et les GE elles-mêmes y trouvent leurs bénéfices**
  - Les salariés des GE s'y épanouissent
  - La valorisation de l'expérience des personnes mises à disposition bénéficie aussi en retour à la GE
  - La GE démontre ainsi concrètement sa solidarité auprès des PME de la filière en mettant à disposition l'expertise attendue
    - Soit Directement
    - Soit Indirectement via l'opérateur-GIFAS avec des experts issus d'autres GE, de la filière ou bien même d'autres filières

## PRÉCONISATIONS



### Axe 1 Faire connaître dans la filière cette démarche en la valorisant et en l'instituant

#### 1.1 Faire une communication large dans la filière

Communiquer sur son cadre juridique, les modalités de sa mise en œuvre et l'illustrer par des retours d'expérience inspirants

- En faire un outil permanent de coopération dans l'écosystème, dans le cadre d'une politique RSE
- Motiver les responsables opérationnels des services achats et innovation ouverte à recourir à ce dispositif

#### 1.2 Inscrire la mise à disposition dans les accords de la GE en envisageant sa mise en œuvre à froid

- S'appuyer sur les organisations syndicales
- Instituer le processus et le mettre en action dans les filiales

#### 1.3 Utiliser les institutionnels (UIMM territoriales et AR2i), les pôles et clusters comme relais de communication

### Axe 2 Disposer d'un cadre de référence et d'un opérateur pour réaliser les mises à disposition

#### 2.1 Créer une communauté d'experts en s'appuyant sur les GE de la filière en territoire

#### 2.2 Choisir un opérateur interne ou externe

Chargé de l'animation du dispositif

#### 2.3 Créer un cadre de référence pour la mise en œuvre des mises à disposition

Définir les orientations en matière de refacturation, de durée, de protection de la propriété intellectuelle et des conditions de retour du salarié

#### 2.4 Offrir un processus outillé de mise en œuvre

- Mises en relation patientes et rapides
- Formalisation des besoins de la PME dans un descriptif clair et attractif

- Accompagnement de la négociation de la convention tripartite sur des points sensibles comme la PI et la refacturation
- Pérennisation de l'apport du salarié
- Planification de réunions de suivi périodiques
- Mesure des compétences du salarié en vue de sa réintégration réussie dans la GE
- Prévoir dans l'accord-cadre de la GE de faire supporter l'impact et le coût de la mise à disposition par l'entité plutôt que par le service cédant

### Axe 3 Entretien la démarche et élargir la communauté

#### 3.1 Entretien la communauté des experts volontaires

#### 3.2. Communiquer périodiquement au sein de la filière

#### 3.3. Ouvrir l'accès du dispositif à des GE d'autres filières: IT, ferroviaire, ... (élargissement de la communauté des experts et fertilisation croisée)

# Résumé

La mise à disposition de compétences est un dispositif à la fois simple qui désigne l'opération par laquelle une entreprise met temporairement un salarié volontaire à disposition d'une autre entreprise et stratégique car il met en action au moins 3 parties prenantes dont les intérêts et les motivations diffèrent.

La question de l'accès aux compétences pour les PME de la filière aéronautique et spatiale est cruciale et critique de par la concomitance des besoins dans tout l'écosystème. Dès lors, la mise à disposition temporaire de compétences entre Grandes Entreprises et PME représente-t-elle une démarche intéressante pour accompagner la résilience et la croissance de la filière aéronautique et spatiale? Y a-t-il des actions à mettre en place dans la filière pour favoriser cette démarche? Répondre à cette problématique c'est d'abord exposer clairement les besoins en compétences des PME qui pourraient faire l'objet de mise à disposition, c'est aussi discuter les freins, motivations et leviers qui ont été remontés de toutes parts et enfin suggérer quelques préconisations élaborées à la lumière de l'expérience Géris qui met en œuvre depuis une dizaine d'années une démarche de mise à disposition de salariés au bénéfice de PME industrielles.

L'étude a débuté en juillet 2021 dans un contexte inédit de stop and go dû à la crise Covid. Elle se termine dans une période de reprise de l'activité -modérée par des tensions sur le marché des matières premières- avec une prévision d'embauches en France entre 10 000 et 15 000 personnes en 2022.

Elle a montré que le niveau de connaissance sur la mise à disposition est faible ; moins d'un tiers des interviewés connaissaient le dispositif.

## Besoins en compétences

Les besoins en compétences exprimés par les PME peuvent être induits par la nature et la qualité de la relation entre le donneur d'ordre et la PME ou en lien avec la propre stratégie de développement de la PME.

Quand il s'agit de besoins induits, ils sont mis en exergue dans des étapes critiques de la PME qu'il s'agisse d'une PME Build-to-Print, Build-to-Spec ou start-up. Ils sont principalement liés à :

- **L'Industrie du Futur** avec notamment la gestion de la performance et la modernisation de l'outil industriel qui sont au cœur des points critiques des PME Build-to-Print; celles-ci auraient avantage à accueillir un expert des outils, méthodes et normes d'industrialisation/production d'une Grande Entreprise pour mettre en place les processus adéquats.

- **La politique Produit et la Conduite d'affaires**: la transformation des projets collaboratifs en industrialisation de produits est un challenge des PME dites Build-to-Spec qui peuvent être accompagnées sur ce sujet par des experts architecte produit, industrialisation et conduite d'affaires issus des Grandes Entreprises.

- **La maîtrise de la propriété intellectuelle** dans un contexte où la collaboration avec la Grande Entreprise peut jouer un rôle accélérateur de l'innovation mais aussi d'exposition de ses inventions, enjeu important pour la start-up ou la PME Build-to-Spec.

- **La stratégie commerciale**: le soutien en matière de stratégie commerciale par le recours à un salarié d'une GE a été demandé de façon significative notamment par les PME du secteur de la Défense où le commerce à l'export nécessite une connaissance fine des réseaux et des pratiques institutionnelles des pays.

Les besoins en propres concernent des expertises pointues qu'il s'agisse de métiers traditionnels comme le soudage, le câblage ou la conception de banc de tests ou de métiers dits en évolution comme la modélisation/simulation numérique ou la cyber sécurité mais aussi **tous les métiers des fonctions transverses de l'entreprise.**

Globalement, 70% des besoins en compétences exprimés dans l'étude appartiennent aux domaines professionnels Industrie, R&D, Conduite d'affaires et Commerce; les autres besoins concernant les fonctions transverses de la finance, des ressources humaines et des systèmes d'information.

Ce volet sur les compétences métiers a permis de soulever quelques problématiques comme celle de la concurrence sur les compétences entre GE et PME et celle de la confiance modérée des PME envers des profils provenant des GE.

## Initiatives de la filière pour améliorer des points critiques dans la relation PME/ GE

Certains points de friction mis en exergue lors de l'étude sont bien connus de la filière qui développe des initiatives d'appuis en compétences pour les résoudre. Sur la quinzaine d'initiatives inter filières bénéficiant directement à des PME et recensées dans ce rapport par typologie, 5 initiatives structurantes appartiennent à la filière. Outre CORAC et CORAC PME dédiés aux projets collaboratifs de R&D disruptives et le dispositif Albatros qui aide les PME Build-to-Spec à répondre aux appels d'offres du CORAC, le GIFAS a mis en place les programmes «Performances Industrielles» et «Industrie du Futur» avec le soutien financier de l'État et des régions concernées ainsi que l'accélérateur «Ambition PME-ETI» ciblé sur l'accompagnement stratégique des dirigeants.

## Recensement des mises à disposition de compétences entre GE et PME

Concernant les mises à disposition entre GE et PME, on note qu'elles sont aussi rares que difficiles à recenser. **Une vingtaine de mises à disposition de compétences GE/PME ont été recensées dans la filière sur la période 2018-2021** toutes en immersion à temps plein, de durée qui varie de 6 mois à 2 ans et avec des modalités de coût dépendant des GE (refacturation partielle, refacturation totale ou refacturation adaptée à l'écart des salaires).

## Motivations, freins et leviers pour les mises à disposition

Pour les GE, la mise à disposition de compétences est un sujet peu ou pas abordé dans le dialogue social, les pratiques RH ou opérationnelles. Les GE ont toutefois négocié des accords de gestion de l'emploi pendant la crise Covid qui contiennent un volet sur la mobilité externe transitoire. Toutes les GE voient un intérêt d'inclure la mise à disposition dans un volet RH pour proposer la perspective d'une carrière ouverte aux candidats au recrutement, pour exploiter le volet formateur qu'est la démarche mais aussi pour gérer des baisses de charge et des parcours de fin de carrière. L'amélioration des relations avec les fournisseurs et le soutien partenarial des start-up sont les principales motivations opérationnelles. Les freins sont situés sur le coût au seul service cédant le salarié mis à disposition et dans le retour de celui-ci à l'issue de la démarche.

Pour les salariés interrogés la mise à disposition représente un élargissement des espaces de liberté et d'action en dehors des organisations normatives et hiérarchisées de la GE, une confrontation stimulante à une temporalité différente dans l'obtention des résultats et une opportunité de transférer des savoirs et savoir-faire au sein de la filière. L'aspect formatif de la démarche et son caractère sécurisé motivent les salariés qui souhaitent revenir dans la GE à des postes mobilisant les compétences acquises. Les freins sont surtout nourris par leurs craintes de rater leur retour dans l'entreprise.

Les motivations principales des PME sont d'accéder à des compétences rares - réputées détenues dans la GE - à moindre coût pour dérisquer un projet, résoudre un point dur ou organiser leur croissance. Leurs freins sont liés à la défiance qui peut exister envers le donneur d'ordre et le salarié qu'il met à disposition.

### Les préconisations

Les Industries du Futur pour favoriser le développement de la démarche de mise à disposition des compétences détenues dans les GE au bénéfice des PME sont centrées principalement sur la communication sur le dispositif et les conditions de sa mise en œuvre.

#### **Axe 1 Faire connaître dans la filière cette démarche en la valorisant et en l'instituant**

L'utilisation de la démarche de mise à disposition de compétences passe pour les GE par sa mention dans l'accord GPEC. Une communication vers les salariés sur la démarche et ses modalités de mise en œuvre par les partenaires sociaux à l'occasion de la négociation de cet accord serait une bonne pratique avec un focus sur les conditions de volontariat des salariés et de retour garanti dans l'entreprise. Cette démarche, parce qu'elle favorise la création de valeur dans le tissu industriel pour soutenir l'emploi sur le territoire et/ou de la filière, constitue un des outils de la politique RSE de la GE sur lequel elle peut communiquer localement ou nationalement. Savoir que des régions ont accompagné financièrement la démarche, connaître les belles histoires des personnes qui l'ont pratiquée participera à son déploiement et bien entendu en connaître les écueils permettra de les éviter. Une communication large de la démarche au sein de filière aéronautique et spatiale peut être organisée par le GIFAS en s'appuyant sur les pôles et cluster qui sont de bons relais.

#### **Axe 2 Disposer d'un cadre de référence et d'un opérateur pour réaliser les mises à disposition**

##### Élargir la communauté de candidats

L'inscription du dispositif dans les processus RH des GE structurantes de la filière est la condition impérative pour contribuer à la création d'une communauté de candidats; la mutualisation de ces communautés constituera un vivier d'expertises diversifiées qui permettra de mieux répondre aux besoins de compétences exprimés par les PME.

##### Cadre de référence

Les modalités de mise en œuvre de la démarche (niveau de refacturation, durée, protection de la PI, conditions de retour du salarié) pourront être proposées dans un cadre de référence ce qui laissera aussi la place à des négociations entre les parties prenantes lors de l'établissement de la convention tripartite.

##### Opérateur

La filière peut décider de confier la mise en œuvre de la démarche à un opérateur. Dans ce cas, l'opérateur doit avoir une organisation nationale disposant d'un maillage territorial. L'opérateur accompagne la PME dans la formalisation du projet de mission qui devra prévoir un objectif de transfert de compétences. Il propose un ou plusieurs candidats que la PME choisira comme lors d'un vrai recrutement. Cette phase de maillage doit être à la fois patiente et rapide pour répondre à la temporalité exigée par la PME. Une formation/coaching du salarié expert essentielle au dérisquage de la démarche peut être proposée. L'opérateur accompagne les négociations sur les clauses sensibles de la convention tripartite comme la PI. Enfin, l'opérateur assure le suivi du bon déroulement de la mission, de l'intégration du salarié dans la PME à son retour dans la GE.

#### **Axe 3 Entretenir la démarche et élargir la communauté**

L'ouverture du dispositif à des GE d'autres filières outre d'être un moyen d'augmenter le nombre et la diversité des expertises constituant le vivier, permettrait d'organiser des maillages GE/PME hors de l'entreprise étendue de la filière ce qui favoriserait la confiance des PME bénéficiaires. Cela permettrait également une fertilisation croisée intéressante à travers les technologies propres à chaque filière.



# 1

## Cadrage de l'étude « accompagner la mise à disposition de compétences des grandes entreprises vers les PME dans la filière aéronautique et spatiale »



### 1.1. CONTEXTE

L'État, la branche et La filière aéronautique et spatiale ont engagé une démarche collective matérialisée par l'accord-cadre national d'Engagement de Développement de l'Emploi et des Compétences pour les industries aéronautiques et spatiales signé le 6 novembre 2018 afin d'accompagner les entreprises de la filière dans leur montée en compétences liée à la modernisation de leur outil industriel notamment la numérisation de leur système de production et d'information et leur transition écologique.

En réponse à la crise inédite COVID-19, un avenant à cet Accord EDEC a été signé le 28 décembre 2020. Cet avenant comprend 2 axes :

- Axe 1: « mieux identifier dans la durée les besoins en compétences et élaborer les outils pour y répondre ».
- Axe 2: « renforcer la structuration de la filière en matière d'emploi et de compétences »:
  - Action 2.1: « favoriser l'attractivité et le développement de l'alternance dans les PME
  - Action 2.2: « développer les mises à disposition (M. à D.) temporaires de compétences des Grandes Entreprises vers les PME/ETI ».

Cette étude se rapporte à l'action 2.2 et a pour objectif de faciliter la pratique de la mise à disposition de compétences en identifiant en amont les compétences détenues par les Grandes Entreprises qui répondraient aux besoins exprimés par les PME.

La gouvernance de cette étude est assurée par un Comité Technique composé de la DGEFP, le GIFAS, l'UIMM, l'OPCO2i (co-financeur du plan d'actions de l'EDEC) qui pilote le prestataire choisi et Géris.

#### 1.1.1. Transition numérique et écologique dans la filière

La transition numérique passe par la transformation digitale de la gestion de l'entreprise comme par l'amélioration des outils de production grâce à l'exploitation des données numériques tout au long des phases de vie des produits.

Les entreprises doivent renforcer leurs actions pour faire baisser leur empreinte environnementale d'une part, mais aussi se conformer aux nouveaux enjeux de transition écologique de la filière concernant :

- l'amélioration de la performance environnementale des avions,
- des procédures opérationnelles pour réduire la consommation de carburant,
- le développement des bio-carburants aéronautiques.

Contrairement à la transition numérique, rapide et récente, la transition écologique est une mutation à long terme ; elles ont en commun d'entraîner de profondes mutations dans la chaîne de valeur qui leur est associée. Ces mutations en cours dans la filière sont susceptibles de mettre en jeu la pérennité de ses membres. L'État, les collectivités territoriales et les institutionnels de la filière aéronautique et spatiale accompagnent les entreprises dans ces transitions notamment à travers le dispositif « Industrie du Futur ».

D'après l'enquête du BIPE (décembre 2020) relative à « l'évolution du besoin en compétences des entreprises industrielles dans la filière aéronautique et spatiale en Occitanie », les transitions écologique et numérique font évoluer les besoins en compétences des entreprises. Ce rapport identifie des compétences dites « montantes » notamment dans les domaines suivants :

- cybersécurité, Big Data, IA, IOT, Maintenance prédictive,
- fabrication additive, Robotique / Cobotique, Nouvelles propulsions, Ecoconception, Nouveaux traitements de surface,
- amélioration continue, Open innovation, Design thinking.

Nous nous sommes attachés au cours de l'enquête, à repérer dans quelles mesures ces besoins en compétences ont bien été cités par les entreprises en mutation numérique et/ou environnementale.

<sup>1</sup> D'après le rapport de l'INSEE « La filière aéronautique et spatiale en France en 2020 », paru le 01/12/2021

#### 1.1.2. La crise COVID-19

En 2020, les restrictions de circulation ont provoqué l'effondrement du trafic aérien mondial et une baisse du chiffre d'affaires généré par l'activité aéronautique de 32%<sup>1</sup> en France.

Les administrations publiques ont réagi rapidement pour soutenir l'activité par des mesures qui se sont appliquées à tous les secteurs pénalisés voire paralysés et en priorité à la filière aéronautique et spatiale. Grâce aux dispositifs d'aide (et notamment l'activité partielle) ainsi mis en place, l'impact de la baisse d'activité sur les effectifs a été limité (-8%).

Parallèlement, pour faire face à cette situation exceptionnelle et préserver l'emploi, les Grandes Entreprises ont négocié des accords de gestion de l'emploi. Ces accords ont en commun de contenir chacun un volet sur la mobilité externe transitoire (ASE Thales, ATA Safran, GEPP d'Airbus...) qui envisage la mise à disposition temporaire de compétences - dont le plan de relance a allégé les modalités d'application - comme un bon moyen :

- de préserver des compétences dans une situation de baisse inédite de charge dans la filière aéronautique,
- de répondre à une hausse de charge temporaire dans d'autres filières dont le médical et l'agroalimentaire.

Les institutionnels, relais très actifs de communication et d'information entre l'État et les entreprises, se sont également emparés du dispositif de mise à disposition temporaire de compétences. Ils ont facilité sa mise en œuvre sur leur territoire d'implantation à travers la création et l'animation de plateformes de mises en relation interentreprises comme la plateforme Factoryz.

De leur côté, les PME ont, elles aussi, partagé entre elles leurs ressources humaines pendant la crise : de nombreuses mises à disposition ont ainsi été réalisées entre PME du même territoire (cf. chapitre 4.2. Recensement des mises à disposition).

Début 2021, a marqué la reprise du trafic aérien en France, en Europe et dans le monde. L'entreprise étendue d'Airbus s'est reconfigurée pour faire face à la reprise des cadences au même niveau qu'avant la crise - voire supérieur (phénomène de « ramp-up »).



En octobre 2021, un accompagnement stratégique des PME de la filière aéronautique a été financé par France Relance, tandis qu'un volet spatial avait déjà été financé dès janvier 2021.

Notre étude, qui a débuté en juillet 2021, a été menée de façon à prendre en compte ce contexte inédit et complexe.

## 1.2. OBJECTIFS

L'objet de cette étude est de réaliser une analyse approfondie du sujet des mises à disposition d'expertises des Grandes Entreprises (GE) vers les PME et de proposer des recommandations pour le développement de la pratique.

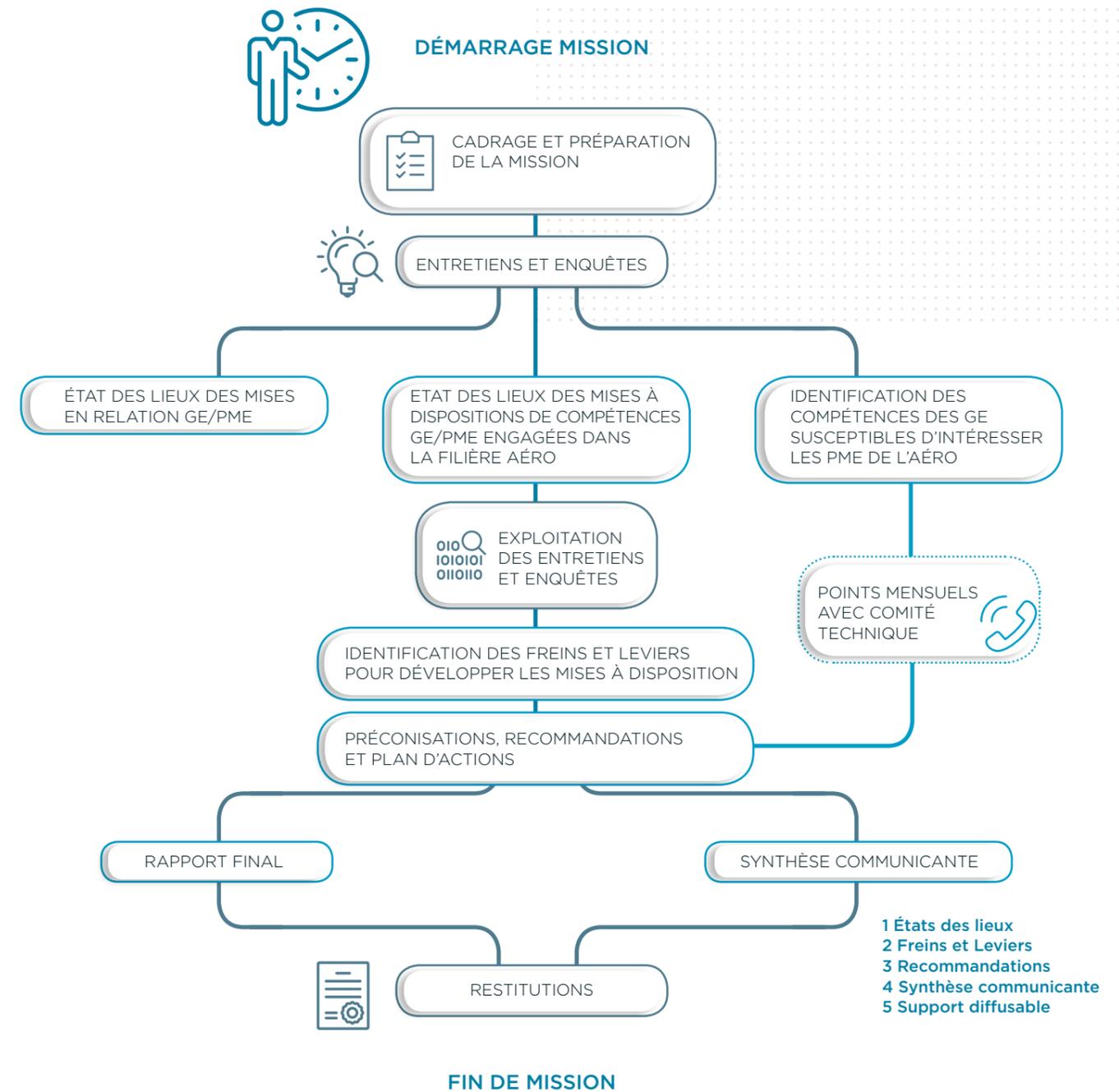
### Les objectifs sont:

- Élaborer un état des lieux des mises en relation GE /PME
- Élaborer un état des lieux des mises à disposition de compétences engagées dans la filière aéronautique et spatiale
- Identifier les principales compétences détenues par les Grandes Entreprises et susceptibles d'intéresser les PME
- Identifier les freins et leviers pour développer les mises à disposition des compétences dans la filière aéronautique et spatiale
- Élaborer des Préconisations et des Recommandations voire un plan d'actions pour le développement de la mise à disposition des compétences et une utilisation efficace du dispositif dans la filière aéronautique et spatiale

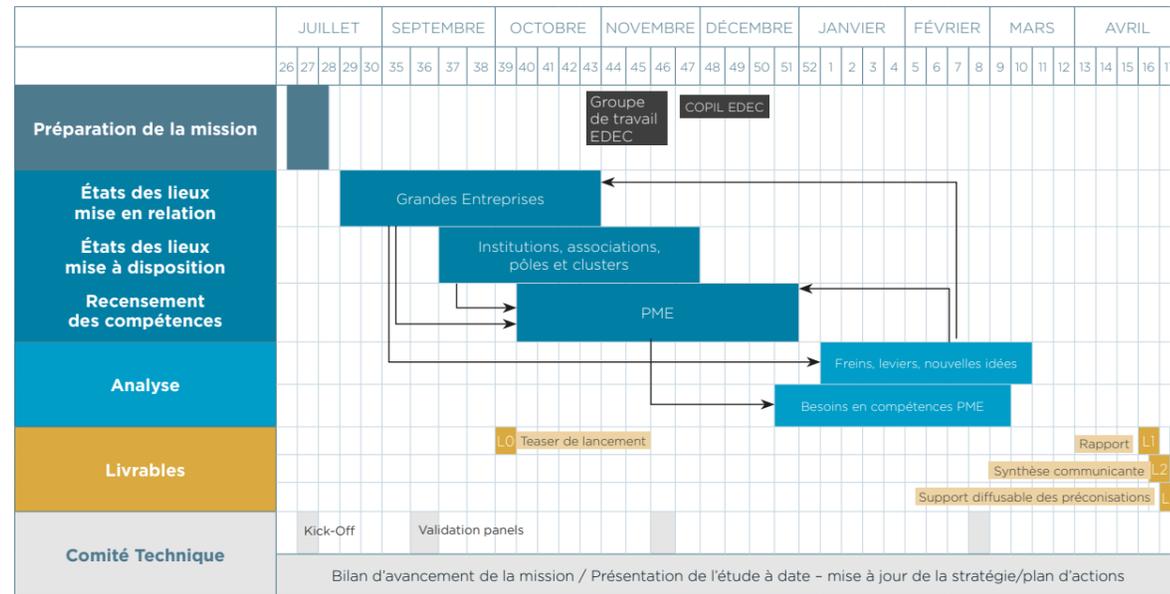
## 1.3. MÉTHODOLOGIE

Géris s'est fondé sur son expérience de la démarche de mise à disposition de compétences à savoir la connaissance du cadre réglementaire et des initiatives sur ce thème dans le secteur industriel en France.

La méthodologie suivie est illustrée par le diagramme suivant:



### 1.3.1. Calendrier



### 1.3.2. Composition des panels

La liste des acteurs interrogés (hors salariés) est présentée dans le tableau suivant :

Constructeurs/ Systémiers, Équipementiers	Institutions, associations, pôles et clusters			Start-up, PME, ETI		
	Institutions	Pôles et Clusters	Opérateurs de M. à D.	Build-to-Print	Hybride	Build-to-Spec
Airbus, Stelia, ATR	GIFAS CORAC DGA DGAC GIE Albatros UIMM nationale Fédérations professionnelles de l'industrie	Aerospace Valley	Factoryz	Bronzavia	Aquitaine Électronique	Addup
Safran		Astech	Mobiliwork	Elvia	Cose	Aeromapper
Thales		Systematic (Hub Drone)	Experconnect	Ets Bellet	Euclide Industrie*	Algodone
Dassault		Space Aéro	Mooveo	Le piston français	Freyssinet Aero	Aura Aéro*
Latécoère		EDEN	Passerelles Industries -(UIMM Occitanie)	Resa	Sedemeca*	Cerbair
Rafaut Group		NAE			Stae*	Delfox
Trescal		Neopolia			Titan Aviation*	Delivrone
Lisi Aerospace						Elixir Aircraft
Mecachrome						H3Dynamics
						Helicopteres Guimbal
					JPB Système	
					Keyprod	
					Limotech	
					Rescoll*	
					Smart Plastic Products	
					Socomore*	

\* PME adhérentes au GIFAS. Start-up.

### GE

Les Grandes Entreprises interrogées Constructeurs/Systémiers et Équipementiers représentent 125 000 salariés.

Outre les 4 leaders de la filière (Airbus, Safran, Thales, Dassault), des entreprises patrimoniales comme Latécoère, Rafaut Group, Lisi Aerospace, des ETI majeures comme Mécachrome et Trescal se sont impliquées dans cette étude.

3 acteurs incontournables de la filière spatiale, Défense et Aéro n'ont pas pu répondre : Ariane Group, MBDA et Satys.

### Salariés

Les salariés interrogés sont issus de l'expérience Pass'Compétences du Gérés.

### Institutions, associations, pôles et clusters

La DGAC et la DGA ont délivré des témoignages sur les formes de collaboration de R&T entre GE et PME (dans le cadre de CORAC ou des Programmes d'Études Amont) et sur leur posture de client institutionnel.

Les interlocuteurs du GIFAS impliqués dans Aéro-PME et CORAC ont complété les contributions du Directeur des Affaires Sociales et de la Formation du GIFAS.

Quant aux associations, pôles, GIE et clusters, ils ont été interrogé pour commenter les mises en relation GE/PME dans leur écosystème et leur faire exprimer les freins et leviers au développement de la pratique de la mise à disposition qu'ils ont rencontrés.

L'UIMM et les représentants des fédérations professionnelles de l'Industrie ont aussi participé à cette étude. L'UIMM Occitanie a contribué plus particulièrement à cette mission pour l'évocation de l'outil « Passerelles Industries » qui a permis la réalisation de nombreuses mises à disposition de compétences dans divers secteurs de l'industrie occitane, grâce à sa collaboration étroite avec France Industries.

### Opérateurs

Tous les dispositifs d'appuis en compétences identifiés par Gérés au long de ses 10 ans d'expérience opérationnelle ont été analysés et les opérateurs privés ou associatifs, de mises à disposition temporaire de compétences interentreprises (GE vers PME/start-up ou PME vers PME) ont été inclus dans l'étude afin de recueillir leurs retours d'expérience et les bonnes pratiques.

Ainsi, les opérateurs suivants ont été interrogés :

- Factoryz
- Mobiliwork
- Experconnect
- Mooveo

### PME

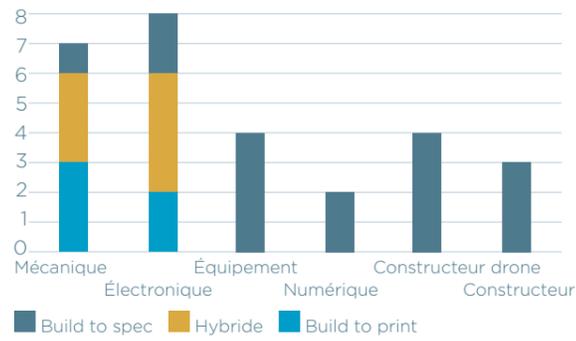
Le panel comprend principalement les PME recommandées lors des entretiens avec les Grandes Entreprises et les Institutionnels. Gérés a complété le panel dans le souci d'avoir une représentation nationale et par activité représentative de la filière.

Nous avons distingué les :

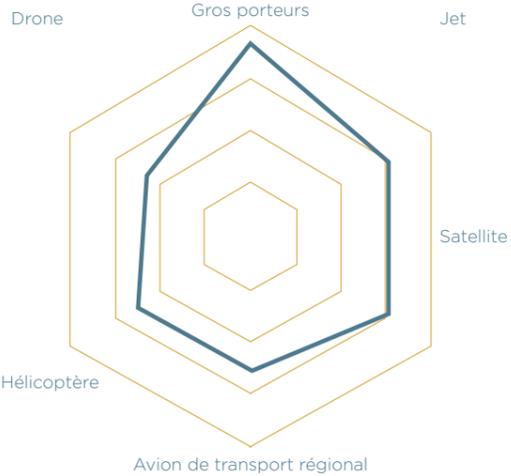
- **PME Build-to-Print** qui fabrique des pièces ou un système à partir de plans, dessins d'assemblage et spécifications exactes fournies par un client, sans co-développement (l'entreprise est ici un « pur » sous-traitant). Elles représentent 17% du panel.
- **PME Build-to-Spec** qui conçoit ou co-conçoit avec le client son produit conformément à ses exigences - en s'appuyant sur sa propre expertise technique pour le fabriquer. Elles représentent 55% du panel.
- **Hybride** : Nous appelons une PME hybride quand elle s'est engagée dans au moins 2 projets collaboratifs avec une GE. Elles représentent 28% du panel.
- **Start-up** : jeune entreprise innovante à fort potentiel ayant vocation à devenir une PME Build-to-Spec. Nous en avons interrogé 7.



### Répartition des PME par activité



### Répartition des PME par segment de marché



Dans le panel des PME tous les secteurs de la supply chain de la filière sont représentés, y compris les constructeurs et systémiers des petits aéronefs.

Les entreprises Build-to-Print sont dans les métiers traditionnels de la mécanique et de l'électronique.

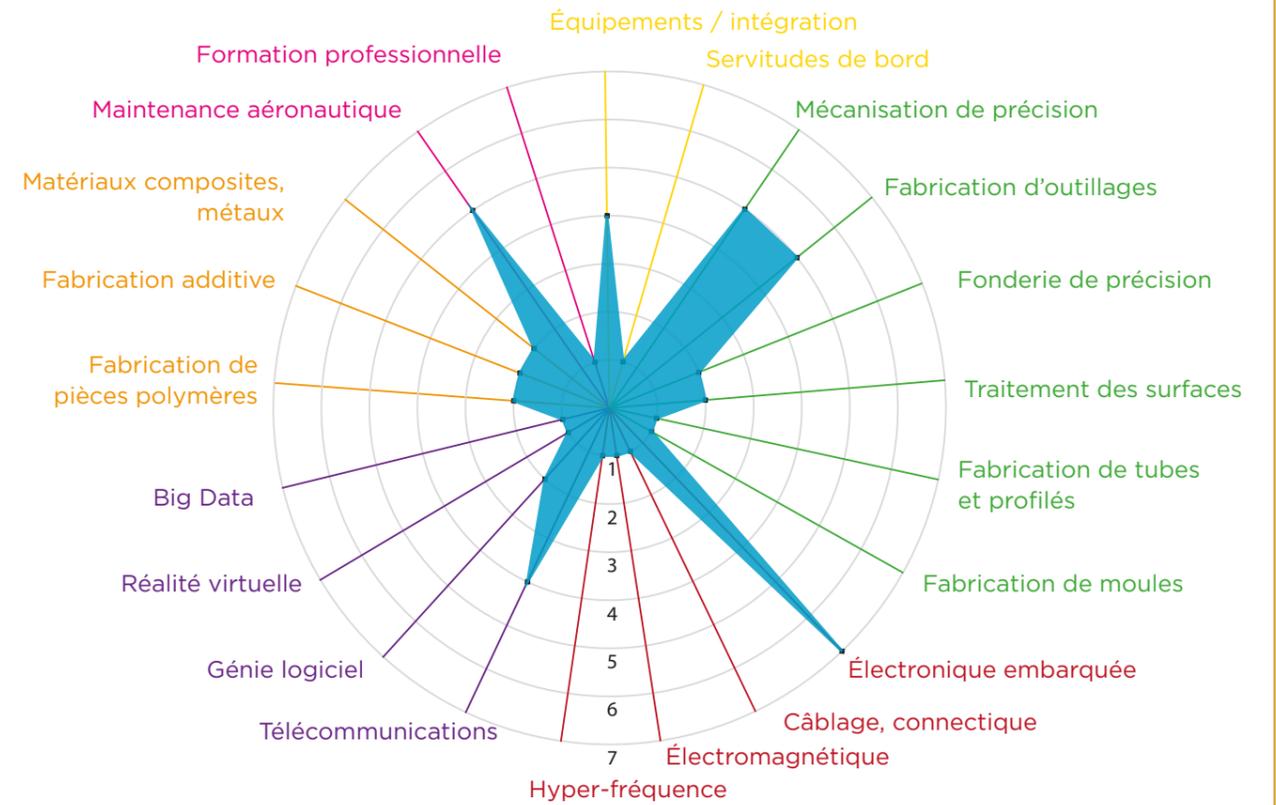
Les entreprises Build-to-Spec de notre panel sont surreprésentées par rapport à leur nombre dans la filière (1/4 dans la filière<sup>1</sup> vs 55% dans le panel de l'étude) car elles ont principalement été proposées par les organisations comme la DGA, la DGAC, les pôles Innovation des GE et les pôles de compétitivité dont elles sont partenaires. Dans ce panel figurent 7 start-up. Bien qu'intégrées dans les Build-to-Spec, elles feront l'objet dans le chapitre 2 d'une analyse particulière.

La catégorie «PME hybride» a pour but de mettre en exergue la tendance des PME à aller vers l'innovation, à intégrer des projets collaboratifs. Pour la suite du document nous les considérons comme des PME Build-to-Spec.

La répartition gros porteurs, satellite, avion de transport régional et hélicoptère est équitable. Les constructeurs de drones (provenant du secteur de l'IT - Information Technology) sont inclus dans cette étude car ils intègrent progressivement la filière.

<sup>1</sup> D'après le rapport de l'INSEE « La filière aéronautique et spatiale en France en 2020 », paru le 01/12/2021»

### Répartition des PME par domaine de réalisation



L'électronique embarquée, la fabrication d'outillage, la mécanique de précision, télécoms et équipements/ intégration sont les domaines de réalisation les plus représentés suivis par la fonderie de précision, la fabrication additive et le génie logiciel.

Les PME ont été classées par domaines de réalisation selon la nomenclature NAF qui figure en annexe.

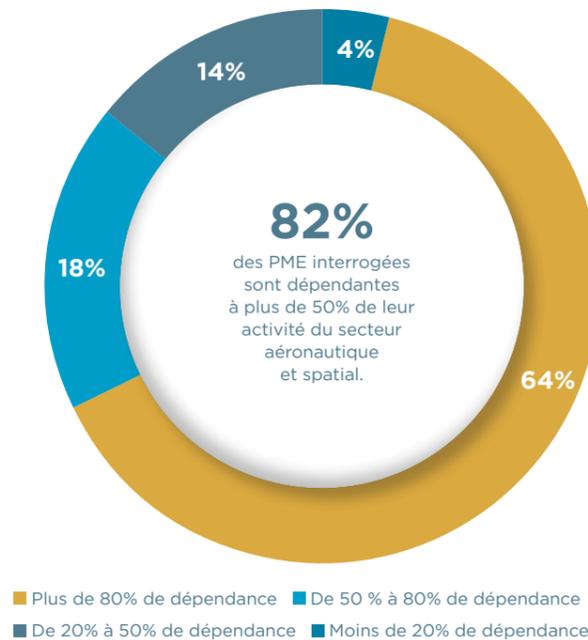
Services  
Équipements  
Mécanique  
Électronique  
Numérique  
Matériaux

### Répartition géographique des PME



La répartition géographique des PME interrogées est représentative de la filière aéronautique et spatiale. Les régions Île-de-France, Nouvelle-Aquitaine et Occitanie concentrant 67% des entreprises de la filière.

### Répartition des PME par dépendance à la filière



### 1.3.3. Déroulement des entretiens

Un teaser présentant l'étude a été produit dès le démarrage (cf. annexe). Il a été largement diffusé dans la filière et a servi d'accroche pour nos panels cibles. 70 entretiens ont été réalisés.

Les entretiens se sont déroulés en deux parties. La première focalisée sur le thème des mises en relation entre Grandes Entreprises et PME. La seconde, centrée sur le thème du dispositif de mises à disposition. Chaque entretien a duré en moyenne une heure et a fait l'objet d'un compte-rendu. Un suivi des actions déterminées pendant les interviews a été assuré.

Nous avons interrogé des profils variés provenant des GE : responsables des ressources humaines, responsables des achats, des opérationnels et des responsables de la coopération externe notamment avec les start-up.

Les entretiens avec les PME ont été menés en majorité avec leurs dirigeants. 59% PME interrogées ne connaissaient ni l'existence ni le principe d'un dispositif de la mise à disposition temporaire de compétences. Un travail de pédagogie a donc été nécessaire pour leur permettre d'identifier :

- les compétences qui pourraient être pertinentes pour réaliser une mise à disposition utile pour elles,
- les freins et les leviers d'une telle démarche.

La première partie de l'entretien a été systématiquement consacrée à la nature et à la qualité des relations de la PME avec les GE.

## 1.4. QU'EST-CE QU'UNE MISE À DISPOSITION DE COMPÉTENCES ?

Mise à disposition, Prêt de main-d'œuvre, Prêt de salarié ou encore Prêt de personnel désignent l'opération par laquelle une entreprise (entreprise d'origine) met temporairement un de ses salariés à disposition d'une autre entreprise (entreprise utilisatrice). Dans ce rapport, nous utiliserons l'expression « mise à disposition de compétences » ou M-à-D pour désigner cette démarche.

### 1.4.1. Législation

Le prêt de main d'œuvre à but non lucratif est autorisé dans les conditions suivantes (Ordonnance 2007-329 2007-03-12 JORF 13 mars 2007<sup>1</sup> - article L. 8241-2 du Code du travail)<sup>2</sup>:

- accord du salarié,
- une convention de mise à disposition entre l'entreprise prêteuse et l'entreprise utilisatrice
- un avenant au contrat de travail,
- un retour dans l'entreprise d'origine au même poste ou poste équivalent,
- une information consultation du CSE préalable à la mise à disposition pour les deux entreprises impliquées.

La qualification potentiellement lucrative du prêt de main d'œuvre a fait l'objet de multiples jurisprudences qui ont amené le législateur à donner une définition explicite du « but non lucratif », ce qui a été fait dans l'article 40 de la loi Cherpion de 2011<sup>3</sup>:



Une opération de 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<sup>4</sup>.

Article L. 8241-1 du Code du travail.

### Prêt de main d'œuvre simplifié entre Grands Groupes et Jeunes Entreprises

Les ordonnances « Macron » ont créé en 2017 un prêt de main d'œuvre simplifié entre Grands Groupes et Jeunes Entreprises ou TPE/PME. Ces ordonnances ont donné naissance à l'article L. 8241-3 du Code du travail<sup>5</sup>.

Cet article permet, dans le cadre de la mise à disposition d'un salarié d'une grande entreprise vers une PME, une refacturation partielle ou nulle mais impose plusieurs conditions:

#### 1. La mise à disposition doit répondre à un objectif précis, à savoir:

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

#### 2. L'entreprise prêteuse doit compter au moins 5 000 salariés ou appartenir à un groupe d'au moins 5 000 salariés.

#### 3. L'entreprise utilisatrice doit être ou appartenir à l'une des catégories suivantes:

- Entreprise de moins de 8 ans d'existence au moment de la mise à disposition,
- Entreprise de moins de 250 salariés,
- Personne morale (depuis le 1<sup>er</sup> avril 2018) dont la liste est fixée aux a) à g) du 1<sup>o</sup>) de l'article 238 bis du code général des impôts.<sup>6</sup>

#### 4. La mise à disposition ne peut excéder 2 ans.

#### 5. Une convention de mise à disposition doit être conclue entre l'entreprise prêteuse et l'entreprise utilisatrice.

<sup>1</sup> Ordonnance n° 2007-329 du 12 mars 2007 relative au code du travail (partie législative) - Légifrance (legifrance.gouv.fr)

<sup>2</sup> Article L8241-2 - Code du travail - Légifrance (legifrance.gouv.fr)

<sup>3</sup> LOI n° 2011-893 du 28 juillet 2011 pour le développement de l'alternance et la sécurisation des parcours professionnels - Légifrance (legifrance.gouv.fr)

<sup>4</sup> Article L8241-1 - Code du travail - Légifrance (legifrance.gouv.fr)

<sup>5</sup> Article L8241-3 - Code du travail - Légifrance (legifrance.gouv.fr)

<sup>6</sup> Article 238 bis - Code général des impôts - Légifrance (legifrance.gouv.fr)



### Un assouplissement de la loi pendant la crise sanitaire

Durant la crise sanitaire Covid-19, des dispositions ont été prises pour simplifier transitoirement le recours à la mise à disposition. Ces dispositions sont inscrites dans l'article 52 de la LOI n°2020-734 du 17 juin 2020<sup>7</sup>.

Cet article prévoit qu'à partir du 19 juin 2020:

- Une convention peut porter sur la mise à disposition de plusieurs salariés
- L'avenant au contrat de travail peut ne pas comporter les horaires d'exécution du travail mais simplement le volume d'heures hebdomadaire
- L'information consultation au CSE peut avoir lieu jusqu'à un mois après la signature de la convention
- Une refacturation partielle est possible pour les entreprises utilisatrices faisant partie des secteurs d'activités citées dans le décret n°2020-1317 du 30 octobre 2020<sup>8</sup>:

- Sanitaire, social et médico-social
- Construction aéronautique
- Industrie agro-alimentaire
- Transport maritime

Le 1<sup>er</sup> janvier 2021, deux modifications ont été apportées à cet article 52, désormais:

- l'information consultation au CSE doit être faite préalablement à la mise à disposition (suppression du délais d'un mois),
- les entreprises pouvant bénéficier d'une refacturation partielle sont celles ayant recours à l'activité partielle.

► Ces dispositions ont pris fin le 30 septembre 2021.

### Risque encouru par les entreprises

Une mise disposition ne respectant pas les critères inscrits dans la loi peut être qualifiée d'illicite: le risque encouru pour l'entreprise est un emprisonnement de 2 ans et 30 000 € d'amende (Article L. 8243-1 du Code du travail).

Ce risque dissuade certaines entreprises d'utiliser les mises à disposition.

<sup>7</sup> Article 52 - LOI n° 2020-734 du 17 juin 2020 relative à diverses dispositions liées à la crise sanitaire, à d'autres mesures urgentes ainsi qu'au retrait du Royaume-Uni de l'Union européenne (1) - Légifrance (legifrance.gouv.fr)

<sup>8</sup> Article - Décret n° 2020-1317 du 30 octobre 2020 déterminant les secteurs d'activité dans lesquels les employeurs sont temporairement autorisés à effectuer des prêts de main-d'œuvre dans des conditions aménagées - Légifrance (legifrance.gouv.fr)

Ce chapitre décrit les modes de mise en relation qui lient les acteurs de la filière en fonction de leur positionnement dans la chaîne de valeur. Les points critiques de la relation PME/GE ainsi que les besoins en compétences qui pourraient bénéficier aux PME pour équilibrer et la rendre efficiente ont été recensés à partir des témoignages recueillis lors des interviews. Les accompagnateurs structurants de la filière aéronautique et spatiale (GIFAS, DGAC, DGA) ainsi que les GE majeures de la filière développent des initiatives pour améliorer les points critiques de ces relations. Ces initiatives sont décrites dans la partie *Bonnes pratiques de mise en relation de la filière*.

#### La filière aéronautique et spatiale se caractérise par :

- des grands donneurs d'ordre qui assemblent les aéronefs et font appel à des fournisseurs, le plus souvent possible de grande taille avec des capacités de production permettant de s'adresser au marché mondial: 52,9 Md€ de CA en 2020 dont 81 % sont réalisés à l'export,
- une partition Civil/Défense, où le Civil domine (+ de 2/3 en 2020) avec ses exigences d'un marché ouvert,
- des enjeux forts de sécurisation des flux de production pour respecter la ponctualité prévue dans les contrats, dans un contexte d'industrie 4.0 et de transition environnementale,
- une stratégie de réduction du panel des fournisseurs des grands donneurs d'ordre et la pratique:
  - d'une sous-traitance par spécialité
  - de l'exigence du partage du risque sur les différents programmes,
  - du recours préféré aux clusters de PME plutôt qu'aux PME individuellement.

Ainsi, la chaîne de production est très pyramidale avec au sommet les grands constructeurs (Airbus, ATR, Boeing, Dassault), les systémiers (Thales, Safran), puis les sous-systèmeurs, les équipementiers, enfin les sous-traitants de spécialité et les sous-traitants de capacité qui en constituent la base.

#### Les contraintes qui pèsent sur les PME diffèrent selon qu'elles soient Build-to-Print, Build-to-Spec ou start-up

- **PME Build-to-Print:** les exigences des Donneurs d'Ordres (DO) sont focalisées sur la capacité de ces sous-traitants à maîtriser leur croissance – en maintenant leur performance industrielle tout en ayant un défi à relever sur les transitions numériques et environnementales. Les défis et plans d'actions développés par ces PME portent sur l'accès aux compétences pour continuer à être performant mais aussi la diversification pour renforcer leur autonomie et leur indépendance par rapport aux DO. Par ailleurs, nous notons une tendance à leur regroupement dans des clusters pour accéder plus facilement à des marchés.
- **PME Build-to-Spec:** les challenges sont centrés sur leur capacité à réussir une co-conception / un co-développement fructueux (qui aboutit à l'industrialisation d'un produit ou d'une gamme de produits). Leurs défis résident principalement dans la préservation de leur propriété intellectuelle et dans l'élaboration d'une politique produit adaptée aux marchés visés et ainsi accélérer l'accès au marché.
- **Les start-up:** elles partagent les mêmes points critiques que les PME Build-to-Spec avec des enjeux forts pour l'accélération de la concrétisation de la relation commerciale, la propriété intellectuelle et l'accès aux financements.



## 2.1. POINTS CRITIQUES DES RELATIONS GE/PME

### 2.1.1. Verbatim

Les points critiques les plus cités sur la relation GE/PME sont exprimés dans le verbatim ci-après.

#### • Accès aux compétences

**Une PME**  
«Pendant le COVID, j'ai pu recruter 4 personnes car les GE avaient relâché leur siphonage en compétences. En revanche, pendant le ramp up, une grande entreprise a débauché deux de mes experts en navigabilité!»

**Une GE**  
«Il faut créer et animer un forum Supply Chain qui rassemblerait les petits fournisseurs (PME) des 4 Grands de l'aéronautique. Ce forum serait le lieu d'expression des besoins et des problématiques RH à résoudre des PME.»

**Une GE**  
«Il existe une concomitance des plans de charges: quand ça va mal, ça va mal partout et inversement»

Selon les PME, l'accès aux compétences est un sujet à controverse, les GE étant tantôt aidantes tantôt un obstacle.



#### • Propriété intellectuelle

**Une PME**  
«Les contrats des GE dépossèdent par défaut les PME de la PI. Les raisons invoquées par les GE pour justifier cette phagocytose de PI: si la PME coule que fait-on? Les technologies ne doivent pas tomber au main des concurrents. Pour rassurer la Grande Entreprise, il faut inclure dans les contrats des clauses répondants aux «inquiétudes» de la GE: en cas de défaillance, la PI peut être remise à la GE; clause d'exclusivité sur une période de temps définie»

**Une PME**  
«La complexité juridique des contrats rend presque la perte de la PI par la PME automatique»

**Une PME**  
«Nous luttons pour rester propriétaire de la PI car, c'est le seul moyen de se diversifier dans d'autres filières»

**Une PME**  
«La relation avec les achats des GE est toujours compliquée: complexité juridique des contrats, niveau de qualité imposé, perte de la PI»

**Une GE**  
«Pour des raisons de propriété intellectuelle, la nature des projets développés au sein de l'IRT ne sont pas différenciateurs pour la Grande Entreprise»

Selon les PME, la propriété intellectuelle est accaparée par la GE que les services Achats assument en invoquant la non pérennité de la PME. La complexité des contrats contribue à cette tendance. La PI est pourtant un enjeu de diversification pour la PME.

## • Projets collaboratifs/ projets financés

**Une PME**  
«Lorsque la PME est leader de l'étude, l'effort de management des projets est en moyenne à 10- 15%, alors que dans le cas d'un projet où la GE est leader, cela monte pour la PME à 40%! 2 réunions de 2H par semaine au minimum ce qui se révèle utile mais critique au niveau de l'allocation des ressources.»

**Une PME**  
«CORAC n'a pas répondu aux attentes initiales de permettre l'expression ou l'émergence des PME en tant que partenaires des GE. L'intention de CORAC était de créer un effet «ruissellement» vers les PME mais en fait le dispositif a vite atteint ses limites.»

**Une PME**  
«Le projet de verticalisation de la DMAé (Direction de la Maintenance Aéronautique) est en faveur des GE, les PME ne pourront plus s'émanciper»

Selon les PME, concernant les projets collaboratifs, le niveau d'effort requis est important et les résultats des études – même s'ils sont excellents – n'amènent pas nécessairement de retombées commerciales.



## • Accès au marché

**Une start-up**  
«Malgré la diversité des actions menées par les Grandes Entreprises, la concrétisation de la relation commerciale, qui est l'élément fondamental pour la survie de la PME ou de la start-up, n'est pas toujours facile et, sa concrétisation nécessite un temps long. En effet, les contraintes structurelles sont différentes:

- les délais de paiement et les cycles budgétaires ne sont pas compatibles avec les besoins en trésorerie de la start-up,
- les circuits de prise de décision dans la Grande Entreprise sont longs avec pour conséquence une accentuation du phénomène burn cash pour la start-up.»

**Une PME**  
«Les exigences demandées aux PME sont importantes et il est difficile de maintenir le contact avec les Grands donneurs d'ordre sur des contrats à long terme: travailler avec des Grandes Entreprises est donc très coûteux pour les PME»

**Une start-up**  
«Relation compliquée avec les achats: derrière tout grand groupe il y a un acheteur qui se cache»

Selon les PME, les DO gomment les identités des toutes petites entreprises – ce qui challenge la taille critique de la PME.

## • Performance industrielle

**Une PME**  
«J'ai bénéficié de l'accélérateur de BPI (audit de gestion de production): très bon outil.»

**Une PME**  
«Collins nous a proposé sa boîte à outils d'excellence industrielle: dans laquelle je me suis approprié les outils qui convenaient à la culture et la configuration de ma société.»

**Une PME**  
«J'ai bénéficié du chantier performances industrielles du GIFAS, je reconnais la difficulté à rendre fluide la chaîne d'information»

**Une PME**  
«Baisser les exigences de la GE sur les architectures informatiques sécurisées de la PME»

Selon les PME, la différence de temporalité entre DO et PME et les exigences coûts/délais/qualité de la GE conduisent à une relation compliquée avec les Achats. La qualité de l'accompagnement – lorsqu'il est proposé – est reconnu et apprécié. Quant au saut numérique exigé, il est parfois jugé comme trop ambitieux.

## • Indépendance à la filière et diversification

**Une PME**  
«Les Grands Donneurs d'Ordres imposent des regroupements autoritaires à leurs plus petits fournisseurs. Il faut conserver une indépendance stratégique»

## • Qualification/Certification

**Une PME**  
«Dans la position de Build-to-Spec, je déplore arrêter souvent à l'étape prototype/maquette. En effet, je n'ai pas les moyens de qualifier les produits en devenir. Un ticket de 100 000 € est requis pour la première étape de l'industrialisation. Si la GE n'a pas prévu de prendre en charge la qualification, le projet s'arrête pour la PME.»

Selon les PME, les étapes de Qualification/Certification, essentielles dans cette filière, sont critiques, coûteuses et vitales pour la PME.



### 2.1.2. Tableau de synthèse des points critiques énoncés

Le tableau ci-dessous synthétise les données qualitatives recueillies lors des entretiens sur la nature de la relation PME/GE, ses exigences, les défis à relever, les solutions à développer par la PME pour améliorer ou pallier les défauts de la relation et les points critiques.

Type de PME	Nature de la relation avec la GE donneur d'ordre (D.O.)	Exigences de la relation	Défis à relever	Solutions développées par la PME pour améliorer ou pallier les défauts de la relation	Points critiques
<b>PME Build-to Print</b>	Sous-traitance de rang 1 à n Fournisseur critique	Satisfaire les exigences (coût-délais-qualité-& environnement) Être fiable et pérenne	Améliorer sa productivité et en rendre compte Investir dans l'Industrie 4.0 (Robotisation, numérisation) Être au meilleur niveau de la transition environnementale Investir dans le recrutement et dans la formation	Développement de la clientèle Regroupement dans des clusters	<b>Accès aux compétences</b> <b>Performance industrielle</b> <b>Accès au marché Diversification</b>
<b>PME Build-to Spec</b>	Innovation Co-conception Projets collaboratifs	Concevoir le produit attendu Qualifier et certifier le produit	Préserver sa Propriété intellectuelle Entretenir sa capacité d'innovation Accéder au marché Réussir les industrialisations	Gamme de Produits en propre Diversification hors secteur	<b>Accès aux compétences</b> <b>Sauvegarde de la propriété intellectuelle</b> <b>Projets collaboratifs et leur juste retour pour la PME</b> <b>Accès au marché</b> <b>Coût et criticité de la Qualification / Certification</b>
<b>Start-up</b>	Projets collaboratifs pour innovation ou nouveaux marchés Partenaire capitalistique	Temporalité et agilité de fonctionnement administratif et financier presque incompatible: Contrat-Paiement	Accéder aux financements Survivre à la Relation Protéger sa Propriété intellectuelle	Se faire référencer par les DT et Directions opérationnelles S'entourer des bons mentors et financiers Accéder à des compétences industrielles World Class	<b>Idem PME Build-to-Spec</b>

### 2.2. BESOINS EN COMPÉTENCES STRUCTURELS INDUITS PAR LA RELATION PME/GE

Dans les tableaux ci-dessous, les besoins en compétences structurantes sont contextualisés selon la nature de la PME (Build-to-Print, Build-to-Spec, start-up) et la phase de vie de l'entreprise durant laquelle ils apparaissent.

Dans les phases de conception R&D - pré-étude, prototypage des PME Build-to-Spec ou des start-up, ce sont les compétences en gestion de la propriété intellectuelle, en modélisation, en design vérification, en conception banc de test et en qualification qui sont invoquées. Les compétences achat, qualité/certification, RH, et toutes les fonctions des méthodes sont invoquées pour la phase d'industrialisation/production.

Les besoins des PME Build-to-Print sont liés à l'accès plus facile aux marchés à savoir les compétences commerciales et notamment à l'export et en négociation de contrat ; dans la mesure où la modernisation de leur outil industriel est un enjeu important les compétences en Industrie 4.0 sont stratégiques.

Toutes ces compétences sont détenues dans les GE et pourraient donner lieu à des mises à disposition de compétences.



PME Build-to-Spec et start-up	Conception R&D Pré-étude	Prototypage	Développement commercial	Industrialisation/production
	Projets collaboratifs et leur juste retour pour la PME Sauvegarde de la PI		Accès au marché	Coût et criticité de la Qualification Certification
<b>Points critiques</b>	Projets collaboratifs/ Financements		Financement par la GE ou Co-financement Actionariat dans le cadre de levée de fonds	Adéquation avec le besoin de la GE Accompagnement par la GE / Partage au niveau de l'expertise industrielle
<b>Nature de la relation pendant la phase</b>	Management de projet dans le cadre des projets collaboratifs / Protection de la PI		Maitrise de la PI	Répondre aux exigences dans la maîtrise des coûts délais et qualité Industrie 4.0
<b>Enjeux de la relation</b>	Développement / Modélisation numérique Design Vérification Contrat, PI, Brevet Expertise juridique		Expertise banc de test Expertise qualification	Commercial export Expertise Achat (norme ITAR) Qualité / Certification RH: Recrutement - Formation Expertise Industrielle Méthode Ordo/Planification Optimisation des flux

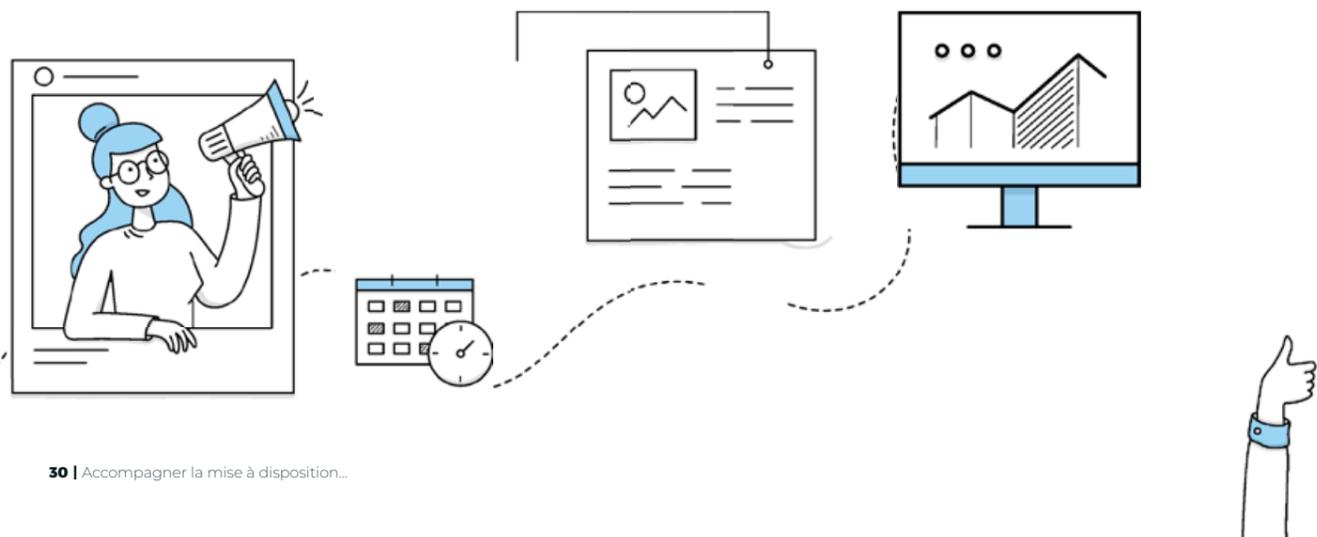


PME Build-to-Print	Relation donneur d'ordre	Industrialisation/production	Production de Série
Points critiques	Accès au marché	Performance industrielle	Diversification
Nature de la relation pendant la phase	Relation donneur d'ordre - Sous-traitant		
Enjeux de la relation		Répondre aux exigences de Maîtrise des coûts / délais / qualité	
Besoins en compétences	Commerce et négociation des contrats	Intégration numérique / Industrie 4.0	

### 2.3. BONNES PRATIQUES DE MISE EN RELATION DE LA FILIÈRE

**Pour aider l'écosystème à faire face aux points critiques identifiés au cours de l'étude** (Performance industrielle, Accès au marché, Diversification, Accès aux compétences, Coût et criticité de la Qualification/Certification, Sauvegarde de la propriété intellectuelle, Projets collaboratifs et leur juste retour pour la PME), les organismes et Grandes Entreprises structurants de la filière ont développé des initiatives comme celles animées par le GIFAS :

- Performances Industrielles, pour viser l'excellence opérationnelle des partenaires DO et PME,
- Industrie du Futur, pour développer les technologies numériques pour la conception comme pour la production,
- Ambition PME-ETI, ciblé sur l'accompagnement stratégique des dirigeants,
- CORAC, dédié aux projets collaboratifs de R&D disruptives.



Ambition PME-ETI et CORAC sont destinés à l'accompagnement des PME/ETI Build-to-Spec, tandis que Performances Industrielles et l'Industrie du Futur concernent tous les acteurs de la filière de rang supérieur ou égal à 1.

D'autres dispositifs soutenus par les acteurs de la filière ciblent spécifiquement les start-up et l'innovation :

- Starbust l'accélérateur de start-up du secteur aéronautique (appui financier des GE via la structure)
- Et en interne de chaque Grands Donneurs d'ordre
  - Comme chez Collins Aerospace: Excellences Industrielles (sur le modèle de Performance Industrielles de GIFAS)
  - Comme chez Thales - souvent couplés à des « Fab Lab »: Open Innovation Club et Espace PME Innovantes
  - Comme chez Airbus Group: Airbus Scale, nouvelle entité dédiée à l'Innovation en particulier vis-à-vis des start-up
  - Comme chez la plupart des grands acteurs, des sociétés de Capital Risque interne dédiées ou des participations à des fonds spécialisés

### Ces initiatives prennent des formes diverses :

- Aides au financement: directes via des premiers contrats ou des participations capitalistiques
- Conseil/mentorat: diagnostics stratégiques ou de performances
- Appui en compétences sous la forme de missions consécutives à un diagnostic établi par des experts, souvent issus des grands donneurs d'ordre



Vous trouverez en annexe les suggestions des interviewés pour améliorer la relation PME/GE



**Nous avons vu dans ce chapitre les points critiques inhérents à la relation PME/GE, l'expression des besoins en compétences structurels qui pourraient résoudre ces points critiques ainsi que les initiatives prises dans ce sens par les Grandes Entreprises et les institutionnels de la filière. Cependant, les besoins en compétences liés à la relation PME/GE ne représentent qu'une partie des besoins recensés dans cette étude. Dans le chapitre suivant, seront recensés tous les besoins en compétences, y compris ceux qui sont liés au développement propre de la PME.**



## RECENSEMENT DES BESOINS EN COMPÉTENCES POUR UNE MISE À DISPOSITION

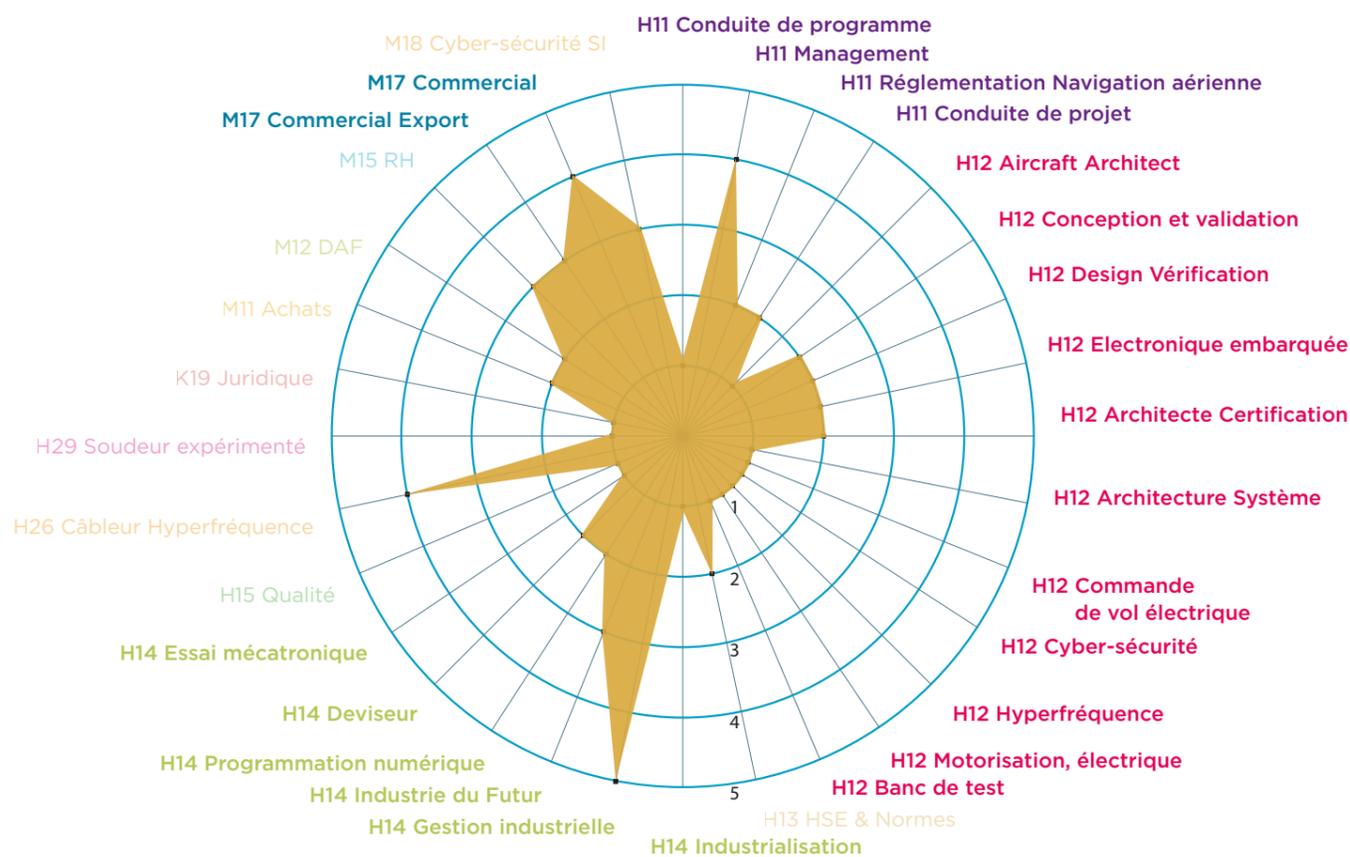
### 3.1. BESOINS EN COMPÉTENCES RECENSÉS

Les compétences demandées par les PME de la filière et susceptibles de faire l'objet d'une mise à disposition par une Grande Entreprise sont :

- Soit identifiées dans le cadre de la relation donneur d'ordre / sous-traitant GE (traitées dans le chapitre précédent)
- Soit pour les besoins propres de la PME, le plus souvent liés à son développement technique et commercial

Il ne s'agit aucunement de besoins en recrutement court terme destinés à répondre à une adéquation de charge pour un projet ou autre remplacement provisoire.

Chaque compétence étant reliée à un métier, nous les avons répertoriées selon le code ROME par familles et domaines professionnels <sup>1</sup> dans le diagramme ci-dessous qui dénombre les occurrences (au total 63 besoins recensés).



<sup>1</sup> Ainsi «H14» fait référence à la famille Industrie (H) et au domaine professionnel Méthodes et gestion industrielles (14).

Il apparaît que 71% de la demande en compétences des PME toutes catégories confondues sont réparties sur 4 domaines professionnels :

- **24% - H14 :**  
Méthodes et gestion industrielle (industrialisation et Industrie 4.0)
- **22% - H12 :**  
Conception, recherche, études et développement (co-conception – design vérification – gestion de projet)
- **14% - H11 :**  
Affaires et support technique client (pilotage d'affaires et de programmes aéronautiques)
- **11% - M17 :**  
Stratégie commerciale, marketing et supervision des ventes (dont l'Export)

#### Méthodes et gestion industrielle – H14

Des compétences relatives :

- aux nouveaux processus d'industrialisation,
- à l'amélioration de la performance industrielle,
- à l'obtention de la qualité des produits et processus,
- à la conduite de l'évolution numérique appropriée,

sont des aides attendues par les PME que toutes valident comme pouvant être apportées via un dispositif de mise à disposition temporaire d'un expert issu d'une GE. L'opportunité de mettre en œuvre un tel dispositif a été spontanément suggérée lors des entretiens pour mettre en œuvre les plans d'actions « Industrie du Futur » qui sont trop souvent retardés par défaut de ressource experte appropriée disponible.

#### Conception, recherche, études et développement - H12

Les profils recherchés par les PME dans le cadre d'une mise à disposition sont :

- des ingénieurs tout terrain à la fois concepteur, metteur au point et chef de projet,
- des architectes systèmes,
- des experts des normes de certifications aéronautiques et/ou spatiales,
- des experts modélisation numérique,
- des experts conception banc de test,
- des experts cyber-sécurité.

#### Affaires et support technique client – H11

Les PME ont également manifesté un grand intérêt pour des compétences rares bien en place dans les Grandes Entreprises, comme les compétences de conduite d'affaires ou de projets sachant que les détenteurs de ces compétences détiennent également des expertises techniques pointues.

#### Stratégie commerciale, marketing et supervision des ventes – M17

Le soutien en matière de stratégie commerciale est aussi demandé de façon significative notamment par les PME du secteur de la Défense où le commerce à l'export est une nécessité et requiert une connaissance fine des réseaux professionnels et des réglementations des pays.

#### Autres domaines professionnels

Nous avons noté que les compétences HSE ont été peu citées. Les exigences HSE sont pourtant de plus en plus demandées dans les contrats d'achat des donneurs d'ordre où leur non-satisfaction est bien souvent un motif fréquent de refus.

Quant aux compétences techniques et technologiques relatives au concept de l'avion vert : nouveaux matériaux, architectures avioniques innovantes, éco-efficacité des moteurs, elles sont quasi absentes de ce recensement, à l'exception notable de quelques PME innovantes qui ont intégré la transition écologique dans leur business model comme Elixir Aircraft ou Aura Aéro.

Le besoin en compétences en cyber-sécurité est exprimé plutôt par les représentants des pôles de compétitivité de la filière, i.e. par des observateurs placés en amont des PME, au plus près des besoins anticipés par les donneurs d'ordre membres de ces institutions. Les PME, qui ont pourtant des enjeux forts dans ce domaine, n'envisagent pas encore la nécessité d'acquérir cette compétence d'une manière ou d'une autre. Pourtant la filière recèle des personnes très qualifiées sur le sujet comme les ingénieurs Sécurité Aéronautique.

Le besoin en compétences juridiques a été davantage cité par les institutionnels accompagnant les PME que par les PME elles-mêmes.

Enfin, les PME ont aussi exprimé le besoin d'être accompagnées dans leur capacité à former des ressources sur des métiers traditionnels en forte tension (soudage, câblage et usinage). Elles envisagent d'y arriver, soit par un transfert de compétences effectué par un expert technique mis à disposition, soit par la mise en place d'un processus formation par un spécialiste RH mis à disposition.

Dans tous les cas, les niveaux de qualification mis en jeu correspondent principalement à des profils d'ingénieurs, de cadres et de techniciens expérimentés.

### 3.2. L'EXPÉRIENCE PASS'COMPÉTENCES

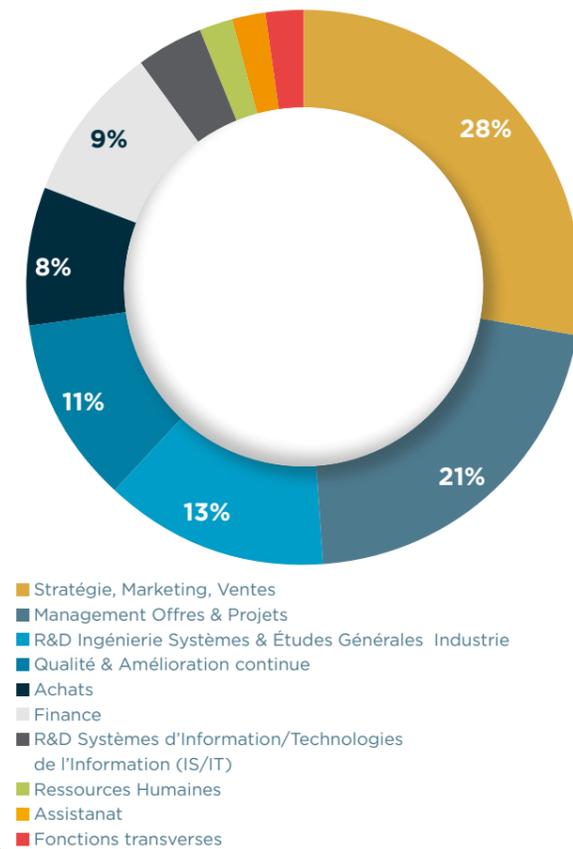
Il nous a apparu pertinent de comparer les besoins exprimés lors de nos entretiens avec ceux qui ont fait l'objet de l'expérimentation Pass'Compétences.

Pass'Compétences<sup>1</sup> est une démarche trans-filière - non ciblée sur la filière aéronautique et spatiale - dédiée à la mise à disposition temporaire de compétences rares entre GE et PME pour mener des projets dits structurants, c'est-à-dire créateurs de nouvelles activités et d'emplois.

Sur les 47 Pass'Compétences réalisés entre 2011 et 2022, 45% des missions ont été engagées pour répondre à un besoin en compétences induit par la relation sous-traitant/donneur d'ordre.

Le graphique ci-contre illustre la répartition des familles professionnelles (référentiel Thales) des salariés mis à disposition dans le cadre de Pass'Compétences.

Familles professionnelles (référentiel Thales) des salariés Pass'Compétences



<sup>1</sup> Livre blanc Pass'Compétences 2018

Afin de comparer cette répartition avec celle qui a été établie par notre recensement, nous avons affecté chaque famille professionnelle à un domaine professionnel (code ROME).

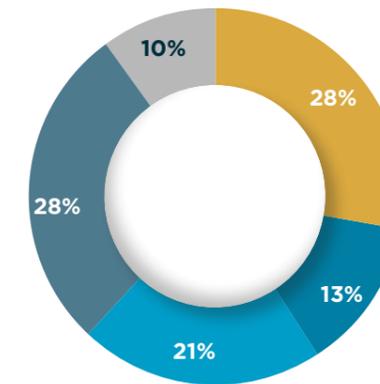
90% des compétences mises en jeu dans la démarche Pass'Compétences proviennent des domaines Industrie, Conduite d'affaires, R&D et Commerce, qui sont sans surprise les 4 domaines les plus invoqués lors de notre recensement. Les 10% restants concernent des fonctions transverses: finance, ressources humaines, systèmes d'information.

Le domaine Industrie (H14) est engagé à un niveau équivalent à ce que notre recen-

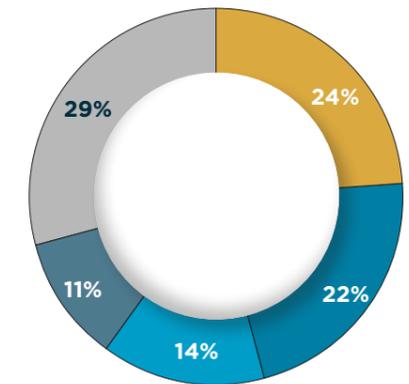
sement établit. Les domaines R&D (H12) et conduite d'affaires (H11) cumulés sont engagés à la même hauteur que dans notre étude. La plupart des salariés chefs de projet, de programme ou d'affaire de notre communauté Pass'Compétences sont aussi détenteurs d'une expertise technique pointue. Par conséquent ils ont été mobilisés sur des missions aussi bien techniques que managériales.

Pass'Compétences a fourni plus de compétences Commerce (M17), notamment à l'export, que ce que notre recensement indique, probablement parce que l'expérimentation Pass'Compétences a débuté sur des missions de ce type.

Domaines professionnels des Pass'Compétences



Domaines professionnels recensés dans l'étude



**En conclusion, le recensement des besoins en compétences dans le panel de l'étude concerne les thèmes :**

- Conception R&D en phase amont (Build-to-Spec)
- Industrialisation (Build-to-Spec)
- Performance industrielle (Build-to-Print)
- Commerce dont export (Toutes PME)
- Fonctions transverses et notamment Qualité, SI et RH (Toutes PME)
- Métiers en tension (opérateurs spécialisés ou experts des techniques émergentes)

**Ces compétences peuvent être sollicitées pour conduire des projets structurants allant de l'amélioration de la relation avec le donneur d'ordre au passage de caps techniques, commerciaux ou organisationnels.**

**Les besoins recensés dans l'étude sont cohérents avec notre retour d'expérience Pass'Compétences ; ainsi il est réaliste de penser qu'ils peuvent être satisfaits par des mises à disposition de compétences détenues par les GE.**

## ÉTAT DES LIEUX DES MISES À DISPOSITION DE COMPÉTENCES DANS LA FILIÈRE

### 4.1. TYPOLOGIE DES APPUIS EN COMPÉTENCES

#### 4.1.1. Émergence (2004) et structuration (2011-2017) des dispositifs de mise à disposition de compétences dans des PME

Les premiers dispositifs d'appui aux PME ont été mis en œuvre il y a plus de 30 ans (Réseau Créati - Centre Régional d'appui technique et industriel - créé avec l'ANR en 1992, ou le réseau Alizé créé avec la DATAR en 1997). Aucun d'entre eux n'était lié à un secteur d'activité particulier ni à ce que l'on nomme aujourd'hui une filière. La crise de la sidérurgie en Lorraine à la fin des années 1970 fut le déclencheur pour l'organisation d'actions systématiques de soutien au tissu industriel local, c'est-à-dire aux PME industrielles du territoire sans autre distinction: les dirigeants politiques et les représentants des Grandes Entreprises prirent alors conscience que ces PME étaient le réservoir d'emplois industriels de compensation pour les salariés impactés par les restructurations d'ampleur des années 1980-1990.

Depuis, certaines PME ont appris à fonctionner en réseau pour obtenir des contrats en mutualisant des ressources le plus souvent commerciales mais aussi des compétences en conduite de projet, voire juridiques. Cette mutualisation leur permet d'affronter commercialement les services Achats des Grandes Entreprises dans une position moins déséquilibrée. Le besoin est particulièrement aigu pour les PME sous-traitantes en «Build-to-Print», plus vulnérables si elles ne sont pas diversifiées.

Au tournant des années 2000-2004, les Pôles de Compétitivité ont été créés, regroupant des Grandes Entreprises et des PME de type «Build-to-Spec», pour mener de manière collaborative des projets de R&D ambitieux autour de thèmes stratégiques à l'initiative de l'État et des Ministères via des AMI (Appel à Manifestation d'Intérêt) ou des AAP (Appel à Projets). Organisés en tiers-lieux et autour

de secteurs d'activités ou filières, les Pôles de Compétitivité ont pour vocation de créer une dynamique et des synergies commerciales au profit des PME, malheureusement pas toujours confirmées. Ils étaient alors seuls habilités à pouvoir mettre en œuvre des mises à disposition temporaires de compétences. Dans le même temps, les équipes opérationnelles des pôles se sont dotées de compétences issues des Grandes Entreprises adhérentes mises à disposition temporairement, à coût partagé à part égale 50%/50%, pour conduire ces projets collaboratifs.

Avant la loi Cherpion (2011), seuls les Pôles de Compétitivité étaient donc juridiquement habilités depuis 2004 à permettre ces mises à disposition. Depuis -et le succès d'estime en 2012-2014 de l'expérimentation Pass'Compétences en Ile-de-France soutenue par les représentants de l'État et financée par des fonds européens FSE y a sans doute contribué- le législateur s'est emparé du sujet en promulguant les «ordonnances Macron» en 2017 et en donnant naissance à l'article L8241-3 (Ordonnance n° 2017-1718 du 20 décembre 2017 - art. 1. - cf. chapitre 1.4.1 Législation ).

Ainsi, l'appareil législatif autorise aujourd'hui le déploiement large -sans restriction contraignante- de ces démarches de coopération et de solidarité interentreprises. Elles reçoivent toujours un bon accueil de la part des représentants de l'État et des régions administratives. Depuis la loi NOTRe de 2015, la thématique du développement économique est entrée officiellement dans le champ des compétences institutionnelles des Régions, et, à ce titre, ces dernières acceptent bien souvent de financer les PME qui participent à ces démarches en diminuant leur contribution financière directe par des subventions souvent issues de fonds européens.

#### 4.1.2. Recensement des dispositifs nationaux d'appuis en compétences aux PME

De manière générique, nommons «Appui aux PME» les dispositifs créés pour accompagner des PME des territoires ou des filières avec le soutien direct ou indirect des Grandes Entreprises.

Tout d'abord, nous constatons que ces dispositifs sont rarement sectoriels ; les quatre identifiés comme tels, sont tous dans le domaine de l'aéronautique et du spatial, conçus et développés sous l'égide du GIFAS :

- le programme «Performances Industrielles» mis en place par le GIFAS avec le soutien financier de l'État et des régions concernées, qui, organisé en grappes régionales de PME menées chacune par une Grande Entreprise du secteur, a pour objet avec l'aide d'un consultant externe de définir un plan d'actions pour rallier en 12 mois un niveau de performance agréée par le donneur d'ordre, tête de grappe,
- le dispositif Albatros qui aide les PME «Build-to-Spec» à répondre aux appels d'offres du CORAC pour participer à des programmes structurants de R&D de la filière,
- le plan d'actions «Ambition PME-ETI» en lien avec Bpifrance, ciblé sur l'accompagnement stratégique des dirigeants,
- le nouveau programme «Industrie du Futur» qui prenant la suite de «Performances industrielles» selon la même méthodologie (diagnostic puis accompagnement du plan d'actions par un tiers consultant) est dédié à l'accompagnement des PME pour le développement des nouvelles technologies numériques.

Les autres dispositifs identifiés sont multisectoriels et centrés sur les activités industrielles, certains sont propres à un territoire donné (Communauté de communes, Régions).



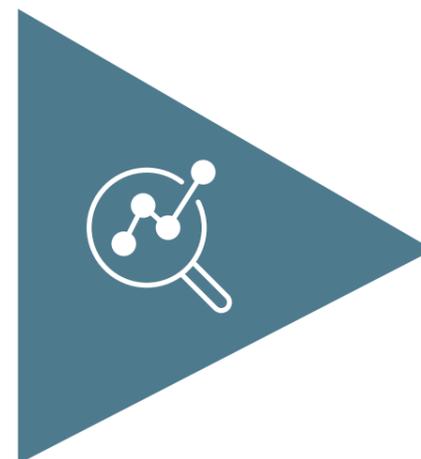
**Nous avons ainsi identifié 17 initiatives bénéficiant directement à des PME et 1 autre type bénéficiant indirectement aux PME -via des organismes dédiés à leur soutien comme les Pôles de Compétitivité ou les IRT- Institut de Recherche Technologique.**

Ces dispositifs sont animés grâce à des ressources humaines apportées sous le régime du Bénévolat ou de la Mise à Disposition. L'un de ces dispositifs propose aussi du partage de ressources matérielles (Factoryz), d'autres sont commandités par des Grandes Entreprises sous la forme de missions.

Par ailleurs, les Grandes Entreprises mettent à disposition des ressources humaines dans des structures interentreprises (mises à disposition dans les IRT ou Pôle) qui organisent et pilotent des actions bénéficiant in fine aussi aux PME adhérentes (Build-to-Spec).

Pour chacun de ces dispositifs nous avons précisé la nature de l'aide apportée par la Grande Entreprise; quand il s'agit de ressources humaines nous pouvons distinguer 3 catégories:

- «Bénévolat» voire mécénat: Réseau Créati, Réseau Alizé, Plato, Pacte Compétences, Mobiliwork -start-up,
- «Missions»: Ambition PME-ETI; Albatros; Performances Industrielles; Industrie du Futur (4 dispositifs GIFAS); Experconnect; Consulting (classique),
- «Mise à Disposition»: Pass'Compétences, Passerelle Senior, Passerelle Industries, Transfert Compétences, Mobiliwork-PME, Factoryz & Model 74-69, MàD IRT & Pôles.

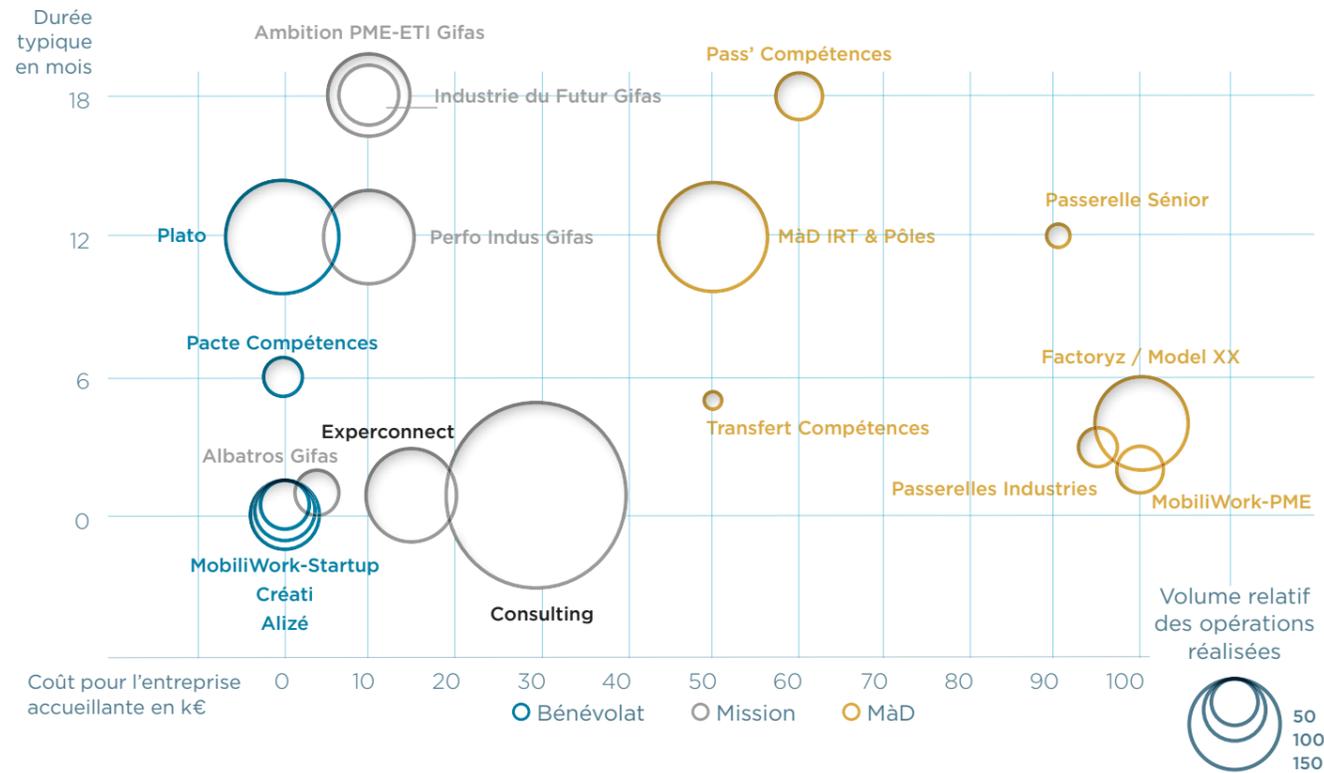


## Nature des divers dispositifs d'appui en compétences aux PME

Le graphe «Nature des dispositifs d'appui aux PME» représente ces catégories où la taille des bulles indique le volume relatif des opérations réalisées (exemple: Pass'Compétences: 50 démarches mises en œuvre), sur un graphe où le coût évalué pour l'entreprise bénéficiaire est reporté (comptabilisé en k€ de 2021) en abscisse et la durée typique de l'intervention est reportée en ordonnée de quelques jours à 24 mois (qui est la durée maximale autorisée par la loi lorsqu'il s'agit d'une mise à disposition).



### Nature des dispositifs d'appui en compétences aux PME



Les dispositifs de type Bénévolat ou Mécénat, bulles bleues sur le graphe, ne coutent pas à la PME. Ils sont donc alignés sur l'axe des ordonnées à l'abscisse «0». Leur durée est brève (typiquement 10 jours) mais s'étale sur des périodes de 1 semaine à plusieurs mois. On note la popularité du dispositif PLATO qui consiste pour un ensemble de dirigeants de PME à se choisir des thèmes de réflexion qui sont traités mensuellement au cours d'une réunion organisée par la CCI locale avec la participation active de salariés experts de Grandes Entreprises. Ces dispositifs ont pour principal objet d'ouvrir les dirigeants et cadres de PME à un réseau d'experts et de fournir, le cas

échiant, des prestations ciblées, limitées dans le temps (quelques 10 jours au maximum par an), d'appui juridique, de gestion, d'assistance technique ou de conduite de projet.

Les missions, bulles grises sur le graphe, sont des interventions payantes commandées par la PME, elle-même, pour résoudre une problématique précise dans un temps donné. Le recours aux missions de consulting classique est en général peu fréquent dans le milieu des PME, mais leur nombre au niveau national dépasse naturellement le nombre des missions sectorielles de type «GIFAS» - Performances Industrielles ou Industrie du Futur (400 à

500 PME impliquées sur 3 années), Albatros (15 projets annuels environ) et Ambition PME-ETI (Promotions d'une cinquantaine d'entreprises accompagnées dans leur croissance pendant 18 mois).

Les mises à disposition de personnel ou prêt de personnel, bulles oranges sur le graphe, sont des appuis en compétences plus longs et plus onéreux pour la PME. En revanche, leurs impacts sont potentiellement plus durables.

### Impacts ou motifs des divers dispositifs d'appui en compétences aux PME

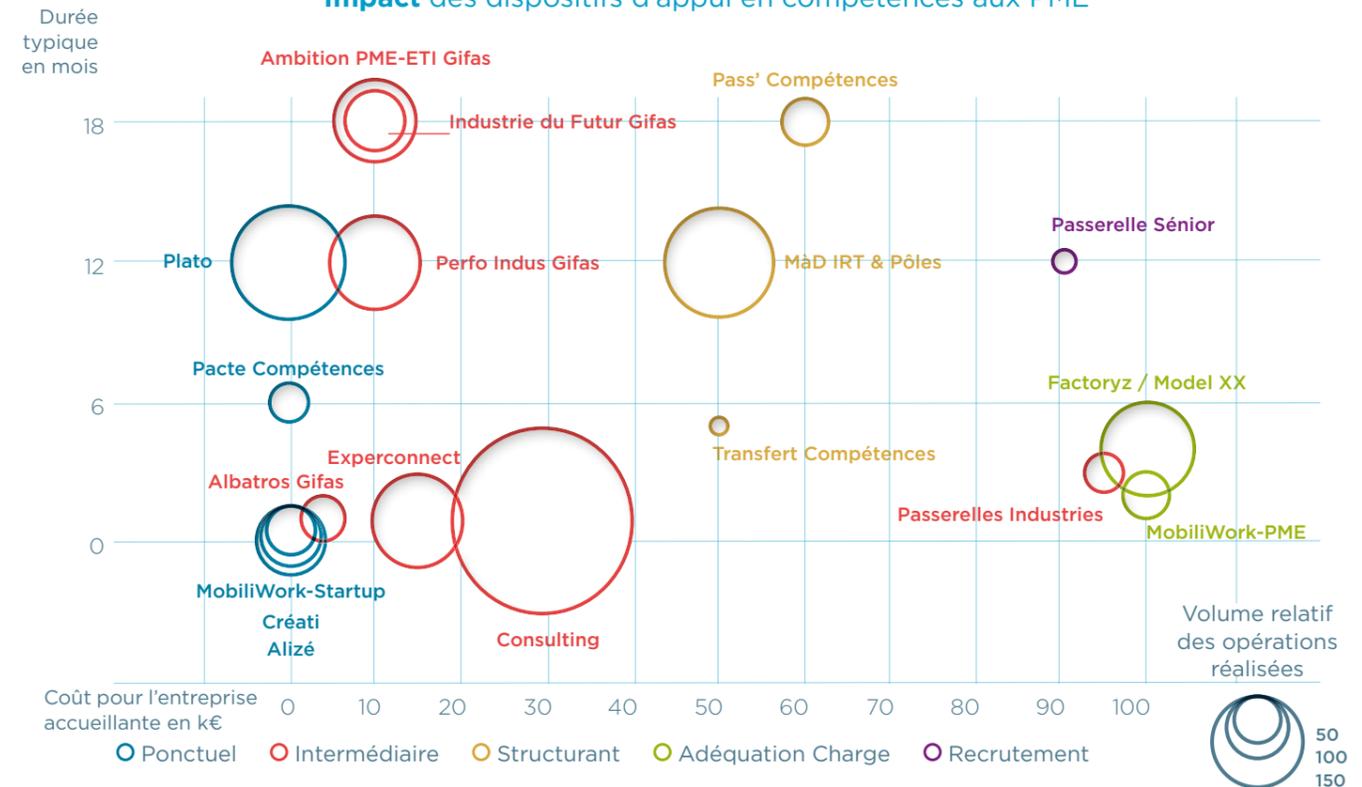
Nous avons différencié les impacts prévisionnels des dispositifs identifiés en distinguant 5 classes d'impact ou motif:

- ponctuel (Bulles bleues): conseil précis et donné dans un laps de temps réduit,

- intermédiaire (Bulles vertes): action de durée moyenne (quelques semaines à 3 mois) pour la résolution de problématique précise,
- structurant (Bulles oranges): résultat de l'action potentiellement pérenne marquant un stade de développement de l'entreprise aidée,
- adéquation de charge (Bulles grises): détachement temporaire d'une ressource inemployée dans une entreprise généralement de la même classe de taille que celle de l'entreprise accueillante (ici des PME),
- recrutement (Bulle fuchsia): mise en situation sécurisée d'un expert d'une grande entreprise dans la perspective que la PME en réussisse le recrutement.

La classification est proposée dans le graphe ci-après qui organise selon ce filtre les données du graphe précédent.

### Impact des dispositifs d'appui en compétences aux PME

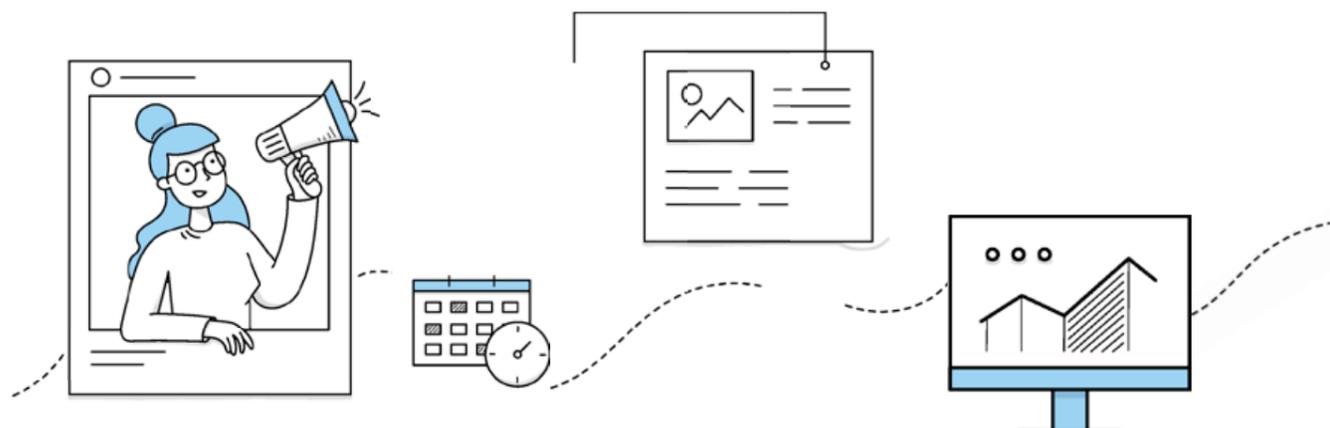


Les dispositifs d'appuis en compétences apparus dans les années 1990 ne se sont pas véritablement généralisés. La filière aéronautique et spatiale est probablement aujourd'hui le secteur d'activité le plus actif en matière de coopération interentreprises grâce aux actions du GIFAS (en rouge sur le graphique). La valeur ajoutée de chacune de ces démarches de coo-

pération voire de solidarité interentreprises au profit des plus petites entreprises est structurante mais leur nombre est certainement inférieur au nombre de coopérations entre les PME elles-mêmes.

Voici sous forme de tableau, les dispositifs étudiés et positionnés sur les graphes précédents.

Nom du Dispositif d'appui en compétences	Opérateur	Organisation Cédante / Organisation Accueillante	Nature juridique	Impact ou Motif
Créati	Réseau Créati	GE=>PME	Bénévolat	Ponctuel
Alizé	Réseau Alizé	GE=>PME	Bénévolat	Ponctuel
Pacte Compétences	Pacte PME	GE=>PME	Bénévolat	Ponctuel
Perfo Indus GIFAS	GIFAS	GE=>PME	Mission	Structurant
Ambition PME-ETI GIFAS	GIFAS	GE=>PME	Mission	Structurant
Industrie du Futur GIFAS	GIFAS	GE =>PME	Mission	Structurant
Plato	CCI	GE=>PME	Bénévolat	Ponctuel
Pass' Compétences	Géris	GE=>PME	MàD	Structurant
Transfert Compétences	Inskip	GE=>St-Up	MàD	Structurant
MobiliWork-Startup	Mobiliwork	GE=>St-Up	Bénévolat	Ponctuel
Passerelle Sénior	PMR 38	GE=>PME	MàD	Recrutement
Passerelles Industries	UIMM Occitanie	GE=>PME	MàD	Intermédiaire
Experconnect	Experconnect	Retraité GE=>PME	Mission	Intermédiaire
Albatros GIFAS	GIFAS	GIFAS =>PME	Mission	Structurant
Consulting	Divers Cabinets	Consultant =>PME	Mission	Intermédiaire
Factoryz / Model XX	Factoryz ou Model 74, 38 & 69	PME=>PME	MàD	Adéquation Charge
MobiliWork-PME	Mobiliwork	PME=>PME	MàD	Adéquation Charge
MàD IRT & Pôles	Divers Pôles de compétitivité	GE=>Pôle	MàD	Structurant



## 4.2. RECENSEMENT DES MISES À DISPOSITION

### 4.2.1. Mises à disposition GE/PME dans la filière

Le tableau ci-dessous recense les mises à disposition réalisées sur la période 2018-2021 ainsi que les modalités pour chaque entreprise prêteuse et leurs motivations.

Globalement on peut noter que la mise à disposition est très peu utilisée mais qu'en période de crise elle a été davantage mise en avant par les parties prenantes, au point d'apparaître comme un bon outil de résilience.

Grandes Entreprises	Nombre de mises à disposition réalisées 2018-2021	Modalités	Motivations de la Grande Entreprise
Thales	12	Durée: 6 à 24 mois <b>Refacturation partielle:</b> à la PME de 60% du salaire chargé	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Appliquer une politique RSE en faveur de la territorialité</li> <li>· Accompagner des PME dont l'activité est stratégique</li> <li>· Répondre aux aspirations d'un salarié à la recherche de nouveaux challenges au sein d'une PME</li> <li>· Profil d'ingénieur/cadre</li> </ul>
Airbus	5	Durée: 12 mois <b>Refacturation à 100%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Accompagner des PME dont l'activité est stratégique</li> <li>· Profil d'ingénieur</li> </ul>
AD Industries <sup>1</sup> (hors panel)	3	Durée: 6 à 12 mois <b>Refacturation partielle:</b> AD industries a pris en charge le différentiel entre la grille de rémunération de la PME et le salaire du salarié détaché	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Gérer une baisse de charge</li> <li>· Profil d'opérateur/régleur</li> </ul>
<b>Contexte Covid (depuis fin avril 2020)<sup>2</sup></b>			
Passerelles Industries	35	Durée: 15 jours à 12 mois <b>Refacturation à 100 %</b>	Gérer les variations de charge en inter-filières

<sup>1</sup> Le groupe AD Industries fondé en 2004 est spécialisé en mécanique hydraulique et composite. Présent sur les marchés Aéro moteurs et défense.

<sup>2</sup> Lors de la crise COVID, l'activité aéronautique et spatiale a été fortement ralentie. Les GE ont signé de nouveaux accords pour accompagner et soutenir les salariés impactés par les baisses d'activités et être en capacité de faire face à la reprise des activités aéronautiques. Ces accords prévoient tous une incitation à la mobilité et la possibilité d'utiliser la mise à disposition de compétences.

Dans le contexte COVID est né Passerelles Industries en Occitanie, pour répondre aux baisses et hausses de charges simultanées dans différents secteurs. Cette plateforme, soutenue par l'UIMM Occitanie réalise la mise en relation de profils de salariés volontaires prêts à partir en mise à disposition avec des besoins exprimés par des entreprises du territoire, GE et PME, de tous secteurs de l'industrie. Depuis son lancement, fin avril 2020, 50 mises à disposition ont été réalisées dont 35 (70%) au profit de PME selon les modalités suivantes :

- refacturation majoritairement à 100%,
- durée très variable de 15 jours à 1 an,
- temps plein ou partiel.

Ces mises à disposition ont été réalisées principalement au profit de PME de la métallurgie.

#### 4.2.2. Initiative en faveur des start-up – Transfert Compétences

France Industrie et BPI France se sont associées pour construire un dispositif de mise à disposition ciblant spécifiquement les start-up de la deeptech. Pour répondre aux besoins variés de ces start-up, les Grandes Entreprises agrégées à ce projet proviennent de divers secteurs ou filières: Aéronautique (Safran et Airbus), Energie (Schneider Electric et Engie) et Médical (Sanofi).

Les principales motivations des GE pour contribuer à ces mises à disposition sont de :

- développer des partenariats avec des start-up,
- former les salariés en les confrontant à un nouvel environnement.

Un pilote a été lancé début 2022, avec une dizaine de start-up, avec les modalités suivantes :

- partage des coûts 50/50 entre la GE et la start-up,
- durée variable avec un minimum de 3 mois.

**Géris y participe en tant qu'observateur et porteur d'un retour d'expérience pour conseiller les parties prenantes.**

#### 4.2.3. Autres mises à disposition

Il existe d'autres formes de mise à disposition dont les PME peuvent bénéficier directement ou indirectement :

##### • GE au profit des IRT, pôles et clusters

Les GE sont plus enclines à proposer à leurs salariés des mises à disposition dans les IRT et les pôles que directement dans des PME. Leur nombre est **estimé à 500 depuis 2004** ; cela marque l'engagement des GE dans la gouvernance de ces institutions.

##### • les mises à disposition entre PME

Les PME sont plus agiles et réactives pour mettre en œuvre entre elles des mises à disposition. pour préserver un savoir-faire ou pour amortir une baisse de charge transitoire. Pendant la crise, deux PME de notre panel ont ainsi réalisé **3 mises à disposition** sur des profils d'opérateurs spécialisés. Par ailleurs, Factoryz et Mobiliwork, opérateurs de mise à disposition de notre panel, témoignent de la réalisation de **54 mises à disposition** entre PME

##### • les mises à disposition de salariés de PME au sein d'une GE

Quelques initiatives innovantes sont apparues pendant la crise Covid-19 dans le but de préserver les compétences clés de PME subitement en difficulté. Une ETI du secteur de la Défense de notre panel a bénéficié de la mise à disposition de **4 salariés (monteurs/régleurs)** provenant d'une PME en difficulté.



## LA MISE À DISPOSITION DE COMPÉTENCES: UN OUTIL POUR SOUTENIR LES PME DE LA FILIÈRE?

### 5.1. MOTIVATIONS, FREINS ET LEVIERS

Les freins et leviers cités au cours de chacun des entretiens ont été entendus et classés selon la provenance de l'émetteur, sa situation relative dans l'écosystème de la filière et sa propre expérience sur les mises à disposition.

Ils ont été analysés à l'aune de l'expérience Géris issue de la démarche Pass'Compétences initiée dès 2012 avec les groupes Thales, Schneider Electric et Alcatel (aujourd'hui Nokia).

#### 5.1.1. Chez la Grande Entreprise

La mise à disposition de compétences temporaires dans des PME est un sujet peu abordé dans le dialogue social, les pratiques RH ou opérationnelles des Grandes Entreprises. Cependant, un certain nombre d'entre-elles ont négocié des accords de gestion de l'emploi pendant la crise Covid qui contiennent un volet sur la mobilité externe transitoire.

#### Leurs motivations sont de différentes natures :

- Certaines souhaitent enrichir leur politique RSE sur le thème de l'accompagnement du développement des PME du territoire ou de leur entreprise étendue.
- Toutes les GE souhaitent l'inclure dans un volet RH en proposant à leurs salariés :
  - Des parcours disruptifs et sécurisés,
  - Des parcours formateurs,
  - Des opportunités de gestion de fin de carrière,
  - Une réponse adaptée à des baisses de charge conjoncturelles.

- Les principales motivations opérationnelles des Grandes Entreprises sont le soutien partenarial aux start-up et l'amélioration des relations avec les fournisseurs.

- La mise à disposition de compétences entre une GE et un de ses fournisseurs améliore de manière structurelle la relation ; son résultat constitue ainsi un bénéfice réciproque durable qu'un appui ponctuel, souvent mis en œuvre en situation de crise, n'apporterait pas nécessairement.

- La mise à disposition dans une start-up est motivée non seulement par l'ouverture à l'innovation au sens d'un apport fertilisant pour la GE sur des technologies émergentes, mais aussi par le parcours formateur offert à des salariés choisis qui se confrontent à des pratiques d'agilité et de responsabilité opérationnelle inédites dans la culture de la GE.

#### Leurs freins pour la mise en œuvre du dispositif sont :

- La situation de concurrence dans la chasse aux mêmes compétences entre PME et GE. Cette situation est typiquement celle que la filière aéronautique vit actuellement dans la période de «ramp-up» post-crise Covid19. Cette concurrence est particulièrement aigüe pour ce qui concerne les compétences rares, techniquement très spécialisées.
- Le risque de fuite de compétences dans ce contexte de ramp-up a été souvent évoqué. Il reste cependant modéré, d'une part par le faible nombre de mises à disposition et d'autre part, par les conditions monétaires et sociales, réputées moins attractives dans les PME.

- La difficulté de réintégrer le salarié dans son entité d'origine en valorisant les compétences acquises pendant la période de mise à disposition sauf, bien sûr, quand il s'agit d'un parcours formateur programmé et décidé en amont.
- Le coût, lorsqu'il est porté par le service cédant –et non par son entité administrative de plus haut niveau– est perçu comme un frein par le chef de service de la GE. Celui-ci qui accepte le départ d'un de ses salariés en mise à disposition peut se sentir doublement pénalisé puisqu'il perd provisoirement une expertise tandis que le service continue de payer tout ou partie du salaire de la personne mise à disposition.

- Se confronter à une temporalité différente dans l'obtention des résultats et percevoir immédiatement leur valeur ajoutée.
- Exercer des responsabilités dont la finalité est plus concrète que dans les situations plus cloisonnées des GE.
- Transférer voire léguer leurs savoirs et savoir-faire au sein de la filière. Cette motivation est plus importante pour les salariés en fin de carrière.
- L'aspect formateur de la démarche et son caractère sécurisé motivent les salariés qui souhaitent valoriser les compétences qu'ils auront acquises pour revenir dans la GE à un poste ciblé dans leur projet professionnel.
- Éviter le statut d'APLD (activité partielle de longue durée) dans la GE a aussi été cité.

### 5.1.2. Chez le salarié mis à disposition

Les salariés interrogés ayant vécu une expérience de mise à disposition ont témoigné sur ce qui les a conduits à entrer dans la démarche.

#### Leurs principales motivations sont de :

- Retrouver des espaces de liberté d'action en dehors de l'organisation souvent jugée rigide, « processée » de la GE.

**Les principaux freins perçus** sont nourris par leurs craintes de rater leur retour dans l'entreprise d'origine surtout si l'entreprise était en réorganisation au moment de leur départ. Enfin, **un levier déterminant** est la proximité géographique de la PME par rapport à la résidence principale du salarié candidat.



## Témoignages de salariés mis à disposition



Salarié de Thales en Pass'Compétences chez Steel Electronique - 2018

### Premier témoignage, une aventure humaine où léguer des compétences transforme la PME de manière sensible

«STEEL Electronique est une PME spécialisée dans les études de R&D, conception et fabrication d'équipements électroniques embarqués à destination de l'industrie spatiale. Dans le cadre de son plan de développement DEFI 2020 visant à améliorer sa performance, STEEL Electronique s'est appuyée sur Pass'Compétences pour disposer d'une expertise lui permettant d'optimiser la maîtrise de ses processus opérationnels. Cette collaboration a permis de définir et de déployer un plan de transformation de l'entreprise visant à améliorer la satisfaction des clients et la rentabilité des projets en agissant sur le pilotage de l'entreprise, la communication interne, la conduite des réponses aux appels d'offre, la gestion de projet, l'ingénierie des solutions complexes, l'interface client et la relation fournisseur. Au terme de ces 6 mois de collaboration, les éléments de transformation de l'entreprise sont en place et les premiers résultats sont visibles.

Pass'Compétences a d'abord été pour moi une aventure humaine enrichissante et je suis heureux d'avoir pu mettre mon expérience au service de cette belle équipe qui, je l'espère, persévéra dans les transformations engagées ensemble».



Salarié de Thales en Pass'Compétences chez AER - 2020

### Deuxième témoignage, se sentir utile en accompagnant la PME dans sa démarche d'innovation

«Thales dispose de salariés avec des spécialités assez marquées ; les compétences de ces salariés sont sous-utilisées et les gens qui ont emmagasiné un tas de compétences s'ennuient. Or, c'est justement la combinaison de plusieurs compétences qui permet de créer des vraies ruptures technologiques et donc de l'innovation.

Ma mission Pass'Compétences chez AER était de mettre à disposition mes multiples compétences au service de l'innovation d'AER mais aussi d'un projet de transfert de savoirs et de savoir-faire aux jeunes ingénieurs nouvellement embauchés.

Cette démarche m'a permis de retrouver une fonction sociale primordiale : se sentir utile.»



Salarié de Thales en Pass'Compétences chez Innostar - 2019

### Troisième témoignage, créer un réseau commercial de tout pièce dans un environnement nouveau en développant son agilité, une expérience à valoriser au retour dans la Grande Entreprise

«Comment pour les grands industriels français des hautes technologies participer à l'écosystème foisonnant des innovations et ne pas rater l'opportunité de se lier aux start-up d'avenir ? Digitalisation, Fablab, projets en mode scrum...des solutions sont mises en place au sein des Grandes Entreprises, mais comment faire découvrir plus largement ces nouveaux modes de pensée et d'action à leurs ingénieurs ?

Directeur du service client dans une entité de THALES, j'ai fait le choix en 2018 de tenter l'aventure grâce à la démarche Pass'Compétences mise au point par Gêris pour mettre à disposition des salariés auprès de PME dont le projet a été jugé solide. L'objectif est double : soutenir et accompagner les petites entreprises par la mise à disposition de collaborateurs expérimentés et exposer ceux-ci au monde de l'innovation et de l'entreprenariat par une immersion totale. Pour ma part, j'ai eu la chance de me voir proposer une mission de direction commerce international chez INNOSTAR, dont les fondateurs portaient les brevets d'une technologie aéronautique géniale : le mariage idéal entre l'avion et l'hélicoptère. Coaché au début par Marc Tempestini (cabinet SEMIOS) afin de réussir mon immersion, j'ai découvert en peu de temps le monde des UAV (drones) ; j'ai dû construire un réseau en partant de zéro, être créatif et entreprenant pour structurer le développement commercial avec peu de moyens et transformer un prospect en premier débouché. Bref, vivre au quotidien en « mode agile », « pivoter », « pitcher », construire un « Business plan » qui a réduit le « Time to Market ». Pas facile au début de mettre ses anciens réflexes de côté, mais quelle meilleure façon d'apprendre que de mettre l'ouvrage sur le métier ?

Reste à transformer l'essai une fois de retour dans le « Corporate world » : peut-être le plus dur, une fois qu'on a goûté à la grande aventure!»



### 5.1.3. Chez la PME

#### Les motivations des PME sont d'accéder à des compétences rares, idéalement à moindre coût, pour :

- Dériskuer un projet important.
- Résoudre un point dur technique, organisationnel ou juridique.
- Organiser leur croissance.
- Renforcer le lien avec le donneur d'ordre pour mieux accéder au marché.
- Former leur personnel ; la mise à disposition peut y répondre soit par une mise à disposition d'un expert technique qui effectue lui-même un transfert de compétences, soit par la mise à disposition d'un spécialiste RH qui met en place un processus de formation/tutorat.
- Piloter les projets structurants définis dans le cadre du dispositif d'accompagnement « Industrie du Futur » ; en effet les PME qui n'ont pas les ressources en temps ou en compétences pour les conduire, ont suggéré qu'une mise à disposition serait une solution pertinente.

#### Les freins exprimés sont de plusieurs ordres :

- Lorsqu'il s'agit d'améliorer la relation avec le donneur d'ordre, l'exposition de certaines informations stratégiques de la PME, comme la PI, est considérée comme un risque. Au-delà de la confidentialité sécurisée dans la convention tripartite, les PME expriment leur réticence à exposer des données sensibles comme leur chiffre d'affaires par exemple. Cette défiance peut être en partie désamorcée par le recours à un salarié provenant d'une GE non cliente.
- Une appréhension relative à la possible inadéquation comportementale de l'expert mis à disposition a été exprimée. Les représentants des PME doutent en effet a priori, de l'adaptation du salarié aux spécificités de leur organisation qui exige agilité et réactivité. Notre propre expérience ne corrobore pas cette représentation parce que le volontariat du salarié de la GE et le parcours de mise en relation patiente avec le chef d'entreprise constituent une forme d'assurance pour recruter quelqu'un de motivé et d'agile ; c'est l'occasion de déconstruire les représentations mentales des parties prenantes. Si de plus, la PME a le choix entre plusieurs candidatures comme lors d'un vrai recrutement, alors ce frein est bien souvent levé.

- La crainte de voir la crédibilité du dirigeant de la PME menacée par un échec éventuel de la mise à disposition a été évoquée. En tout état de cause, cela doit être exprimé dans la phase de mise en relation patiente, et levé par un accompagnement attentif pendant la mise à disposition.
- La complexité de mise en œuvre du dispositif a été citée par des personnes qui le compareraient avec des dispositifs d'appuis en compétences courts et gracieux qui ne nécessitent pas d'avenant au contrat de travail. Une information initiale sur le processus, le cadre juridique et l'évocation de retours d'expérience démystifie rapidement la complexité perçue a priori.
- Le coût pour l'entreprise bénéficiaire qui varie théoriquement entre 0 et 100% du salaire chargé, a bien sûr été évoqué dans tous les entretiens. Les dirigeants interrogés ont fait plusieurs suggestions pour qu'il ne soit plus un frein :
  - « Le coût supporté par la PME doit respecter les grilles de salaire de cette dernière et la différence doit être à la charge de la GE ».
  - « Le coût doit être adapté en fonction de la taille et les moyens de l'entreprise et être déterminé par une négociation »
  - « Répartition 50%/50% »

## 5.2. SYNTHÈSE

Les principaux freins évoqués lors de nos entretiens résultent en fait de la méconnaissance du dispositif par les principaux acteurs. En résumé, les GE craignent un risque juridique dans la mise en œuvre, les salariés sont inquiets sur les conditions de leur retour dans la Grande Entreprise, enfin, les PME redoutent la complexité administrative, le délai de mise en œuvre et une certaine rigidité.

Chaque partie prenante s'interroge sur les intérêts et bénéfices des autres parties prenantes ; une défiance peut s'installer si ces questions restent sans réponse. Pour vaincre cette défiance, la GE doit être claire sur ses motivations, la PME doit formaliser avec précision son projet de mission, GE et PME doivent avoir levé tout conflit d'intérêt lié à une concurrence ou à un rapport fournisseur/client et le salarié doit exprimer explicitement son volontariat.

Les freins et les leviers évoqués de part et d'autres doivent être analysés au travers de l'élément déclencheur de la mise à disposition :

- Lorsqu'il s'agit d'une motivation commune et temporellement ajustée dans le cadre d'un partenariat entre la GE et la PME, la démarche est opportuniste et il y a peu de frein, c'est un bon outil pour accompagner la croissance de ces PME.
- Lorsqu'il s'agit d'un besoin exprimé par la PME, les principaux freins perçus au niveau de la GE sont le coût supporté par le service et la réintégration du salarié. Une affectation appropriée des coûts est d'autant plus facile à organiser que l'accord d'entreprise la prévoit. L'anticipation du retour du salarié doit être organisée, éventuellement avec l'aide d'un opérateur intermédiaire qui aura mesuré et partagé avec la GE, les compétences acquises du salarié tout au long de sa mission.

- Lorsqu'il s'agit d'une démarche proactive de la GE, le frein principal est la défiance de la PME vis-à-vis du profil proposé. Offrir la possibilité au dirigeant de la PME de choisir un candidat parmi plusieurs issus d'une communauté large et diversifiée de plusieurs GE, est une réponse appropriée pour rassurer mais aussi pour assurer la disponibilité de la compétence dans une temporalité compatible avec le projet de la PME.

Dans tous ces cas, la démarche est un dispositif formateur et valorisant pour le salarié qui renforce ses compétences en les mettant en œuvre dans une PME, qui les transmet et en acquiert de nouvelles.



### AXE 1 COMMUNICATION

Faire connaître cette démarche dans la filière en la valorisant et en l'instituant

Le dispositif est peu connu comme le montre l'étude. Il faut apporter une réponse appropriée à chaque crainte exprimée.



Faire une communication large au niveau de la filière sur la mise à disposition temporaire de compétences, son cadre juridique, les modalités de sa mise en œuvre et l'illustrer par des retours d'expérience inspirants.

#### GE

Systématiser l'introduction de cette démarche dans les accords d'entreprise en envisageant sa mise en œuvre à froid, c'est-à-dire en dehors de tout contexte de crise (Covid, restructuration...).



- Inscrire la mise à disposition temporaire de compétences comme un axe permanent de la politique RSE de la GE permettant la coopération dans l'écosystème.

- S'appuyer sur les organisations syndicales pour la communication.

- Motiver les responsables opérationnels des services achats et innovation ouverte à recourir à ce dispositif pour atteindre leurs objectifs opérationnels (relation fournisseurs, audace des innovations, promotion de l'esprit d'entreprise, ...).

- Instituer le processus de mise en œuvre des mises à disposition. Mettre en action dans les filiales, c'est-à-dire au plus proche des territoires et de ses pratiques de coopération inter-entreprises.

### Institutionnels, pôles et clusters

Les UIMM territoriales, les Associations régionales interindustrielles (AR2i), les pôles de compétitivité de la filière et les clusters de PME constituent d'excellents relais pour promouvoir le dispositif.



- Mettre en avant la mise à disposition de compétences comme un moyen d'action complémentaire auprès des PME.

- Inciter les pôles et clusters à enquêter sur les besoins en expertises des PME et les faire connaître aux GE adhérentes.

### AXE 2 MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE DANS LA FILIÈRE

Disposer d'un cadre de référence et d'un opérateur pour réaliser les mises à disposition

#### Opérateur de référence pour la filière

Au sein de la filière aéronautique, et/ou au sein d'un territoire donné, fédérer les GE qui pratiquent la mise à disposition et confier au GIFAS -ou à un opérateur de référence sous son contrôle- la prise charge de l'animation d'un tel dispositif ; cela permettrait de disposer d'une communauté d'experts suffisamment nombreuse et aux compétences variées pour répondre avec pertinence, proximité et réactivité aux demandes des PME.



- Disposer au sein du GIFAS d'un opérateur chargé de l'animation de la démarche

#### Cadre de référence pour la filière

Définir les orientations en matière de refacturation, de durée et de protection de la propriété intellectuelle, les inscrire dans une trame de convention tripartite et offrir un processus outillé.



- Créer un cadre de référence pour la mise en œuvre des mises à disposition.

### Processus de mise en œuvre

Les mises en relation doivent être patientes, les besoins des PME doivent être bien compris et formalisés, les missions doivent être lancées dans une temporalité compatible avec la disponibilité des candidats volontaires. L'apport en compétences des salariés mis à disposition doit être pérennisé dans l'entreprise d'accueil.



- Formaliser le descriptif de la mission qui doit être précis dans ses objectifs et prévoir les moyens de la pérennité du transfert de compétences.

- Évaluer les attentes et motivations des salariés candidats.

- Proposer à la PME le cas échéant, plusieurs candidats.

- Limiter la phase de mise en relation à trois mois.

- Proposer une formation / coaching du salarié candidat en amont pour « dé-risquer » la mission et réussir son intégration relationnelle et opérationnelle au sein de la PME.

- Prévoir des réunions de suivi régulières pour s'adapter à l'évolution éventuelle de la mission.

- Mesurer pendant la mission les compétences acquises par le salarié mis à disposition pour préparer son retour.

Afin de lever tout conflit d'intérêt lié à une concurrence ou à un rapport fournisseur/client, l'opérateur doit :



- Accompagner la négociation des clauses sensibles de la convention tripartite en particulier la propriété intellectuelle et le montant de la refacturation.

Pour ne pas pénaliser le service cédant la personne mise à disposition et freiner la démarche, il est envisageable de :



- Faire supporter l'impact et le coût de la mise à disposition par l'entité plutôt que par le service,

- Inscrire cette pratique dans l'accord-cadre de la GE.

La carte d'identité de l'opérateur de référence est présentée: sa localisation, ses missions, les compétences requises et la boîte à outils.



### Les missions de l'opérateur de référence

- Communiquer sur la démarche
- Faire une veille sur les PME de la filière
- Médiation agissante GE/PME
- Aider les PME/ start-up à élaborer le descriptif de mission
- Accompagner les salariés volontaires de la première manifestation d'intérêt au retour dans la GE
- Proposer un coaching/formation pour dé-risquer la mise à disposition
- Fournir les documents contractuels et aider à la négociation
- Proposer des outils d'évaluation des compétences acquises
- Anticiper avec la GE le retour du salarié



### Localisation

Structure nationale au cœur de la filière disposant d'un fort ancrage territorial



### Compétences

- Connaître les écosystèmes industriels par filière
- Réactivité
- Connaissance fine des compétences métiers
- Écoute empathique/négociation - adaptation à l'interlocuteur
- Savoir évaluer la motivation d'un candidat
- Être force de proposition sur l'évolution du dispositif et aussi sur ses modalités



### Outils

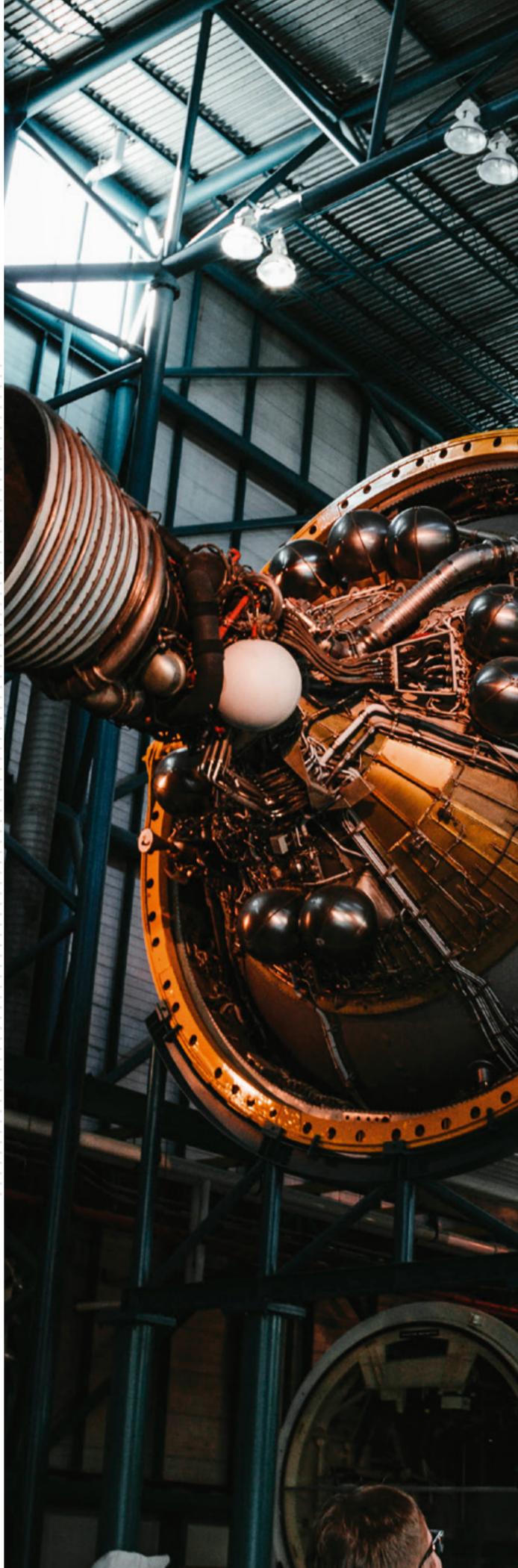
- Cadre de référence des mises à disposition (refacturation, durée, mode d'immersion)
- Outils juridiques (convention tripartite + avenant au contrat de travail)
- Formation/coaching
- Outils de mesure des compétences

## AXE 3 ENTREtenir LA DÉMARCHE ET ÉLARGIR LA COMMUNAUTÉ

Ouvrir l'accès du dispositif à des Grandes Entreprises d'autres filières comme celles de l'IT, du ferroviaire ou du médical permettrait d'augmenter le nombre et la diversité des ressources expertes accessibles aux PME de la filière aéronautique et spatiale.



- Ouverture trans-filière ou multisectorielle du dispositif



## Annexes

Glossaire

Lettre de mission de l'étude et teaser

Guide d'entretien

La filière aéronautique et spatiale

Nomenclature des domaines d'activités

Suggestions des interviewés pour améliorer la relation PME/GE

Accompagnement des salariés mis à disposition



## Glossaire

### Bénévolat de compétence - mécénat de compétence

Le bénévolat de compétences est une mise à disposition réalisée de façon informelle, sur le temps personnel du bénévole. Alors que le mécénat de compétences dispose d'un cadre légal et fiscal, et est réalisé sur le temps de travail de la personne mise à disposition.

### Build-to-Print

Une entreprise build to print fabrique ses pièces ou un système à partir de plans, dessins d'assemblage et spécifications exacts d'un client, sans notion de co-développement (l'entreprise est un sous-traitant purement manufacturier).<sup>1</sup>

### Build-to-Spec

Une entreprise build to spec conçoit les produits qu'elle fabrique.

### Cluster

Réseau d'entreprises locales, constitué majoritairement de PME. Les clusters permettent aux entreprises membres de conquérir ensemble des marchés jusqu'alors inaccessibles pour une PME seule.

### Code ROME

Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois.

### CORAC

Le Conseil pour la Recherche Aéronautique Civile a été créé en 2008 et est présidé par le Ministre des Transports. Il rassemble dans un programme co-financé par l'État, l'ensemble des entreprises du secteur : avionneurs, motoristes, systémiers, équipementiers et PME spécialisées.

### Deeptech

Start-up proposant des produits ou services sur la base d'innovations de rupture, tout domaine confondu.

### ETI

Entreprise de taille intermédiaire, entreprise qui n'appartient pas à la catégorie des PME, dont l'effectif est inférieur à 5000 personnes.

### GE

Entreprise, ou entreprise appartenant à un groupe, de plus de 5000 salariés.

### Industrie 4.0

Nom donné à la quatrième révolution industrielle. C'est une nouvelle façon d'organiser les moyens de production en y intégrant de nouvelles technologies comme: l'internet des objets (IoT), le Big Data et l'analyse/traitement de ses données, l'impression 3D, Réalité augmentée, jumeau digital, cobots, ...<sup>2</sup>

### Industrie du Futur

Nouveau programme qui prend la suite de « Performances industrielles » selon la même méthodologie et dédié à l'accompagnement des PME pour le développement des nouvelles technologies numériques.

### IRT

Institut de Recherche Technologique

### IT

Information Technology

### Médiation Agissante

Démarche d'intermédiation patiente visant à instaurer une relation de confiance entre les acteurs des GE et des PME.

### Performances Industrielles

Programme du GIFAS créé en 2014 pour 3 ans, pour répondre à la croissance d'activité et l'augmentation de cadence de la filière. L'objectif du programme est d'augmenter « la performance de la supply chain en termes de ponctualité de livraison et de qualité », d'« améliorer la relation donneurs d'ordre / fournisseurs, dans le but de renforcer la compétitivité des entreprises tout en améliorant les conditions de travail » et enfin de « développer et de capitaliser les emplois de la filière ».

### PME

Entreprise dont l'effectif est inférieur à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total de bilan n'excède pas 43 millions d'euros.<sup>3</sup>

### Pôle de compétitivité

« Les pôles de compétitivité ont pour vocation à accroître la compétitivité de l'économie française. Ils mobilisent sur un territoire bien identifié les capacités d'innovation des industriels et des entreprises autour d'une thématique commun ».<sup>3</sup>

### RSE

Responsabilité sociétale des entreprises

### Start-up

Une entreprise (quelle que soit sa taille) est considérée comme étant une start-up si elle répond aux trois critères suivants :

- la perspective d'une forte croissance,
- la création ou l'utilisation d'une technologie nouvelle,
- le besoin d'un financement massif.

### Systémier

Appelé aussi assembleur - entreprise qui assemble les différentes pièces détachées d'un système.

<sup>1</sup> Build-to-spec vs build-to-print: quelle approche privilégier? | Ametra Group

<sup>2</sup> Article 3 - Décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 relatif aux critères permettant de déterminer la catégorie d'appartenance d'une entreprise pour les besoins de l'analyse statistique et économique - Légifrance (legifrance.gouv.fr)

<sup>3</sup> Définition du Ministère de l'économie, des finances et de la relance: Tout savoir sur les pôles de compétitivité | economie.gouv.fr

## Lettre de mission

Financé par



### LETTRE DE MISSION

Dans le cadre de l'EDEC (Engagement de Développement de l'Emploi et des Compétences) en cours conclu entre l'Etat, le GIFAS, la branche de la métallurgie et l'OPCO2i, le cabinet GÉRIS est mandaté pour réaliser l'état des lieux des mises à disposition temporaires de compétences des grandes entreprises vers les PME et d'établir les conditions de leur développement dans la filière aéronautique et spatiale.

L'accord EDEC des industries de l'aéronautique et du spatial conclu entre l'État, le GIFAS, la branche de la métallurgie et l'OPCO 2i prévoit la mise en œuvre d'un plan d'action pour « renforcer la structuration de la filière en matière d'emplois et de compétences » afin de relever les enjeux de modernisation et de transformation écologique et numérique.

Dans le contexte actuel marqué à la fois par la crise et par la perspective de la reprise du secteur, les parties prenantes ont décidé de faire l'état des lieux des pratiques en matière d'apport en compétences entre grandes entreprises et PME de la filière.

Les signataires de l'EDEC confient la réalisation de cette mission au cabinet GÉRIS, filiale du groupe Thales, spécialisée dans l'ingénierie RH, la médiation inter-entreprises et le développement économique.

L'objectif de la mission est de réaliser au sein de la filière :

- l'état des lieux des mises à dispositions de compétences actuellement engagées entre Grandes Entreprises et PME -ETI,
- l'identification pour l'avenir et dans la perspective de la reprise, des attentes des dirigeants de PME en matière de mises à disposition de compétences nécessaires pour relever les défis de la filière (innovation, performance, transition numérique et écologique).

Le cabinet GÉRIS, qui a une longue pratique de la mise à disposition de compétences entre Grandes Entreprises et PME, s'appuiera sur les résultats de son enquête et son expérience pour mettre en évidence les freins existants mais aussi les leviers qui contribuent au succès des mises à disposition de compétences dans son rapport de mission.

Enfin, GÉRIS élaborera des recommandations en vue de réussir le déploiement des meilleures pratiques. Ces recommandations seront partagées avec les différents acteurs pour déterminer, le cas échéant, un plan de déploiement dans la filière.

Le rapport de synthèse de cette étude, qui sera livré au cours du premier trimestre 2022, aura vocation à alimenter en actions concrètes le Comité Stratégique de filière aéronautique ainsi que les différentes parties prenantes pilotant le projet.

Dans cette perspective, les consultants du cabinet GÉRIS vous solliciteront pour participer à des entretiens, en présentiel ou en distanciel. Je vous remercie d'avance de l'accueil que vous leur réserverez.

Stéphanie LAGALLE-BARANES  
Directrice Générale



OPCO 2i  
55 rue de Châteaudun  
75009 Paris  
Tél. 01 82 71 48 49



## Guide d'entretien G&E

Préambule: rappel du contexte de l'EDEC  
Géris réalise l'état des lieux des dispositifs de mise à disposition de compétences des Grandes Entreprises vers les PME de la filière aéronautique.

### 1) État des lieux des mises en relation avec les PME (20 min)

#### Quelle est votre politique de soutien envers les PME ?

- Actions opportunistes ou au travers des projets collectifs de la filière ? (BoostAerospace, CORAC ...)
- Types de soutien: financier (Subvention, Prêt, référencement Achat, technique ou RH (recrutement, compétences, alternance, ...))
- Typologie des entreprises soutenues (fournisseur, partenaire technologique, proximité territoriale...)

### 2) États des lieux des mises à disposition (40 mn)

#### Quelles sont vos motivations pour engager des mises à disposition de compétences dans les PME ?

- Accord de GPEC ?

#### Quelles sont les modalités que vous mettez en œuvre ?

- Type de PME, Durée, Compétences, Retour dans l'entreprise
- Information IRP, Refacturation

#### Quel est votre retour d'expérience depuis 2018 ?

- Nombre de mises à disposition au bénéfice de PME
- Freins et leviers ?

#### Quelles sont les PME de la filière avec lesquelles vous seriez prêt à envisager des mises à disposition ?

## La filière aéronautique et spatiale

### D'après le rapport annuel 2020 du GIFAS.

La filière aéronautique et spatiale regroupe les sociétés dont l'activité concourt in fine à la construction d'aéronefs, d'astronefs ou de leurs moteurs, quel que soit leur usage (civil ou militaire). Les aéronefs (avions, hélicoptères, planeurs, ULM, dirigeables, drones) et leurs moteurs sont les produits finaux de la filière aéronautique. Les astronefs (lanceurs et véhicules spatiaux, satellites, sondes, missiles balistiques intercontinentaux) et leurs moteurs sont les produits finaux de la filière spatiale. La filière recouvre les activités d'études, de conception, de fabrication, de commercialisation ou de certification de pièces, de sous-ensembles, d'équipements, de systèmes embarqués, d'outils et logiciels spécifiques à la construction aéronautique et spatiale. Elle comprend les activités de maintenance « lourde » des aéronefs qui impliquent leur mise hors service sur longue période. Elle intègre également les centres de recherche dont l'action est essentielle pour l'identification et l'exploitation des ruptures technologiques, ainsi que les sociétés d'ingénierie qui interviennent aux côtés des maîtres d'œuvre pour assurer la montée en cadence des programmes.

Elle est constituée de plus de 1 000 sociétés, grands groupes, ETI et PME.

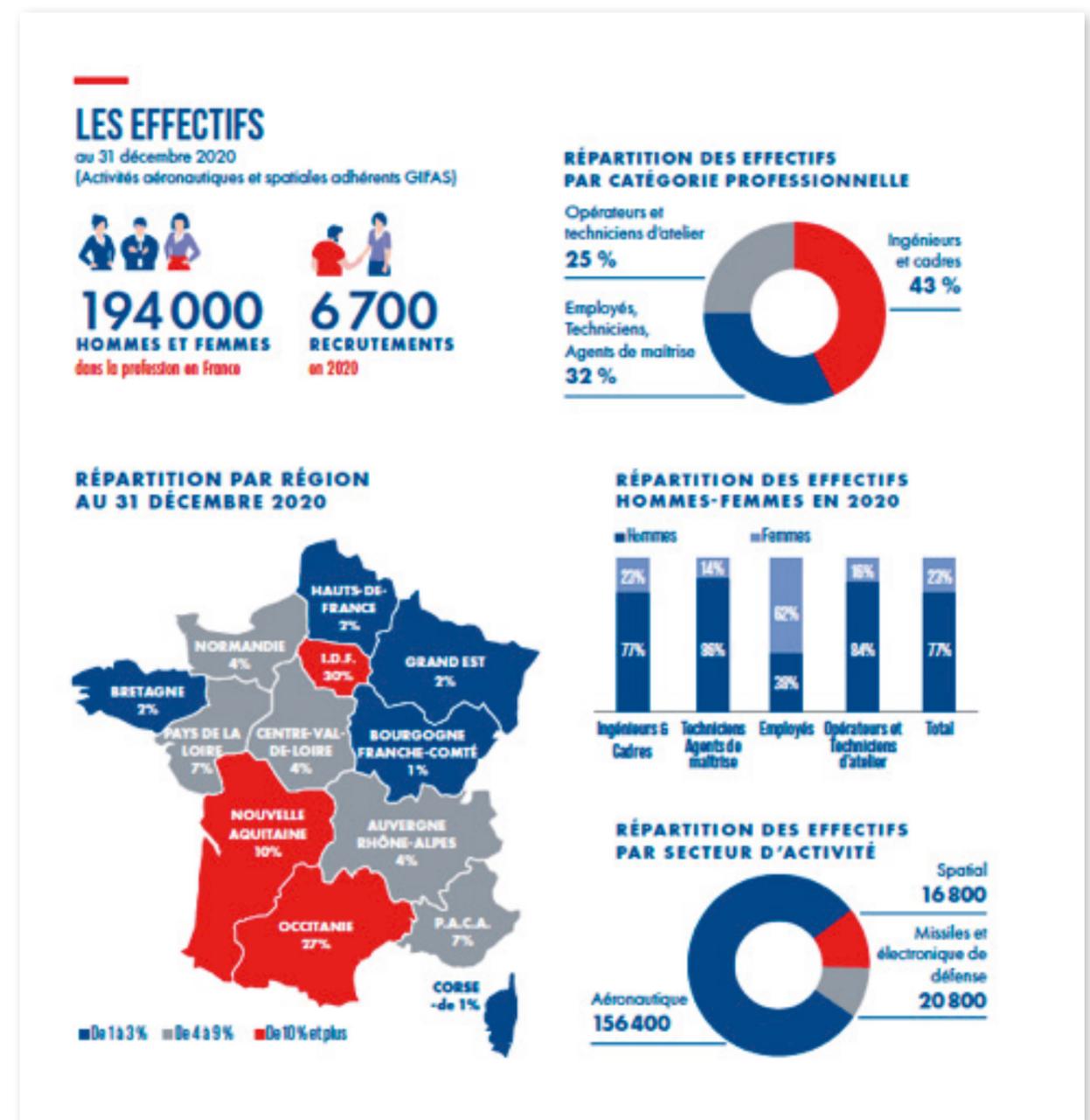
L'industrie aéronautique et spatiale est naturellement duale, car les technologies et processus sont largement communs entre les secteurs civil et défense. Cette dualité concerne également les personnels, dont les compétences s'appliquent très largement aux deux domaines.

La filière aéronautique et spatiale compte 194 000 emplois directs très qualifiés, répartis en qualification I/C, Techniciens et ouvriers de façon homogène.

Les industriels de la filière aéronautique sont implantés sur l'ensemble du territoire, avec une présence plus marquée en Île-de-France, Occitanie et Nouvelle Aquitaine.

La présence de grands équipementiers et de PME de spécialités dans de nombreuses autres régions génère une véritable interdépendance et contribue à faire de la filière aéronautique une filière réellement nationale. La représentation de la filière aéronautique est assurée au niveau national par le GIFAS qui fédère les principaux systémiers,

équipementiers, sous-traitants, centres de recherche de la profession et incubateurs de start-up. Son action est complétée au niveau régional par les trois pôles aéronautiques, des pôles à applications transverses et neuf clusters tous membres du GIFAS.



## Nomenclature des domaines d'activités

D'après « La filière aerospace en Bretagne », avril 2021, de l'observatoire de la métallurgie:

Electronique (électronique embarquée, équipements de mesure, équipements de communication...)	2611Z	Fabrication de composants électroniques
	2612Z	Fabrication de cartes électroniques assemblées
	2620Z	Fabrication d'ordinateurs et d'équipements périphériques
	2630Z	Fabrication d'équipements de communication
	2651A	Fabrication d'équipements d'aide à la navigation
	2651B	Fabrication d'instrumentation scientifique et technique
	2670Z	Fabrication de matériels optique et photographique
	2711Z	Fabrication de moteurs, génératrices et transformateurs électriques
	2712Z	Fabrication de matériel de distribution et de commande électrique
	2732Z	Fabrication d'autres fils et câbles électroniques ou électriques
	2790Z	Fabrication d'autres matériels électriques
	3313Z	Réparation de matériels électroniques et optiques
	3320D	Installation d'équipements électriques, de matériels électroniques et optiques ou d'autres matériels
	6420Z	Activités des sociétés holding
Mise en forme des matériaux (usinage, emboutissage, fonderie, moules, outillages, composites)	6430Z	Fonds de placement et entités financières similaires
	7010Z	Activités des sièges sociaux
	2420Z	Fabrication de tubes, tuyaux, profilés creux et accessoires correspondants en acier
	2452Z	Fonderie d'acier
	2511Z	Fabrication de structures métalliques et de parties de structures
	2540Z	Fabrication d'armes et de munitions
	2550B	Découpage, emboutissage
	2562A	Décolletage
	2562B	Mécanique industrielle
	2573A	Fabrication de moules et modèles
Ingénierie, études techniques et logiciels	2573B	Fabrication d'autres outillages
	2599B	Fabrication d'autres articles métalliques
	7010Z	Activités des sièges sociaux
	2593Z	Fabrication d'articles en fils métalliques, de chaînes et de ressorts
	5829B	Édition de logiciels outils de développement et de langages
	5829C	Édition de logiciels applicatifs
	5911C	Production de films pour le cinéma
	6201Z	Programmation informatique
	6202A	Conseil en systèmes et logiciels informatiques
	6311Z	Traitement de données, hébergement et activités connexes
Construction et maintenance aéronautique et spatiale	7022Z	Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion
	7112B	Ingénierie, études techniques
	7120B	Analyses, essais et inspections techniques
	7219Z	Recherche-développement en autres sciences physiques et naturelles
	7490B	Activités spécialisées, scientifiques et techniques diverses
	3030Z	Construction aéronautique et spatiale
	3316Z	Réparation et maintenance d'aéronefs et d'engins spatiaux
	7219Z	Recherche-développement en autres sciences physiques et naturelles
	2822Z	Fabrication de matériel de levage et de manutention
	2825Z	Fabrication d'équipements aéronautiques et frigorifiques industriels
Fabrication et maintenance de machines et équipements	2829B	Fabrication d'autres machines d'usage général
	2841Z	Fabrication de machines-outils pour le travail des métaux
	2899B	Fabrication d'autres machines spécialisées
	3312Z	Réparation de machines et équipements mécaniques
	3320C	Conception d'ensemble et assemblage sur site industriel d'équipements de contrôle
	7010Z	Activités des sièges sociaux
	2219Z	Fabrication d'autres articles en caoutchouc
	2229A	Fabrication de pièces techniques à base de matières plastiques
Matériaux caoutchouc, polymères et minéraux	2229B	Fabrication de produits de consommation courante en matières plastiques
	2319Z	Fabrication et façonnage d'autres articles en verre, y compris verre technique
	2399Z	Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques n.c.a.
	2014Z	Fabrication d'autres produits chimiques organiques de base
	2041Z	Fabrication de savons, détergents et produits d'entretien
Chimie et traitement des matériaux	2059Z	Fabrication d'autres produits chimiques n.c.a.
	2561Z	Traitement et revêtement des métaux
	4619B	Autres intermédiaires du commerce en produits divers
	4649Z	Commerce de gros (commerce interentreprises) d'autres biens domestiques
Commerce de gros	4652Z	Commerce de gros (commerce interentreprises) de composants et d'équipements électroniques et de télécommunication
	4669B	Commerce de gros (commerce interentreprises) de fournitures et équipements industriels divers
	7022Z	Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion
	2920Z	Fabrication de carrosseries et remorques
	2932Z	Fabrication d'autres équipements automobiles
Construction et maintenance autres matériels de transport	3012Z	Construction de bateaux de plaisance
	3315Z	Réparation et maintenance navale
	1394Z	Fabrication de ficelles, cordes et filets
Autres	1412Z	Fabrication de vêtements de travail
	1812Z	Autre imprimerie (labeur)
	4321A	Travaux d'installation électrique dans tous locaux
	8129B	Autres activités de nettoyage n.c.a.
	8542Z	Enseignement supérieur
	8553Z	Enseignement de la conduite

## Suggestions des interviewés pour améliorer la relation PME/GE

### Les contrats

Promouvoir le partage de risque proportionnel

### Une sacralisation de la Propriété Intellectuelle

Pour instaurer une relation de confiance qui favorise le développement des projets collaboratifs, la Co-conception dans la filière et la préservation de l'autonomie des PME

### Accès au marché

- Faire des projets collaboratifs un accélérateur de retombées commerciales,
- Encourager le référencement des regroupements des PME dans les panels fournisseurs de la filière (exemple NEOPOLIA)

### Le partage de moyens techniques

- Utilisation de laboratoires spécialisés (essais mécaniques, essai radioélectriques, expertise matériaux)
- Mise à disposition de bancs de test

### Critérisation des achats

Prise en compte de l'empreinte écologique dans le critère de sélection des sous-traitants.

### Compétences

- Développer des synergies pour permettre aux PME d'attirer des talents
- Sessions de formations partagées
- Aider les PME de la filière à recruter avec le partage des Cv des candidats
- Capitaliser et développer des dispositifs existants comme carnets de vol (rencontre avec les alternants d'Airbus)
- Mise en place d'un forum pluriannuel de l'emploi dans la filière mettant à l'honneur les PME de la filière
- Mise à disposition de compétences avec un opérateur intermédiaire entre GE et PME : une relation directe n'est pas source de confiance.

## Accompagnement des salariés mis à disposition



Les enjeux de l'accompagnement du salarié de la Grande Entreprise dans les mises à disposition en PME »



### Faciliter la réussite des projets Pass'Compétences réalisés avec GERIS

Article de Marc Tempestini, Consultant-Formateur et Directeur de Sémios Conseil - 2021

Avant de préciser les points clés que je vais aborder dans cette contribution, je voudrais en premier lieu souligner l'engagement continu qui m'anime depuis 10 ans au côté du GERIS pour accompagner le développement de projets à forte valeur ajoutée pour les PME, grâce au concours d'experts salariés de Grandes Entreprises (GE), d'au moins 5000 salariés, qui viennent mettre à disposition leurs compétences pour une durée de 6 à 24 mois, dans le cadre du « Pass'Compétences ». En première partie de mon propos, je situerai le sens de mes interventions en explicitant leurs enjeux et leurs finalités, et en précisant mon positionnement de consultant.

Je mettrai ensuite en exergue les objectifs et les modalités du processus d'accompagnement dans la formation-action « Accompagner l'intégration de l'expert dans la PME ». Puis, je décrirai les principales difficultés rencontrées par les acteurs et les conditions de succès pour dépasser et traiter ces situations problématiques. Enfin, je préciserai les actions préventives et curatives à déployer dans le cadre de ces coopérations entre les experts mis à disposition, les responsables des PME et les managers et responsables RH de la GE.

### A-Première Partie

#### De la quête de sens à la réalisation de projets vivifiants

Aujourd'hui, œuvrer pour le rapprochement durable et respectueux des PME avec les GE, pour faire disparaître la notion de « donneurs d'ordres » est, de mon point de vue, une priorité absolue.

Il importe de mettre en place des partenariats solides, dans un même écosystème tourné vers un développement économique, technologique et de l'emploi, pensé et agi, comme un challenge gagnant-gagnant,

Agir au côté de salariés de la GE en panne de projets et en quête de belles missions, pour qu'ils puissent vivre pleinement des aventures professionnelles enrichissantes au sein de la petite structure, où ils exploiteront tout leur potentiel, peut redonner du sens à une carrière professionnelle.

La perte de sens doit être combattue, en déployant des espaces nouveaux de coopération et de solidarité entre les principaux acteurs qui participent à la revitalisation des territoires et au déploiement de projets à forte valeur ajoutée.

Dans cette perspective, mon rôle de consultant est de veiller à ce que les experts accompagnés, ne perdent pas de vue leurs objectifs, et qu'ils parviennent à bien s'intégrer dans la PME qui les accueille.

La réussite de la mise à disposition du salarié expert dans une mission Pass'Compétences, nécessite d'accompagner l'intégration du salarié dans la PME, par une formation individuelle adaptée au cas par cas, et qui répond aux 3 objectifs suivants :

- 1-Aider l'expert à préparer et réussir son intégration relationnelle et opérationnelle dans la PME
- 2-Identifier les freins et les moteurs à l'action du salarié mis à disposition
- 3-Donner à l'expert des outils de diagnostic des situations professionnelles rencontrées

## B-Deuxième Partie

### Une action personnalisée à 3 dimensions

Cette formation-action d'une durée de 2 jours a été menée dans 40 Pass'Compétences. Elle comporte une journée qui a lieu avant le démarrage de la mission ou au tout début, et une autre journée 4 à 6 semaines après.

#### a- L'originalité de l'intervention

Elle est construite autour de 3 dimensions distinctes mais complémentaires :

- 1-Une formation centrée prioritairement sur le plan d'intégration, la mise en œuvre, le retour d'expérience et le plan d'actions
- 2-Un accompagnement répondant aux problématiques métiers et psychologiques rencontrées par le salarié expert
- 3-Un conseil sur certaines attitudes à adopter et sur la stratégie à privilégier dans son nouvel environnement.

Le but de cette formation est de permettre au salarié mis à disposition de s'approprier rapidement le contexte de sa mission et de réussir ainsi son intégration dans la PME (Une journée facultative de coaching peut être effectuée en accord avec la Grande Entreprise et la PME accueillante pour répondre, le cas échéant, à des questions d'intégration résiduelles. Ce fut le cas pour 3 salariés sur les 40 formations-actions réalisées).

Le consultant reçoit en amont de la formation-action, la fiche projet et le CV de l'expert à accompagner, afin d'ajuster la planification, l'organisation et la détermination des contenus de la formation-action à dispenser.

#### b- Les 3 phases de l'intervention personnalisée

La formation-action, dans son ensemble, comprend 3 phases avec des passages obligés et des contenus à choisir par l'expert accompagné et le consultant qui le conseille :

- 1- Une phase de préparation en 2 temps: un entretien téléphonique avec l'expert pour faire connaissance, choisir les principaux contenus de la formation et les questions à poser au responsable de la PME, et un entretien téléphonique quelques jours après avec ce responsable ou le référent du projet, pour avoir ses réponses.
- 2- Une phase d'analyse et de préparation à l'action: une 1ère journée de formation avec des « figures imposées » (analyse des réponses du responsable de la PME aux questions posées et des pratiques au sein de la PME, des freins et leviers pour élaborer le plan d'intégration de l'expert), et des « figures libres ».
- 3- Une phase de retour d'expérience: une 2ème journée de formation avec des « figures imposées » (analyse des événements marquants qui ont eu lieu pendant l'intersession et plan d'actions de l'expert) et d'autres « figures libres ».

#### c- Les principaux thèmes choisis par les experts accompagnés

Voici un échantillon d'une dizaine de thèmes traités en « figures libres » dans cette formation-action :

- **L'analyse stratégique des organisations:** concepts et pratique,
- **La gestion des priorités et du temps:** les enjeux de la gestion du temps, les lois du temps et leurs remèdes, la matrice d'Eisenhower, les outils de la planification et de gestion,

- **Le développement de son assertivité:** de l'affirmation de soi à une communication plus fluide avec les autres,
- **La conduite des changements:** le rationnel et l'émotionnel, la courbe du changement, le traitement des résistances au changement, la stratégie des alliés,
- **La gestion des tensions et des conflits:** les outils d'analyse et de traitement des conflits,
- **La négociation raisonnée:** une négociation constructive centrée sur les intérêts en jeu,
- **La gestion du stress:** définition, difficultés rencontrées et remèdes identifiés,
- **La feuille de route commerciale:** élaboration écrite et présentation orale,
- **La matrice de Payette au service du développement de la PME:** l'efficacité des gestionnaires par le développement des 4 champs: la performance, l'efficacité, la pertinence et l'efficacité,
- **Le recrutement:** sourcing, fiches de poste, préparation, conduite de l'entretien de recrutement et prise de décision.

#### d- Les principaux résultats de l'accompagnement:

L'action du consultant s'arrête le plus souvent, après cette 2<sup>e</sup> journée de formation qui clôt le parcours pédagogique de l'expert accompagné.

À la fin de cet accompagnement, les enjeux de chaque partie (PME et expert) sont le plus souvent clarifiés et partagés.

L'expert s'est approprié sa mission au sein de la PME et celle-ci sait à quoi s'en tenir sur les points de vigilance, les priorités et les actions à déterminer pour utiliser au mieux et valoriser les compétences du nouvel intégré.

## C-Troisième Partie

### Des problèmes rencontrés aux actions à mener pour y remédier

Il existe une série de problèmes, sous forme d'omissions, de dénis, de non-dits ou de malentendus qui peuvent perturber, voire hypothéquer partiellement ou totalement la réussite de la mission de l'expert.

Voici quelques-uns d'entre eux qui sont autant de freins à l'action pour mener à bien le projet :

- 1- Une minimisation des difficultés rencontrées par l'expert comme par le responsable de la PME. La seule solution pour sortir de la « Méthode Coué » et de « la politique de l'autruche », c'est d'exprimer rapidement et clairement sur ce qui va et ce qui ne va pas entre les deux acteurs,

- 2- Un manque de rencontres régulières formelles et informelles pour maintenir le dialogue constructif et traiter « les irritants » au fil de l'eau,
- 3- Un manque de transmission d'informations clés de part et d'autre: sur les difficultés relationnelles et informationnelles, les mails, comptes-rendus, et documents de synthèse...
- 4- Un manque d'analyse des points de blocage provenant des membres de la PME comme de l'expert mis à disposition,
- 5- Un manque de rigueur dans la conduite de projet qui ne permet pas de suivre avec précision les 3 composantes principales du pilotage de projet: la tenue des délais, la gestion des coûts et le développement de la qualité,
- 6- Un retour insuffisamment anticipé de l'expert dans son entité d'origine par les responsables et les RH pour préparer son évolution ou réintégration.

Le principal antidote à ce poison du flou et du manque de communication, est le maintien coûte que coûte d'un dialogue permanent entre les acteurs clés du Pass'Compétences grâce à :

- 1- Une anticipation par l'expert des scénarii possibles après la fin de la mission de l'expert dans la PME et une veille sur l'évolution de ces scénarii dans le temps,
- 2- Un partage des « modes d'emploi » de chacun pour réussir ensemble: entre l'expert, le référent du projet et le responsable de la PME,
- 3- Un parcours de formation-action personnalisé pour faciliter le processus d'intégration de l'expert dans l'entreprise d'accueil et identifier rapidement les freins et les moteurs à l'action, côté expert et côté entreprise d'accueil,
- 4- Un accompagnement de l'expert par un tiers pour le sensibiliser aux spécificités culturelles de l'entreprise d'accueil et lui fournir des outils de diagnostic des situations qu'il rencontre, pour optimiser son efficacité.

## D-Quatrième Partie

### Des acteurs responsables et un suivi tout au long du processus

Cet effort d'ouverture et de vigilance doit être complété par un maillage plus serré d'actions préventives et curatives structurées :

- 1- Un engagement contractuel doublé d'un engagement verbal et moral plus explicite des parties (GE, RH, Salarié, PME, Consultant et GÉRIS), depuis l'élaboration du plan d'intégration à la fin du contrat tripartite,
- 2- Un premier bilan conduit par le GÉRIS plus rapproché au bout de 6 à 8 semaines entre les acteurs clés du Pass'Compétences, car « Les jeux sont faits » souvent dans les 3 premiers mois du Pass'Compétences,
- 3- Une plus grande formalisation par les experts tout au long du contrat, de leurs actions et de leurs résultats obtenus dans la PME, puis partagés avec le GÉRIS avec l'élaboration d'un Plan d'actions à moyen terme valorisé,
- 4- Un outil de mesure des compétences acquises dans l'entreprise d'accueil et un suivi plus régulier et approfondi de la DRH d'appartenance de l'expert pour évaluer au fil de l'eau de la mission, les apprentissages réalisés et les actions entreprises, et pour commencer à prévoir les hypothèses de retour au sein de la GE pour l'expert mis à disposition,
- 5- Une réflexion de fond commencée et menée dans la GE avec l'expert avant et dès le début de sa mise à disposition, pour envisager avec lui toutes les hypothèses crédibles de sa réintégration ou de son départ après la fin de sa mission dans la PME (6 à 24 mois),
- 6- Une intégration plus pragmatique de l'expérience de mise à disposition dans un projet professionnel connu et validé par les RH,
- 7- Une relation étroite et réelle entretenue par le GÉRIS dès le démarrage de la mission Pass'Compétences.

## Conclusion :

### Vers un avenir d'avance

La mise à disposition de personnes qui apportent par leurs compétences un regard pertinent, un sang neuf, une expertise, est une réelle opportunité donnée aux start'up et PME de déployer leur business tout en s'enrichissant de savoir-faire nouveaux.

Les experts, eux, bénéficient le plus souvent d'une cure de jouvence professionnelle qui les met au défi de se dépasser pour donner le meilleur d'eux-mêmes dans des projets qui participent à la création d'un monde nouveau, dans une entreprise à taille humaine.

Les grandes entreprises, elles, ont comme principaux défis pour leur futur :

- De donner des opportunités aux salariés pour qu'ils déploient toutes leurs compétences
- De créer des liens plus resserrés dans leur écosystème de filière et territorial.

## Remerciements

Nous tenons à remercier vivement toutes les personnes qui ont consacré du temps et qui ont été réactives à nos questions lors des interviews et des échanges qui ont pu y faire suite.

### **Addup**

M. Franck MOREAU

### **Aeromapper**

M. Nicolas SONNET

### **Aerospace Valley**

M. Éric GIRAUD

### **Airbus**

M. Donald FRATY

### **Airbus - ATR**

Mme Sadika MOUSSAOUI

### **Airbus - Stelia Aerospace**

M. Marc JOUENNE

### **Airbus Développement**

Mme Lucie BAILLIF

### **Algodone**

M. Jérôme RAMPON

### **Aquitaine Électronique**

M. Christian HOUEL

### **ASTech**

M. Sébastien COURRECH

M. Frédéric CAPELLE

### **Aura Aéro**

M. Jérémie CAUSSADE

Mme Géraldine JOUFFREAU

### **Bronzavia**

M. Guillaume KREMP

### **Cerbair**

M. Lucas LE BELL

### **CORAC PME - GIE ALBATROS**

M. Régis BINET

### **Cose**

M. Hervé Guiot

### **Dassault Aviation**

M. Yves LITZELMANN

### **Delfox**

Mme Cécile COZETTE

### **Delivrone**

M. Gautier DHAUSSY

### **DGA**

M. David LENOBLE

### **DGAC**

Mme Claire PIUMATO

M. Alexandre AMBERT

Mme Stéphanie LETURC

M. Patrick BODÉANAN

### **EDEN - Titan Aviation**

M. Laurent POURPRIX

### **Elixir Aircraft**

Mme Pauline DAUTRESME

M. Adrien PINOT

### **Elvia**

Mme Gaëlle BACHELOT

### **Ets Bellet**

Mme Nicole BELLET

### **Euclide Industrie**

M. Jean-Marie JACQUET

### **Experconnect**

M. Gilles EFFRONT

M. Michel SESQUES

Mme Caroline HOPPAN

M. Pierre VAUTERIN

### **Factoryz**

M. Jean-Baptiste GUIGONET

M. Éric LAUNOIS

### **Freyssinet Aero**

M. Philippe PARSOIRE

### **GIFAS**

M. Thierry QUILLET

### **H3Dynamics**

M. Gontran REBOUD

### **Helicopters Guimbal**

M. Bruno GUIMBAL

### **JPB Système Keyprod**

M. Damien MARC

### **Latécoère**

M. Benoit CARIS

Mme Marlène TURION

### **Le piston français**

Mme Nelly RUELLE

M. Marc BEAULIEU

### **Limatch**

Mme Florence ROBIN

### **Lisi Aerospace**

Mme Marie-Thérèse DI VITANTONIO

### **Mecachrome**

M. Stéphane LEGRAND

### **Mobiliwork**

M. Jérôme GONON

### **Mooveo**

M. Nazim CHIBANE

### **NAE**

M. Philippe EUDELIN

### **Neopolia**

Mme Marie-Pascale MAZUAY

### **Passerelles Industries Occitanie**

Mme Nicole BAROLLO

### **Rafaut Group**

M. Jean-Paul BORDOT

Mme Sylvie HUET

### **Resa**

M. Thierry REBOUL

### **Rescoll**

M. José ALCORTA

### **Safran**

M. Vincent MACKIE

### **Safran**

Mme Aurélie GIROU

### **Sedemeca**

M. Alain KEREBEL

### **Smart Plastic Products**

M. Maël MOGUEDET

### **Socomore**

Mme Amélie DANIEL

### **Space Aéro**

M. Christophe DELQUÉ

### **Stae**

M. Rémy MARCHAND

### **Systematic**

Mme Armelle JAMAULT

### **Systematic - Hub Drone**

Mme Natacha LALANNE

### **Thales**

Mme Isabelle ORTEGA

M. Sylvain MASIERO

M. Bertrand DEMOTES-MAINARD

### **Thales - AVS**

Mme Marie-Christine FAUSSAT

Mme Tuyet-Trang PHAM

### **Thales - DMS**

Mme Marianne DOUARD

### **Thales - LAS**

M. Philippe NETO

### **Thales - TAS**

Mme Marie-André SAUVEUR-FONTAINE

M. Denis ALLARD

### **Trescal**

Mme Valérie ROUDIER

### **UIMM OCCITANIE**

Mme Huguette GAYRIN

M. Christophe ABELLA

Et un grand merci aux membres du Comité Technique qui nous ont accompagnés tout au long de cette étude EDEC.

### **GIFAS**

M. Philippe DUJARIC

### **Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion**

Mme Stéphanie VIALAT

### **UIMM**

Mme Sawsen AYARI-POULIQUEN

M. Jacques LECROART

### **OPCO2i**

Mme Juliette PECHADE

Mme Asma SNOUSSI

