

## Relations industrielles

# Le prêt de main-d'oeuvre : un dispositif innovant au service des territoires

Ludivine Calamel and Virginie Gallego-Roquelaure

---

Volume 69, Number 3, Summer 2014

URI: [id.erudit.org/iderudit/1026759ar](https://doi.org/10.7202/1026759ar)  
<https://doi.org/10.7202/1026759ar>

[See table of contents](#)

---

### Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN 0034-379X (print)  
1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

---

### Cite this article

Calamel, L. & Gallego-Roquelaure, V. (2014). Le prêt de main-d'oeuvre : un dispositif innovant au service des territoires. *Relations industrielles*, 69(3), 575–596. <https://doi.org/10.7202/1026759ar>

### Article abstract

Layoffs, restructuring and company closures remain a crisis at the heart of the present context. This turbulent environment has implications for local employment. It is within this context of recent crisis, which threatens jobs and businesses, that certain organizations have seized upon an innovative human resource management approach: the labour loan ('mise à disposition' in French). This approach is intended to safeguard local jobs and increase the range of skills of those employees who benefit from it. It involves various organizations which have, as their main objective, to avoid job loss and allow participating employees to acquire new skills. A labour loan implies that the lending company will only charge the borrowing company the exact value of the wages paid to the employee during the period of the loan, in addition to the related social costs and, if applicable, the reimbursement of professional fees due to the interested party in accordance with the labour loan. This is a mechanism based on non-profit assistance which is generally preferred when companies have close relationships, be they based on geographic proximity or on socio-economic reasoning. Three industrial clusters in the Rhône-Alps region were studied, in which the use of labour loans between private organizations and a public research centre were put into practice. The base of analysis used in this study is the economy of proximity approach (Bouba-Olga and Grossetti, 2008). We attempt to answer the following question: under what conditions does proximity allow for the building of innovative forms of inter-organizational HRM, such as labour loans? The results show that proximity, be it geographic or socio-economic, facilitates the development of innovative inter-organizational HRM approaches such as the loan of employees between organizations.

---

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 2014

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online. [<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>]

---



This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research. [www.erudit.org](http://www.erudit.org)

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

Ludvine Calamel et Virginie Gallego-Roquelaure

**Dans le récent contexte de crise, menaçant l'emploi et les entreprises, certaines organisations se sont emparées d'un dispositif de gestion des ressources humaines innovant : la mise à disposition de salariés (MAD). Ce dispositif vise à sauvegarder l'emploi local et à accroître les compétences des salariés qui en bénéficient. Nous étudierons trois pôles de compétitivité Rhône-Alpin, dans lesquels l'utilisation du prêt de main-d'œuvre entre organisations privées et centres de recherche public a été mise à profit. Les résultats montrent que la proximité, qu'elle soit géographique ou socio-économique, permet de construire des dispositifs de gestion des ressources humaines (GRH) inter-organisationnelle innovants tels que la mise à disposition de salariés.**

**MOTS-CLÉS : emploi, pôle de compétitivité, mise à disposition de salariés, économie de proximité.**

## Introduction

Licenciements, restructurations et fermetures d'usines demeurent, dans le présent contexte de crise, au cœur de l'actualité. Cet environnement turbulent a des conséquences sur l'emploi local des ouvriers et techniciens, mais pas uniquement. En effet, dans ce contexte, le nombre de recrutements d'ingénieurs et de cadres marque également un recul. L'agence pour l'emploi des cadres note une dégradation du marché de l'emploi des cadres, notamment dans le secteur informatique, à la fin de 2012, avec une baisse des prévisions de recrutements. Cette détérioration s'accompagne de difficultés persistantes à recruter des candidats en adéquation avec les profils recherchés<sup>1</sup>. Les employeurs éprouvent des difficultés à recruter certains profils et surtout à les fidéliser. C'est la raison pour laquelle une stratégie de recrutement spécifique s'avère nécessaire (Bessy, 2012) et, plus particulièrement, la mise en place d'un outil s'apparentant à un dispositif de gestion des ressources humaines mutualisé : le prêt de main-d'œuvre. Cet outil implique diverses organisations ayant pour but principal d'éviter les licen-

Ludvine Calamel, Assistant Professor, Grenoble École de Management, Grenoble, France (Ludvine.calamel@grenoble-em.com).

Virginie Gallego-Roquelaure, Maître de conférences, CERAG, Université de Grenoble, France, (Virginie.gallego@hotmail.com).

ciements et de favoriser l'acquisition de nouvelles compétences pour les salariés qui y participent.

Le prêt de main-d'œuvre amène l'entreprise prêteuse à ne facturer, à l'entreprise utilisatrice, que la stricte valeur des salaires versés au salarié pendant la mise à disposition ainsi que les charges sociales afférentes et, s'il y a lieu, les frais professionnels remboursés à l'intéressé, au titre de la mise à disposition. Il s'agit d'un dispositif d'entraide à but non lucratif, généralement privilégié lorsque les entreprises ont des relations de proximité : géographique, dès lors que les acteurs sont localisés sur un même espace, mais aussi socio-économique, dès lors que les acteurs développent des relations. Nous tenterons de démontrer que la proximité, sous ses différentes formes, constitue un levier de construction de dispositifs de gestion des ressources humaines (GRH) inter-organisationnelle innovants tels que la mise à disposition de salariés (MAD). Pour ce faire, nous apporterons des éléments de réponse à la problématique suivante : dans quelles conditions la proximité permet-elle de construire des formules innovantes de GRH inter-organisationnelles, telle que la MAD ?

Pour y répondre, nous ordonnerons notre propos en deux temps ; après avoir souligné la relation entre le prêt de main-d'œuvre et la proximité, les résultats d'une étude qualitative menée auprès de trois pôles de compétitivité seront présentés.

## **Prêt de main-d'œuvre et proximité : quelles relations ?**

Le prêt de main-d'œuvre est un dispositif de GRH qui vise notamment à développer l'employabilité des individus. Cette partie tente de souligner la relation entre le prêt de main-d'œuvre et la proximité existante à travers l'appartenance à un pôle de compétitivité.

## **La mise à disposition de salariés : enjeux et difficultés**

Selon l'article L. 8241-2 du *Code du travail* modifié par la Loi n°2012-387 du 22 mars 2012 - art. 56, la convention par laquelle une entreprise met certains de ses salariés à la disposition d'une autre entreprise, lorsque cette mise à disposition constitue l'objet exclusif de la convention, est licite, à condition que l'opération soit réalisée dans un but non lucratif. En période de difficultés affectant une entreprise, ce dispositif peut permettre d'éviter le chômage partiel, voire le recours au licenciement pour motif économique. En outre, il permet à l'entreprise prêteuse de conserver les compétences des intéressés d'une part, et à l'entreprise utilisatrice de bénéficier du concours de salariés compétents et immédiatement opérationnels d'autre part. S'agissant d'un transfert de personnel d'une entreprise à une autre, ce dispositif favorise l'expérience professionnelle des salariés concernés, ainsi que leur employabilité.

Toutefois, le prêt de main-d'œuvre nécessite un encadrement spécifique. Tout d'abord, dès lors qu'un salarié est placé par son employeur (l'entreprise prêteuse), il demeure sous l'autorité de l'entreprise utilisatrice. Le prêt de main-d'œuvre entraîne une dissociation des deux pouvoirs inhérents à la qualité d'employeur : le pouvoir de direction et le pouvoir de discipline. Pendant le prêt de main-d'œuvre, le pouvoir de direction est exercé par l'entreprise utilisatrice, tandis que le pouvoir de discipline est exercé exclusivement par l'entreprise prêteuse, laquelle demeure juridiquement l'employeur. Pendant cette période, le contrat de travail qui lie le salarié à l'entreprise prêteuse n'est ni rompu ni suspendu. Il existe une convention de mise à disposition de personnel entre l'entreprise prêteuse et l'entreprise utilisatrice. Celle-ci engage l'utilisatrice à rembourser à la prêteuse le coût du salarié correspondant à la période de mise à disposition. La difficulté consiste alors à déterminer quels éléments de coût peuvent être refacturés sans que l'opération soit suspectée de poursuivre un but lucratif. Ce dispositif de GRH nécessite donc une relation de confiance entre les deux entreprises, la prêteuse et l'utilisatrice. En effet, celui-ci pourra être facilité lorsque les organisations se connaissent et ont déjà collaboré ensemble. C'est le cas notamment lorsqu'elles appartiennent au même pôle de compétitivité.

### **Quels dispositifs de GRH présents au sein des pôles de compétitivité ?**

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette question, une définition de ce type d'organisation est nécessaire.

### **Qu'est-ce qu'un pôle de compétitivité ?**

Caractérisés par une labellisation gouvernementale, les pôles de compétitivité sont « une combinaison, sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques et privées engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets communs au caractère innovant » (DATAR<sup>2</sup>, 2004). Les pôles contiennent une multitude d'adhérents divers et variés, que ce soit en termes juridiques, de tailles ou autres, appelés ici « partenaires ». Ces partenaires peuvent être des entreprises, des centres de recherche, des universités, des chambres consulaires, etc.

Il s'agit d'un réseau territorial organisé et soutenu par l'État. Ce dernier constitue une forme de collaboration interorganisationnelle rassemblant sur un territoire donné une multitude d'acteurs. Nous entendons par territoire « le cadre organisationnel d'une meilleure articulation entre industrie et innovation, dans la mesure où le territoire est présenté comme la base d'une coopération entre entreprises, laboratoires, universités... » (Pecqueur, 2008). Ce qui différencie les pôles de compétitivité des autres formes de collaborations interorganisationnel-

les est le fait qu'ils soient composés de partenaires variés et qu'ils soient soutenus et « impulsés » par l'action des pouvoirs publics.

En France, l'un des arguments avancés par les pôles est de contribuer au développement de filières spécifiques, technologiques notamment, favorisant ainsi la compétitivité sur le territoire et évitant des délocalisations (Gallego et Mahe De Boislandelle, 2011; Mendez et Mercier, 2006). Ils doivent permettre de déplacer la compétition industrielle du terrain exclusif des coûts de production (source de délocalisations d'entreprises) vers le terrain beaucoup plus favorable de l'innovation dans les produits, de la rapidité de leur mise sur le marché et de la fréquence de renouvellement des services offerts.

Depuis leur création, les pôles de compétitivité sont chargés de stimuler et d'accompagner des projets de recherche et développement (R & D) et d'innovation. Ils ont notamment pour objectif de développer l'emploi sur leur territoire. L'État soutient cette forme de Réseau territorialisé d'organisation qui s'est traduit par 71 premiers pôles certifiés et labellisés par le gouvernement entre 2005 et 2007.

Cependant, même si les discours politiques soulignent que les pôles de compétitivité s'intéressent aux problématiques liées à l'emploi et, plus particulièrement, à la gestion des ressources humaines, il reste difficile d'en mesurer l'impact. En 2008, avant que soit lancée la deuxième phase de la politique des pôles de compétitivité, une évaluation a été menée. Il en ressort, notamment, que les problématiques liées à la dimension humaine ne font pas encore partie intégrante de la stratégie d'émancipation des pôles de compétitivité, même si elles commencent à être officiellement abordées. La gestion de l'emploi et l'acquisition de nouvelles compétences font partie des discours officiels, mais qu'en est-il dans les faits ? Peut-on réellement mettre en place des dispositifs de GRH interorganisationnelle au sein des pôles de compétitivité ?

### **Quelle prise en compte de la gestion des RH dans les pôles de compétitivité ?**

Comme le précise Culié (2009), l'émergence des pôles de compétitivité affaiblit les frontières organisationnelles en créant un environnement professionnel plus ouvert. De nouvelles frontières sont en mouvance et, par conséquent, de nouveaux acteurs de la GRH pour les structures sont concernés (Cadin *et al.*, 2007).

En ce qui a trait au recrutement, au-delà du responsable recrutement ou du manager, les cabinets spécialisés sont de plus en plus mobilisés. À ceux-là, s'ajoutent maintenant les managers d'unités qui travaillent en collaboration avec d'autres structures, hors des frontières habituelles de l'organisation. Les coûts de transaction liés aux recrutements sont moindres, surtout grâce aux agglomérations des centres de formation qui sont regroupés à l'orée des villes et à la pré-

sence de main-d'œuvre. Les réseaux sociaux et groupes informels agissent sur le marché et régulent aussi la main-d'œuvre locale. Les mécanismes informels que constituent ces réseaux sociaux participent à la régulation du marché local et au bon transfert du savoir-faire et des connaissances d'une structure à une autre. « L'existence des réseaux sociaux [...] constitue l'élément clé sur lequel repose la flexibilité productive du *cluster* [regroupement d'entreprises] et son avancée en matière d'innovation technologique » (Barré et Vigliano, 2010).

La formation, quant à elle, est fortement externalisée. Il existe une multitude d'agences et de cabinets proposant des cycles de formations aussi divers que variés. Les partenariats au sein des pôles de compétitivité permettent de mutualiser certaines formations, réduisant ainsi le coût pour les entreprises et permettant aux salariés d'échanger hors des frontières de leur organisation.

Quant à la partie juridique, les interlocuteurs étant multiples, il est nécessaire de jongler avec d'autres structures, notamment lors de projets multipartenaires. Les accords de consortium constituent un enjeu pour les structures et une pression supplémentaire, liée aux divers projets technologiques qui seront réalisés. Et concernant le dialogue social, « il est de plus en plus difficile pour les partenaires sociaux de pouvoir s'impliquer dans ces problématiques en raison notamment de la décentralisation transférant ainsi les compétences aux régions » (Perrat, 2007). À la lumière de ces informations, il convient alors de demander si cette nouvelle forme interorganisationnelle que sont les pôles de compétitivité, implique un changement et une diversification d'actions et de dispositifs de GRH ?

Le fait que les barrières organisationnelles changent, implique des modifications fondamentales dans l'application de la GRH telles que le « renouvellement radical des rôles et outils traditionnels de la fonction RH (techniques de motivation, culture organisationnelle et identité, politique de communication et formation, modalités du dialogue social, etc.) » (Pichault, 2002). L'une des particularités de cette nouvelle forme interorganisationnelle s'avère être l'accès à la main-d'œuvre. Les adhérents aux pôles le savent bien : l'accès à la main-d'œuvre spécialisée et qualifiée constitue un avantage compétitif, d'autant plus lorsque celle-ci est située sur le marché local. Comme le précise Barré et Vigliano (2010) : « Les entreprises peuvent plus facilement satisfaire leurs besoins en main-d'œuvre spécialisée au sein du marché local du *cluster* [regroupement d'entreprises] qu'en dehors de celui-ci ».

Une autre spécificité est liée au fait que les salariés proviennent tous d'univers différents (Defélix *et al.*, 2008 ; Calamel *et al.*, 2011). Il faut alors faire travailler ensemble des personnes relevant de cultures professionnelles et de relations d'emploi différentes. Les projets collaboratifs de ces pôles de compétitivité rassemblent des salariés relevant d'employeurs différents, mais devant travailler

ensemble plusieurs années afin de co-innover. Pour un salarié, collaborer au sein d'un pôle de compétitivité n'est pas aussi simple que de collaborer uniquement dans sa propre organisation. Lorsque l'individu travaille en mode projet au sein de son organisation, il a son N+1 référent, supérieur hiérarchique courant, mais également un supérieur fonctionnel, changeant en fonction des projets. En mode projet, l'individu travaille et échange avec d'autres salariés, parfois même, concurrents en temps normal. Il faut donc tisser des liens de confiance et s'identifier à ce projet mutuel.

Lors de collaborations interorganisationnelles, la multiplicité des interlocuteurs peut engendrer des tensions. C'est la raison pour laquelle les modes de coordination entre partenaires, la gestion des interdépendances et la gestion des risques de comportements opportunistes (Gulati et Singh, 1998) sont nécessaires. En outre, Chabault (2010) précise que la performance de ce type d'organisation en réseau repose essentiellement sur la confiance, la proximité, l'existence d'une culture commune ainsi qu'un environnement institutionnel.

Certains auteurs, tels que Vangen et Huxham (2003) et Gray (1989) ont bien spécifié dans leurs travaux de recherche que la confiance entre les parties prenantes s'avère essentielle, sinon la collaboration serait vouée à l'échec. Cette confiance se renforce lorsque les entreprises nouent de nombreuses relations. Celle-ci dépend de la proximité qui existe entre elles, à la fois géographique, mais aussi socio-économique. Pour autant, les organisations vont-elles jusqu'à structurer leur GRH interorganisationnelle et à se prêter mutuellement des salariés ?

Même si la présence de dispositifs liés à la dimension humaine est prise en compte dans les nouvelles formes organisationnelles, elle l'est très peu dans les pôles de compétitivité : rien n'est formel et acté, notamment parce que cette forme de réseau interorganisationnelle demeure jeune. Le prêt de main-d'œuvre n'est donc pas, a priori, un réflexe pour les organisations. Il ne sera pas anticipé, mais mis en place dans l'urgence. Est-ce que le fait qu'il existe une proximité entre les organisations peut faciliter le recours à ce dispositif ?

### **Le rôle de la proximité dans la mise à disposition de salariés**

L'intérêt accordé à l'économie de proximité a émergé il y a relativement peu de temps en France ainsi qu'en sciences de gestion (Bories-Azeau *et al.*, 2011 ; Gosse et Sprimont, 2008 ; Calamel, 2010). Cette démarche analytique pose la question du rôle de l'espace géographique (au sens de territoire) dans les relations et coordinations entre acteurs. L'une des originalités de cette démarche repose sur le fait que le territoire est vu comme un fait construit par les acteurs eux-mêmes : « il ne s'agit plus de postuler le local comme niveau pertinent de

l'analyse, mais de le déduire. Le Territoire devient un construit, le résultat de pratiques et de représentations des agents » (Bouba-Olga et Grossetti, 2008). Cette démarche, d'origine économiste, contribue à resituer les relations économiques dans un cadre spatial et social (Gilly et Torre 2000 ; Rallet, 2000 ; Pecqueur et Zimmermann, 2004 ; Torre, 2010).

Pour les économistes de la proximité, les agents doivent se localiser à proximité afin de se coordonner (Bouba-Olga et Grossetti, 2008), ce qui signifie qu'ils ont déjà une connaissance des activités des uns et des autres, de leur positionnement potentiel sur une chaîne de valeur ainsi que des compétences mobilisées. Il convient, également, de s'interroger sur le raisonnement inverse : est-ce parce que les institutions et organisations sont présentes localement qu'il y a nécessité d'avoir des actions de coordination ? Dans le cas des pôles de compétitivité, les organisations ne se connaissent pas forcément, même si elles sont localement proches. Cette proximité ne signifie pas, pour autant, entretiennent des relations pérennes.

Pour mieux le comprendre, l'approche par la proximité distingue deux catégories: la proximité géographique et la proximité organisée<sup>3</sup> (Rallet et Torre, 2005). La proximité géographique s'avère être une représentation qu'ont des individus de la distance qui les sépare eux-mêmes ou leurs organisations dans un espace donné (Talbot, 2008 ; Bouba-Olga et Zimmermann, 2004). Rallet et Torre (2005) définissent la proximité géographique comme traduisant « [...] la distance kilométrique entre deux entités (individus, organisations, villes, ...), pondérée par le coût temporel et monétaire de son franchissement ».

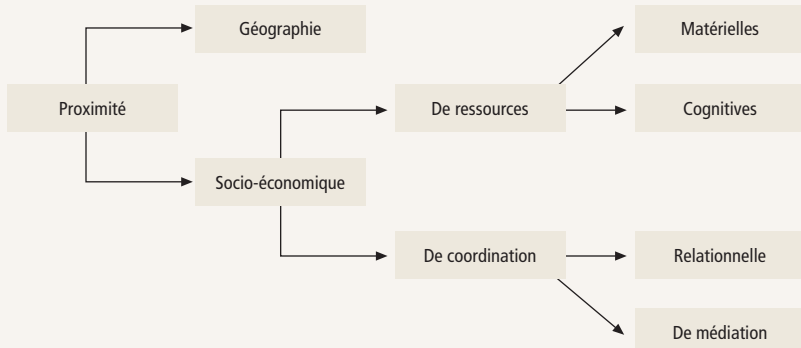
Les adhérents aux pôles de compétitivité sont, en grande majorité, tous localement proches et ils sont, en général, situés aux périphéries des villes. Nous optons pour le terme « géographique » puisqu'il se réfère à l'espace terrestre partagé et aménagé par les acteurs. En outre, les termes utilisés pour décrire la seconde proximité étant à foison (organisationnelle, organisée, socio-économique, etc.), il nous a semblé pertinent de faire le choix du terme de proximité socio-économique, dans la mesure où il se réfère au fait que les acteurs se coordonnent et s'approprient tant de manière sociale que de manière économique.

Pour aller encore plus loin, dans un deuxième découpage, Bouba-Olga et Grossetti (2008) proposent une nouvelle typologie (Figure 1). Ils reprennent la distinction entre la proximité géographique et la proximité socio-économique. Dans ce texte fondateur, les auteurs prennent appui sur une définition des ressources et de la coordination en vue d'opérationnaliser la proximité. Les différentes proximités qui sont proposées procurent une approche analytique beaucoup plus fine que la précédente. Elle permet de recourir aux différentes proximités pour expliquer une situation réelle de terrain.



FIGURE 1

## Typologie des formes de proximité (Bouba et Grossetti, 2008)



Il existe deux façons d'évaluer ce qui rapproche les individus :

- l'analyse de leurs caractéristiques individuelles, indépendamment du fait de pouvoir se coordonner : Se ressemblent-ils ? Sont-ils complémentaires ?
- l'analyse des facilités ou obstacles au fait de se coordonner, indépendamment des caractéristiques individuelles (logiques de réseaux d'appartenance, etc).

La proximité socio-économique de ressources peut être matérielle ou cognitive :

- les ressources matérielles sont exprimables sous forme d'actifs, mais peuvent aussi être des diplômes, des patrimoines, des revenus, des acquis socio-économiques, des statuts, etc. Les individus sont semblables ou complémentaires par rapport aux ressources dont ils disposent.
- les ressources cognitives sont par essence « immatérielles ». Ce sont les informations, les connaissances, les valeurs, les projets, les routines, les conventions, les règles et les normes qui renvoient, en partie, au concept de proximité institutionnelle et de logique de similitude (Torre, 2010). Ce type de ressource s'avère essentiellement individuel.

La proximité socio-économique de coordination se décompose en deux : d'un côté, celle dite relationnelle ; de l'autre, celle de médiation. La première correspond aux réseaux sociaux constitués dans ces relations interorganisationnelles. Bouba-Olga et Grossetti (2008) précisent que « la structure formée par l'agrégation des relations personnelles influe sur les échanges et les possibilités de coordination ». Cette décomposition correspond à la position des différents acteurs dans les réseaux. Les acteurs se coordonnent également par d'autres biais ; ces derniers peuvent aussi s'appuyer sur des dispositifs qui permettent d'échanger sans mobiliser des chaînes relationnelles. Notons tout de même que le passage du niveau d'analyse individuel au niveau organisationnel implique deux préalables : 1- il faut clarifier et définir les relations des partenaires et des organisations (coopération,

pure concurrence, complémentarité, etc.) ; 2- être prudent dans la mobilisation des aspects les plus « cognitifs », qui sont difficilement identifiables à ce niveau d'action plus large, celui de la collaboration au sein des pôles de compétitivité.

Il existe une limite à noter dans notre utilisation de la typologie proposée par Bouba-Olga et Grossetti (2008). Les auteurs se focalisent sur des agents ou acteurs non différenciés. Or, dans un pôle de compétitivité, on sait combien les jeux d'acteurs ont leur importance. Chacun a son emploi, son statut, ses missions, ses horaires, etc. Il est donc nécessaire de prendre en considération cette dimension humaine et relationnelle. Les acteurs doivent être différenciés pour pouvoir cerner leurs actes et leurs proximités avec les uns et les autres. Les individus peuvent jouer un rôle de catalyseur en raison de leur importance stratégique, déterminée par leur place dans l'organisation et leurs différences en termes de compétences ou de leadership. Ces spécificités auront des incidences sur le prêt de main-d'œuvre : l'organisation pourra-t-elle prêter à l'entreprise utilisatrice un homme clé, ayant un rôle stratégique dans l'entreprise ? Cela paraît difficile, bien que la proximité favorise la confiance et les relations interentreprises.

## Un dispositif de GRH mis en place dans les pôles de compétitivité

La méthodologie de l'étude menée dans les pôles de compétitivité Rhône-alpins ainsi que les principaux résultats observés sont présentés dans les points qui suivent.

### La méthodologie

Une recherche qualitative longitudinale réalisée entre 2009 et 2013 (Ahuja, 2000 ; Davis et Eisenhardt, 2011) a été menée dans le cadre d'un projet de recherche financé par la Région Rhône-Alpes (France). Cette étude nécessitait d'avoir une vision globale permettant d'appréhender l'ensemble du processus de construction des pratiques et de dispositifs de GRH innovantes, dont la MAD, au sein des pôles de compétitivité (tableau 1). Il s'agit donc d'une étude s'inscrivant dans le temps. Au regard des résultats, comme seuls trois pôles de compétitivité ont abordé le dispositif de MAD, nous présenterons, par conséquent, uniquement ces trois-là.

**TABLEAU 1**  
**Fiches d'identité des trois pôles de compétitivité**

Nom du pôle de compétitivité	Micronano	Plasturgex	Transportech
Domaines d'activité principaux	Micro et nano technologie Logiciel embarqué	Plasturgie	Transport (constructeur et équipementier)
Nombre d'adhérents	220 membres dont 180 entreprises	260 membres dont 240 entreprises	175 membres dont 140 entreprises

Trois modes de cueillette des données ont été mobilisés de manière asynchrone : l'entretien semi-directif, l'analyse documentaire et l'observation. Cette diversification du mode de cueillette assure la triangulation des données. Selon Usunier, Easterby-Smith et Thorpe (1993), cette dernière consiste à utiliser des mesures multiples et indépendantes d'un même phénomène et elle vise à mobiliser des sources différentes, réalisées à différentes périodes.

Les différentes périodes retenues sont au nombre de trois, comme le montre le schéma ci-dessous.

S'agissant d'une étude longitudinale, il nous a paru pertinent de présenter notre démarche méthodologique, c'est-à-dire l'analyse et le recueil des données, suivant les trois phases de cueillette des données présentées précédemment.

FIGURE 2

#### Phases de construction au sein des pôles de compétitivité

<p><b>Phase 1 : 2009</b> Étude de l'<b>émergence</b> des dispositifs de GRH innovants dont le dispositif de MAD</p>	<p><b>Phase 2 : 2010 / 2011</b> Étude de l'<b>évolution</b> des dispositifs de GRH innovants dont le dispositif de MAD</p>	<p><b>Phase 3 : 2012 / 2013</b> Étude de l'<b>évolution</b> et du <b>fonctionnement</b> du dispositif de MAD</p>
---	--	--

## La mise à disposition au sein d'un pôle de compétitivité Rhône-alpin au regard de la démarche analytique de la proximité

### Pôle de compétitivité et proximité

Lors de la fête des 5 ans de Micronano, en juin 2011, le président du pôle de compétitivité, expliquait que si « le pôle a débuté par les projets, il est devenu avant tout une mise en réseau d'acteurs qui n'en avaient pas l'habitude... et qui pourtant sont à côté ». En effet, la proximité géographique des adhérents du pôle est certaine : ils sont tous localisés à la périphérie de la même grande ville. En revanche, la majorité d'entre eux ne se connaissaient pas réellement avant leurs adhésions à Micronano. Chemin faisant, la confiance s'est installée entre quelques adhérents, certains ont envisagé une participation commune autour de projets de R&D collaboratifs, d'autres encore ont pu approfondir et continuer à travailler ensemble grâce à leurs relations historiques. Le pôle a su organiser des rencontres et attirer les industriels en vue de les faire se connaître, d'échanger et de tisser des liens. Il en va de même pour les deux autres pôles de compétitivité étudiés ; la collaboration s'est construite progressivement. En 2010, le délégué général de Transportech le précisait ainsi :

Les contacts se font de façon informelle lors de repas ou séances de travail que nous organisons, donc les collaborations se font plus vite et sont efficaces, puisqu'*in fine*, il y a des projets collaboratifs qui émergent, alors qu'ils ne se connaissaient pas. Il y a une bienveillance entre les adhérents.

L'organisation qui représente les pôles de compétitivité structure les relations. La figure 3 présente les diverses formes de proximités autour des pôles de compétitivité.

**TABLEAU 2**  
**Présentation et détails de la méthodologie**

	<b>Phase 1 : 2009</b>	<b>Phase 2 : 2010/2011</b>	<b>Phase 3 : 2012/2013</b>
<b>Thèmes des guides d'entretiens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance du pôle de compétitivité</li> <li>• Appréhension des dispositifs de GRH innovants</li> <li>• Recueil des projets futurs en matière de GRH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolution du pôle de compétitivité</li> <li>• Apparition et évolution des dispositifs de GRH innovants</li> <li>• Recueil des projets futurs en matière de GRH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enjeux de la mise à disposition de salariés</li> <li>• Rôle des RH dans ce dispositif de GRH innovant</li> <li>• Contraintes et opérationnalité du dispositif</li> </ul>
<b>Personnes interrogées (13 au total)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chargée de mission du PC (M)</li> <li>- Délégué général du PC (M)</li> <li>- RH d'une organisation réalisant de la MAD (M)</li> <li>- Chargée de mission du PC (P)</li> <li>- Délégué général du PC (T)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RRH d'une organisation recevant les MAD (M)</li> <li>- Salarié relevant d'une entreprise prêteuse, ayant réalisé de la MAD (M)</li> <li>- Chargée de mission d'un PC s'intéressant à la MAD (P)</li> <li>- Chargée de mission d'un PC s'intéressant à la MAD (L)</li> <li>- Délégué général du PC (M)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RH - service administratif et paie - d'une organisation réalisant de la MAD (M)</li> <li>- RH - service recrutement et mobilité - d'une organisation réalisant de la MAD (M)</li> <li>- Salarié relevant d'une entreprise prêteuse (M)</li> </ul>
<b>Recueil des données</b> (Yin, 2003 ; Eisenhardt, 1989)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enregistrement des entretiens</li> <li>• Durée moyenne de chaque entretien : 1h15</li> </ul>		
<b>Analyse des entretiens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retranscription de chaque entretien (65 pages de verbatims au total)</li> <li>• Réalisation d'une fiche de synthèse pour chaque entretien, validée par chaque interlocuteur rencontré</li> <li>• Analyse thématique (proximité et pôles de compétitivité, GRH inter-organisationnelle, MAD et proximité)</li> </ul>		
<b>Documents étudiés</b>	Brochures, sites internet et documents remis par les pôles de compétitivité		-
<b>Observations non participantes</b>	Visites d'entreprises adhérentes aux pôles de compétitivité		-
<b>Observations participantes</b>	Restitution et échanges auprès des acteurs de pôles de compétitivité rencontrés		

FIGURE 3

## Les proximités autour des pôles de compétitivité



La proximité socio-économique permet de développer et d'accentuer la création de projets R&D collaboratifs, fer de lance des pôles de compétitivité. Elle entraîne aussi la mise en place de dispositifs de GRH innovants entre ces organisations. Les acteurs ont une proximité socio-économique de ressources communes (valeurs et règles de travail similaires en salle blanche par exemple), mais aussi de coordination. C'est ainsi que ces acteurs, qu'ils soient dans les équipes d'animation de pôles de compétitivité ou salariés d'organisations adhérentes, créent ensemble des projets R et D collaboratifs, mais aussi des dispositifs de GRH innovants. Nous allons voir précisément dans quelles mesures et comment sont créés ces dispositifs de GRH innovants, dont la MAD.

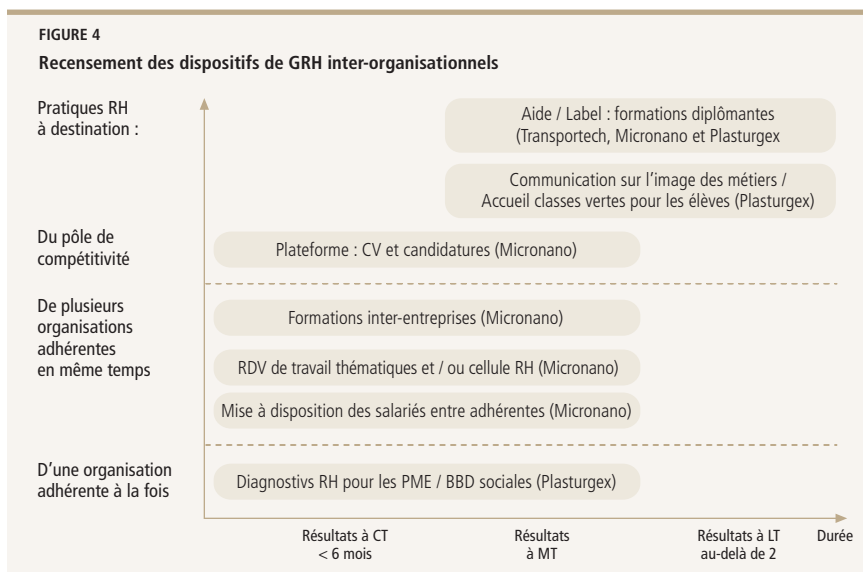
### GRH interorganisationnelle des pôles de compétitivité et proximité

Lors de notre étude, divers dispositifs de GRH inter-organisationnels mis en place au sein des pôles de compétitivité ont été recensés (Figure 4).

Parmi ces dispositifs de GRH interorganisationnels, l'un d'entre eux constitue une innovation; il s'agit de la mise à disposition de salariés.

### Dispositif de MAD et proximité

En effet, ce dispositif est récent dans le paysage industriel français (loi de décembre 2006). Pour faire face à la crise économique et financière de 2008, le pôle de compétitivité Micronano a favorisé la mise en place du «prêt de salariés» entre adhérents. Ce pôle de compétitivité a été le premier à mettre en place ce dispositif. Une personne de l'équipe d'animation de Micronano, après nous avoir expliqué (en novembre 2009) que la MAD était réellement bénéfique, nous en a donné cette définition :



Cela correspond à un détachement de personnel. C'est une convention tripartite. Le salarié peut partir d'une entreprise pour un temps donné. L'entreprise cédante prend le salarié, mais il n'y a pas de surcoût pour l'entreprise... Très utile en temps de crise [...] Mais cela peut aussi aider les PME quand il y a une rupture techno importante et qu'elle a besoin de compétences. Les conditions d'entrée et de départ sont fixées à l'avance.

La mise à disposition de salariés (MAD) entre plusieurs organisations adhérentes a été initiée en 2009. Jusqu'au 31 décembre 2010, les organismes de recherche, les établissements d'enseignement supérieur et les entreprises pouvaient, en effet, mettre leurs salariés à la disposition d'une entreprise, d'un établissement d'enseignement supérieur ou d'un organisme de recherche faisant partie d'un même pôle de compétitivité<sup>4</sup>. A partir de 2009, 52 salariés relevant de sept entreprises et trois organismes de recherche ont, ainsi, pu profiter de cette nouvelle forme de mobilité externe temporaire. Ce sont principalement deux grandes structures qui en ont bénéficié : l'une « prêtant » ; l'autre « recevant ». À l'époque, cette organisation « prêteuse » dépendait principalement d'un seul grand client, qui a été fortement touché par la crise : les commandes de produit ont été revues à la baisse, la production a dû être réajustée. Mais, grâce à la MAD, ces salariés ont pu regagner leurs structures d'origine et sont, parfois même, restés au sein de la structure d'accueil, en conservant leur emploi. Selon une RH interviewée en 2013, « il s'agit clairement de limiter les licenciements, mais aussi de garder les compétences autour de soi : on sait que les ressources, notamment les ressources clefs, reviendront ».

Le délégué général du pôle de l'époque a joué un rôle de catalyseur puisqu'il a favorisé l'activation d'une loi en faveur de la mobilité entre plusieurs organisations adhérentes. Ainsi, les DRH des deux structures et l'équipe d'animation du pôle ont été à l'origine de cette action. Ces derniers ont l'habitude de travailler ensemble autour de projets de R et D notamment, ainsi que de se rencontrer régulièrement sur d'autres thématiques. Sans cette action impulsée par le délégué général du pôle, et les DRH des organisations, l'une d'elles n'aurait pu garder tous ses salariés.

Le contexte externe lié à la crise a joué un rôle certain dans la mise en place de ce dispositif de GRH, mais il n'est pas le seul : nous pouvons l'expliquer aussi par la présence de complémentarités de proximités, à la fois géographique et socio-économique de coordination. En effet, la constitution en réseaux des acteurs en présence ont favorisé l'émergence de ce dispositif de GRH. Mais c'est aussi parce que ces organisations sont proches localement, toutes implantées à la périphérie de la même métropole (Figure 5).

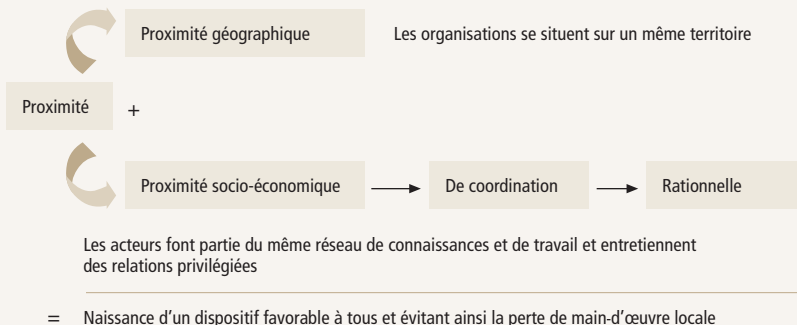
À ce propos, en 2010, le Délégué général de Micronano de l'époque nous confiait :

Pour réussir la mise en place de la MAD, il faut comprendre son écosystème et son environnement de travail. Il ne faut pas créer un emploi pour en supprimer un et, je pense, qu'il faut avoir une sensibilité RH... Et, bien évidemment, être en connexion avec les acteurs locaux, c'est-à-dire [avoir] une relation de confiance avec les DRH et les DG des organisations.

Cette initiative, qui existe depuis 2006, favorise petit à petit la mise en place de passerelles entre le public et le privé qui permettent à des salariés du privé comme du public de conserver leur emploi, notamment en période de crise économique comme nous l'avons vu. Cette volonté novatrice et réussie est insufflée,

FIGURE 5

**Proximité et dispositif de MAD**



dans ce cas, par les organisations locales ainsi que par l'équipe d'animation du pôle constituée du délégué général et de chargés de missions. À ce moment-là, les deux structures locales se refusaient à licencier leurs collaborateurs : « le point positif est qu'elles [les entreprises privées] ont pu baisser leur masse salariale, n'ont pas licencié, et nous, on avait besoin de cette main-d'œuvre sur une courte période » (RH de l'organisation recevant). Il s'agit donc bien d'un dispositif visant à préserver l'emploi sur le territoire, limitant ainsi les licenciements.

Nous retrouvons, dans ce cas, la proximité de coordination à travers la proximité relationnelle et celle de médiation au sens de Bouba-Olga et Grossetti (2008). Ces proximités sont représentées ici par les actions mises en place grâce à l'équipe d'animation du pôle de compétitivité Micronano, ainsi que par les RH et managers s'étant emparés de cette problématique et de l'outil existant. Ils se sont appuyés sur la connaissance de cet outil ainsi que sur le fait que ces organisations possèdent un historique de travail commun pour le mettre en place. Les deux structures se connaissent et ont l'habitude de travailler ensemble. Cette situation leur permet, à nouveau, de collaborer dans un contexte qui ne s'y prête pas, a priori, du fait de la crise. Elles font partie du même réseau social, dans le sens entendu par la proximité relationnelle. Un tel dispositif favorise la collaboration entre organisations et salariés relevant d'entités différentes.

Il faut savoir que ce dispositif de MAD a été créé en 2006 et qu'il aurait pu être approprié par d'autres organisations, mais aussi par d'autres pôles de compétitivité touchés par la crise. Or, au début de notre étude et au regard des dispositifs de GRH donnés et expliqués par les équipes d'animation des pôles de compétitivité, ce qui est à souligner, c'est qu'il n'y a que Micronano qui s'en est emparé. Depuis, les deux autres pôles de compétitivité y ont réfléchi et l'un d'eux, Transportech, a d'ailleurs mis en place ce dispositif dans deux structures rattachées au même domaine d'activités et situées sur un même territoire. En 2010, le délégué général de Transportech de l'époque nous confiait :

Il y a de la bienveillance entre les adhérents [...] surtout dans cette période de crise, notamment avec des prêts de main-d'œuvre lors de grosses périodes de chômage partiel chez les « gros constructeurs » et d'activités très réduites chez les PME. On essaie de le faire. La consigne du Président [du pôle de compétitivité] a été la solidarité entre adhérents.

L'autre pôle de compétitivité, Plasturgex, est en réflexion quant à la réalisation de la MAD. Lors d'un entretien en 2010, le chargé de mission de l'époque nous précisait ceci :

La mise à disposition ?... et bien pourquoi pas ! C'est une idée qui est née du groupe de travail qu'on a avec les moulistes ... Parmi les sujets qui émergent, il y en a un qui correspond à la difficulté du recrutement [...] Et puis, on regarde ceux qui font déjà de la MAD avant de se lancer.



Ce chargé de mission, épaulé par les managers moulistes des industries adhérentes au pôle, réfléchit à une action de GRH mutualisée qui permettrait de mieux gérer ses ressources humaines à l'échelle du bassin d'emploi plasturgiste. Les acteurs sont tous co-localisés au sein de la même vallée et rencontrent les mêmes difficultés liées à la main-d'œuvre locale s'amenuisant. Le contexte industriel dans lequel se trouvent ces organisations demeure particulier : l'industrie de la plasturgie a été fortement touchée par la crise de 2008, mais même auparavant, il s'agissait d'un secteur en perte de vitesse en France. Leurs homologues allemands ont réussi à se réorienter, à travailler notamment pour le milieu industriel pharmaceutique. La vallée de la plasturgie française étudiée a eu du mal à effectuer cette reconversion, mais elle tente présentement de changer la donne, notamment par le biais du pôle de compétitivité. C'est à cause du contexte et de la présence de certains acteurs-clés qu'émerge l'idée de réaliser ce type d'actions de GRH communes visant à sauvegarder l'emploi local. En témoigne cet ingénieur qui réalise une expérience de MAD aujourd'hui (2013) :

J'ai eu la possibilité d'accroître mon expérience dans un cadre sécurisé, avec une garantie d'un poste équivalent au retour, de voir un environnement très différent de celui que je côtoie depuis 20 ans. Le contenu de la mission actuelle m'intéresse particulièrement, c'est un renouvellement enrichissant.

Il convient d'ajouter que c'est notamment par la réalisation de journées d'échanges et d'un compte-rendu de notre étude auprès des acteurs des pôles de compétitivité qu'ils ont pu échanger sur leurs problématiques et enjeux actuels, dans un cadre moins formel. Notre recherche a donc ainsi pu contribuer au développement d'une proximité socio-économique.

Un pôle de compétitivité est situé au croisement entre proximité géographique et proximité socio-économique. Cette articulation des deux types de proximité s'avère essentielle, car la seule localisation n'est pas suffisante pour créer la proximité, à travers la coopération des acteurs au niveau local. Coopération, se traduisant progressivement par la mise en place d'un dispositif de GRH innovant et visant à sauvegarder l'emploi : la MAD.

## Conclusion

Cette recherche a pour particularité d'aborder la proximité sous l'angle de la gestion des ressources humaines. Plus particulièrement, il s'agissait de montrer que la proximité, quelle soit géographique ou socio-économique, influence l'émergence de dispositifs de GRH, comme le prêt de main-d'œuvre, sur un territoire donné et, plus précisément, dans un pôle de compétitivité. En s'intéressant à la perception des partenaires de trois pôles de compétitivité il a été possible d'analyser leur vision de la gestion des ressources humaines partagée et de comprendre l'enjeu de la proximité dans sa mise en œuvre.

Il s'agit donc d'un dispositif novateur tant en GRH qu'au point de vue du territoire : il peut constituer, d'une part, une alternative au licenciement et permettre, d'autre part, de sécuriser une partie du marché de l'emploi. Toutefois, il serait nécessaire de développer d'autres dispositifs.

Le prêt de main-d'œuvre constitue un dispositif de GRH nécessitant une réelle implication de la part des professionnels des RH de chaque entreprise. En effet, ces derniers doivent être à la fois partenaires stratégiques de l'entreprise et acteur du changement (Haines *et al.*, 2010; Ulrich, 1999).

Le territoire constitue donc un dispositif de régulation des suppressions d'emplois pertinent (Beaujolin-Bellet, 2008). Il semble que le fait de connaître ses partenaires, en raison d'une proximité géographique et socio-économique, permet de choisir les salariés les plus aptes à travailler dans l'entreprise utilisatrice. Cette optimisation de la GRH interorganisationnelle a donc des incidences sur les organisations qui y participent. Une organisation en difficulté pourra trouver une alternative au licenciement en prêtant une partie de ses salariés, réduisant ainsi ses charges de personnel tandis qu'une organisation ayant une activité incertaine pourra s'aider de salariés d'une autre, développer son activité pour, par la suite, embaucher du personnel stable éventuellement. Autrement dit, ce mécanisme est un outil de GRH visant à sécuriser le marché de l'emploi local par le biais de diverses proximités, et non uniquement par la co-localisation des organisations.

Cette recherche a permis d'adapter la grille d'analyse de Bouba-Olga et Grossetti au prêt de main-d'œuvre au sein des pôles de compétitivité. Autrement dit, de passer d'un niveau d'analyse macro à un niveau meso en nous intéressant à la proximité entre organisations situées sur un même territoire.

L'approche par l'économie de la proximité permet de comprendre le rôle des proximités dans la construction de dispositifs de GRH interorganisationnelle innovants tels que la MAD, mais elle ne fournit pas un cadre d'analyse explicite quant aux spécificités de la GRH sur un territoire. Pour pallier cette limite, le contextualisme de Pettigrew (1987), repris par Pichault et Nizet (2000), qui met en lumière trois aspects et permet de comprendre la GRH, pourrait être mobilisé. Il ferait ainsi ressortir :

- le contexte : les partenaires, les politiques, les choix industriels et compétitifs français
- le processus : les dispositifs et pratiques de GRH, telles que la MAD
- le contenu : les jeux d'acteurs et tensions entre les différentes organisations

Cet enrichissement théorique fera l'objet d'une prochaine étude visant à compléter l'approche par l'économie de la proximité.

D'un point de vue empirique, il convient de s'interroger sur les spécificités du territoire et de ces pôles de compétitivité : aurait-on obtenu les mêmes résultats sur un territoire différent, avec une culture de réseau différente ? En effet, notons que ce territoire a un historique industriel commun et est propice à la mise en réseau et aux collaborations territoriales. Il serait donc pertinent de mener cette étude dans une autre région française ou, tout simplement, sur un autre territoire.

Enfin, il serait intéressant de réaliser une étude parallèle visant à envisager le prêt de main-d'œuvre comme une stratégie alternative à la délocalisation, notamment pour les PME qui rencontrent parfois des difficultés à survivre sur un territoire et qui n'ont pas les moyens de gérer une délocalisation à l'étranger.

## Notes

- 1 « <http://cadres.apec.fr/Emploi/Marche-Emploi/Enquetes-Apec/Enquetes-2012/Le-marche-de-l-emploi-cadre-dans-les-activites-informatiques/Moins-de-cadres-embanches-dans-les-activites-informatiques-en-2012> ».
- 2 Délégation interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale.
- 3 Blog d'André TORRE, Directeur de recherche à l'INRA : « [http://www.andre-torre.com/andre\\_torre\\_accueil.php](http://www.andre-torre.com/andre_torre_accueil.php) ».
- 4 Loi n°2006-1770 du 30 décembre 2006 pour le développement de la participation et de l'actionariat salarié et portant diverses dispositions d'ordre économique et social.

## Bibliographie

- Ahuja, Gautam. 2000. "Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study." *Administrative Science Quarterly*, 45, 425-455.
- Barré, Germain et Marie-Hélène Vigliano. 2010. « L'effet de la structure du réseau du dirigeant sur sa rémunération. Le cas français. », *Revue française de gestion*, 202, 97-109.
- Beaujolin-Bellet, Rachel. 2008. « Le territoire, laboratoire d'innovations en matière de gestion des conséquences des restructurations », *Revue de gestion des ressources humaines*, 70, 17-29.
- Bessy, Christian. 2012. « Salaire d'embauche, négociation du contrat de travail et intermédiaires du recrutement. » *Relations industrielles/Industrial Relations*, 67 (3), 426-452.
- Bouba-Olga, Olivier et Michel Grossetti. 2008. « Socio-économie de proximité », *Revue d'économie régionale et urbaine*, 3, 311-328.
- Bouba-Olga, Olivier et Jean-Benoît Zimmermann. 2004. « Modèles et mesures de la proximité », Pecqueur, Bernard et Jean-Benoît Zimmermann, *Économie de proximités*, Paris : Hermès, 89-111.
- Bories-Azeau, Isabelle, Anne Loubes et Patrice Ndiyae. 2011. « Construction d'une proximité territoriale : quels enjeux en termes de GPEC ? », *Actes du Congrès de l'AGRH*, Marrakech.
- Cadin, Loïc, François Guérin et Frédérique Pigeyre. 2007. *Gestion des ressources humaines*, Paris : Dunod.

- Calamel, Ludivine, Christian Defelix, Ingrid Mazzilli et Didier Retour. 2011. « Les pôles de compétitivité : un point de rupture pour la GRH traditionnelle ? Une analyse des dispositifs RH au sein des 12 pôles de la région Rhône-Alpes », *Management et Avenir*, 41, 175-193.
- Calamel, Ludivine. 2010. « Émergence de pratiques de gestion des ressources humaines au sein des pôles de compétitivité de la région Rhône-Alpes. », *Actes du Congrès de l'AGRH*, Saint-Malo.
- Chabault, Denis. 2010. « Gouvernance et trajectoire des pôles de compétitivité », *Management et Avenir*, 36, 130-151.
- Culié, Jean-Denis. 2009. « Travailler dans une organisation adhérente à un pôle de compétitivité : quelle influence perçue par les chercheurs sur leur carrière ? L'exemple de Minalogic », thèse de doctorat, Université de Grenoble, 513 pages.
- Davis, Jason and Kathleen Eisenhardt. 2011. "Rotating Leadership and Collaborative Innovation: Recombination Processes in Symbiotic Relationships." *Administrative Science Quarterly*, 56 (2), 159-201.
- Defélix, Christian, Marie-Thérèse Rapiou et Rodolphe Colle. 2008. « Prendre en compte le facteur humain au sein des pôles de compétitivité : la longue marche vers l'innovation sociale », *Management et Avenir*, 20, 9-29.
- Eisenhardt, Kathleen. 1989. "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Gallego, Virginie et Henri Mahe De Boislandelle. 2011. *Délocalisation et relocalisation en PME : opportunités et risques*. Paris: Economica Ed.
- Gilly Jean Pierre et Torre André (eds). 2000. *Dynamiques de proximité*, Paris : L'Harmattan.
- Gosse, Bérangère et Pierre-Antoine Sprimont. 2008. « Proximités et structuration territoriale d'une industrie : le cas d'un pôle de compétitivité », *Actes du congrès de l'AGRH*, Dakar.
- Gray, Barbara. 1989. « Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems » San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gulati, Ranjy et Harbir Singh. 1998. " The Architecture of Cooperation : Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances. " *Administrative Science Quarterly*. 43, 781-814.
- Haines, Victor, Sophie Brouillard et Nathalie Cadieux. 2010. « Une analyse longitudinale (1975-2005) de l'évolution de la profession ressources humaines », *Relations industrielles/Industrial Relations*, 65 (3), 491-513.
- Mendez, Ariel et Delphine Mercier. 2006. « Compétences-clés de territoires : le rôle des relations interorganisationnelles ». *Revue française de gestion*, 164, 253-275.
- Pecqueur, Bernard. 2008. « Pôles de compétitivité et spécificité de la ressource technologique : une illustration grenobloise ». *Géographie, Économie, Société*, 10, 311-326.
- Pecqueur Bernard et Zimmermann Jean Benoît (dir.). 2004. *Économie de proximités*, Paris, Hermès, 264 pages.
- Perrat, Jacques. 2007. « Appropriation syndicale des enjeux territoriaux : la question nodale du rapport firme/territoire ». *Revue de l'IRE*, 54, 71-93.
- Pettigrew, Andrew. M. 1987. " Context and Action in the Transformation of the Firm ". *Journal of Management Studies*, 24 (6), 649-670.

- Pichault, François. 2002. « La question de l'alignement stratégique dans le cadre des nouvelles formes organisationnelles », *Revue de gestion des ressources humaines*, 46, 59-75.
- Pichault, François et Jean Nizet. 2000. *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris : Seuil.
- Rallet, Alain. 2000. « De la globalisation à la proximité géographique », Gilly J.-P. et Torre A. (dir.), *Dynamiques de proximité*, Paris : L'Harmattan.
- Rallet Alain et Torre André. 2005. « Proximity and Localization », *Regional Studies*, 39 (1), 47-60.
- Talbot, Damien. 2008. « Les institutions créatrices de proximités », *Revue d'économie régionale et urbaine*, 3, 289-310.
- Torre, André. 2010. « Jalons pour une analyse dynamique des proximités », *Revue d'économie régionale et urbaine*, 3, 409-437.
- Ulrich, Dave. 1999. *Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Boston (Mass): Harvard Business School Press.
- Usunier Jean-Claude, Easterby-Smith Mark et Thorpe Richard (1993), *Introduction à la recherche en gestion*, Paris : Economica.
- Vangen, Siv et Chris Huxham. 2003. "Nurturing Collaborative Relations: Building Trust in Interorganizational Collaboration", *Journal of Applied Behavioural Science*, 39 (1), 5-31.
- Yin, Robert K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*, 3<sup>e</sup> édition, Sage Publications, Thousand Oaks, California, 181 pages.

## RÉSUMÉ

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

Licenciements, restructurations et fermetures d'usines demeurent, dans le présent contexte de crise économique, au cœur de l'actualité. Cet environnement turbulent a des conséquences sur l'emploi local. C'est dans ce récent contexte de crise, menaçant l'emploi et les entreprises, que certaines organisations se sont emparées d'un dispositif de gestion des ressources humaines innovant : la mise à disposition de salariés (MAD). Ce dispositif vise à sauvegarder l'emploi local ainsi qu'à accroître le panel de compétences des salariés en bénéficiant. Il implique diverses organisations ayant pour but principal d'éviter les licenciements et de favoriser l'acquisition de nouvelles compétences pour les salariés y participant. Le prêt de main-d'œuvre suppose que l'entreprise prêteuse ne facture à l'entreprise utilisatrice que la stricte valeur des salaires versés au salarié pendant la mise à disposition, des charges sociales afférentes, ainsi que, s'il y a lieu, des frais professionnels remboursés à l'intéressé au titre de la mise à disposition. Il s'agit d'un dispositif d'entraide à but non lucratif, généralement privilégié lorsque les entreprises ont des relations de proximité : géographique, dès lors que les acteurs sont localisés sur un même espace, mais aussi socio-économique, dès lors que les acteurs développent des relations. Trois pôles de compétitivité Rhône-Alpin ont été étudiés, dans

lesquels l'utilisation de prêt de main-d'œuvre entre organisations privées et centre de recherche public a été mise à profit. La grille de lecture utilisée correspond à la démarche analytique de l'économie de la proximité (Bouba-Olga et Grossetti, 2008). Nous nous attachons à répondre à la problématique suivante : dans quelles conditions la proximité permet-elle de construire des formules innovantes de GRH inter-organisationnelles, telles que le prêt de main-d'œuvre ? Les résultats montrent que la proximité, qu'elle soit géographique ou socio-économique, permet de construire des dispositifs de GRH inter-organisationnelle innovants tels que la mise à disposition de salariés.

MOTS-CLÉS : emploi, pôle de compétitivité, mise à disposition de salariés, économie de la proximité.

## SUMMARY

### The Labour Loan: an Innovative HRM Approach for Regional Application

Layoffs, restructuring and company closures remain a crisis at the heart of the present context. This turbulent environment has implications for local employment. It is within this context of recent crisis, which threatens jobs and businesses, that certain organizations have seized upon an innovative human resource management approach: the labour loan (*'mise à disposition'* in French). This approach is intended to safeguard local jobs and increase the range of skills of those employees who benefit from it. It involves various organizations which have, as their main objective, to avoid job loss and allow participating employees to acquire new skills. A labour loan implies that the lending company will only charge the borrowing company the exact value of the wages paid to the employee during the period of the loan, in addition to the related social costs and, if applicable, the reimbursement of professional fees due to the interested party in accordance with the labour loan. This is a mechanism based on non-profit assistance which is generally preferred when companies have close relationships, be they based on geographic proximity or on socio-economic reasoning. Three industrial clusters in the Rhône-Alps region were studied, in which the use of labour loans between private organizations and a public research centre were put into practice. The base of analysis used in this study is the economy of proximity approach (Bouba-Olga and Grossetti, 2008). We attempt to answer the following question: under what conditions does proximity allow for the building of innovative forms of inter-organizational HRM, such as labour loans? The results show that proximity, be it geographic or socio-economic, facilitates the development of innovative inter-organizational HRM approaches such as the loan of employees between organizations.

KEYWORDS: employment, clusters, labour loan, economy of proximity.

## RESUMEN

### El préstamo de mano de obra: un dispositivo innovador al servicio de los territorios

Licenciamientos, reestructuraciones y cierres de fábricas siguen siendo de actualidad en el contexto de la crisis. Este contexto turbulento tiene consecuencias sobre el empleo local. Es ese contexto de crisis reciente que amenaza el empleo y las empresas, que ciertas organizaciones se han dotado de un dispositivo innovador de gestión de recursos humanos: la oferta de empleados en disponibilidad (OED). Este dispositivo busca salvaguardar el empleo local y aumentar el panel de competencias de los asalariados beneficiarios. Esto implica diversas organizaciones cuyo objetivo principal es de evitar los licenciamientos y favorecer la adquisición de nuevas competencias para los trabajadores participantes. El préstamo de mano de obra supone que la empresa prestadora no facture a la empresa utilizadora más que el valor estricto de los salarios versados al trabajador durante el préstamo, las cargas sociales aferentes y, si pertinente, los gastos profesionales reembolsados al interesado por la disponibilidad. Se trata de un dispositivo de entre-ayuda con fines no lucrativos, generalmente privilegiado cuando las empresas tienen relaciones de proximidad geográfica, del momento en que los actores están ubicados en un mismo espacio, pero también socioeconómicos, del momento en que los actores desarrollan vínculos. Tres polos de competencia de Rhône-Alpes fueron estudiados, en los cuales la utilización del préstamo de mano de obra entre organizaciones privadas y el centro público de investigación fue utilizado. La tabla de lectura utilizada corresponde al esquema analítico de la economía de proximidad (Bouba-Olga y Grossetti, 2008). Se busca responder a la siguiente problemática: ¿en qué condiciones la proximidad permite construir fórmulas innovadoras de GRH inter-organizacionales, tales como el préstamo de mano de obra? Los resultados muestran que la proximidad, que sea geográfica o socioeconómica, permite construir dispositivos de GRH inter-organizacionales innovadores como la puesta en disponibilidad de empleados.

**PALABRAS CLAVES:** empleo, polo de competencia, puesta en disponibilidad de empleados, economía de proximidad.