GÉRIS

CréActeur de valeurs territoriales

Solidarité inter-entreprises

Pass'Compétences

Retour d'expérience sur la démarche
Pass'Compétences
selon une étude réalisée en 2018
auprès des parties prenantes

LIVRE BLANC

Publié par Géris Consultants
Juin 2019

À André Galiana
qui a réalisé l'entrée en vague Pass'Compétences
avec justesse, placement et rythme.

SOMMAIRE

INTRODUCTION **3**

PASS'COMPÉTENCES **5**

Concept 5
Historique 5
Logigramme de la démarche 8

DÉROULEMENT DE L'ENQUÊTE **9**

Objectif 9
Méthodologie 9

ÉTUDE QUANTITATIVE **11**

Les entreprises 11
Les salariés 14
Les missions 16
L'opérateur GÉRIS 19

ÉTUDE QUALITATIVE **23**

Le processus de la démarche 23
Les outils de l'accompagnement 26
Les enseignements qualitatifs 30

CONCLUSION **35**

ANNEXES **39**

Tableau de synthèse 40
Glossaire 41

INTRODUCTION

Dynamiser le développement économique local et aider à la revitalisation des territoires, telles sont les expertises du cabinet GÉRIS Consultants.

Créé en 1978 pour accompagner les restructurations du Groupe THOMSON, par la suite devenu Thales, le cabinet GÉRIS décide en 1982 d'offrir son savoir-faire à l'extérieur du groupe, notamment à d'autres groupes industriels, aux collectivités territoriales et à l'État, afin de réindustrialiser des territoires impactés par des suppressions d'emplois.

En 2002 et 2005 sont votées les Lois de Modernisation Sociale et de Cohésion Sociale, obligeant les entreprises françaises de plus de 1 000 salariés à financer des actions de revitalisation industrielle lorsqu'elles engagent un Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE). Ces lois représentent alors un véritable tournant pour GÉRIS ; en effet, de grands groupes industriels vont désormais faire appel au cabinet pour mener à bien des missions de revitalisation économique sur leur territoire.

Aujourd'hui, GÉRIS est un acteur reconnu sur le plan national dans l'accompagnement des PME industrielles créatrices d'emplois pérennes. Ses activités couvrent non seulement le conseil et l'aide financière aux entreprises en croissance, mais aussi l'appui en compétences par des experts et le recrutement d'alternants.

Ayant conscience que le développement économique passe aussi par l'apport de compétences aux PME, GÉRIS impulsa en 2011 une démarche nommée « Pass'Compétences » qu'il expérimenta en Île-de-France avec l'appui de la DIRECCTE (Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi). Pass'Compétences est une démarche innovante de solidarité des Grandes Entreprises (GE) auprès des start-up, TPE et PME/PMI. Sur la base d'une méthodologie aujourd'hui éprouvée et du cadre juridique approprié (Loi Cherpion confirmée par l'ordonnance Macron[1]), Pass'Compétences consiste, en appliquant la méthode de la « Médiation Agissante »[2], à mettre des salariés expérimentés et volontaires de Grandes Entreprises à disposition de petites entreprises (start-up, TPE et PME) afin d'accélérer leur développement et la création de richesse induite, et de les accompagner dans leur transition numérique ou écologique. Tout en offrant des parcours motivants et sécurisés aux salariés des Grandes Entreprises, Pass'Compétences apporte une solution concrète et efficace aux petites entreprises pour développer leurs activités, renforcer leurs compétences ou adapter leur organisation en minimisant les risques et les coûts.

[1] Ordonnance Macron : Article L8241-3 - Modifié par Loi n°2018-217 du 29 mars 2018 - Art. 11

[2] Cf. La mise en relation des parties, page 25

GÉRIS a organisé un retour d'expérience afin de bien comprendre les avantages et la valeur que Pass'Compétences a apporté aux petites entreprises, salariés et services des Ressources Humaines des Grandes Entreprises durant ses sept premières années d'existence. Le cabinet a donc sollicité tous les acteurs qui ont été impliqués dans la démarche depuis 2012 : les 34 salariés mis à disposition, les 35 dirigeants des PME bénéficiaires et les 13 représentants des Ressources Humaines (RH) des Grandes Entreprises.

Ils nous ont livré leurs ressentis, leurs regards avisés et leurs recommandations afin d'améliorer la démarche. Nous tenons à les remercier vivement pour leur disponibilité et le temps qu'ils ont bien voulu consacrer à ce partage.

Après un aperçu de l'historique de sa mise en œuvre et une présentation détaillée de la démarche Pass'Compétences, vous découvrirez comment GÉRIS a conduit ce retour d'expérience. Des éléments quantitatifs et qualitatifs vous seront présentés sur la typologie et la position des protagonistes, sur la mise en place, le déroulement et le pilotage de la démarche et enfin sur ses avantages et / ou ses freins.

PASS'COMPÉTENCES : LE CONCEPT

Concept

« Pass'Compétences » a pour objet de mettre des salariés volontaires issus de Grandes Entreprises à disposition de petites entreprises ayant un projet structurant. La mise en œuvre du détachement donne lieu à la conclusion d'une convention tripartite de mise à disposition entre les deux entreprises et le salarié, ainsi que d'un avenant au contrat de travail du salarié.

Historique

En Île-de-France, au début de l'année 2011, GÉRIS propose une expérimentation de partage de compétences entre Grandes Entreprises et PME/PMI en collaboration avec l'Agence Régionale de Développement (ARD), la DIRECCTE Île-de-France et le pôle de compétitivité SYSTEMATIC, et construit alors le projet.

28 juillet 2011 – Législation

- La loi Cherpion permet les mises à disposition à but non lucratif en dehors des pôles de compétitivité.

Septembre 2011 – Financement & gouvernance

- La DIRECCTE Île-de-France obtient la possibilité d'utiliser deux fonds : une contribution du FSE (Fonds Social Européen) pour le pilotage de la démarche et une contribution du fonds mutualisé de revitalisation Île-de-France pour aider les PME.
- SYSTEMATIC est désigné pour porter la phase pilote (gestion des fonds et communication avec l'écosystème). GÉRIS est l'opérateur pour le compte du pôle SYSTEMATIC.

Novembre 2011 – Lancement

- Pass'Compétences est lancé lors de la journée « Ambition PME » de SYSTEMATIC. L'expérimentation a pour objectif de réaliser 10 mises à disposition en Île-de-France jusqu'à fin 2013.

Décembre 2013 – Prolongation

- Les 4 partenaires décident de prolonger la démarche Pass'Compétences.

> 10 mises à disposition réalisées

De janvier à juin 2014 – Semestre transitoire

- Un reliquat de FSE permet à SYSTEMATIC et donc à GÉRIS de poursuivre le pilotage pour 6 mois.

> 5 mises à disposition réalisées

De juillet 2014 à juillet 2015 – Continuation

- GÉRIS continue d'animer Pass'Compétences au niveau national, sans financement.
- Dans le même temps, la DIRECCTE Île-de-France se rapproche de PRE (Paris Région Entreprises, le nouveau nom de l'ARD) pour mettre en œuvre un dispositif analogue qui malheureusement ne donnera pas satisfaction.

> 8 mises à disposition réalisées

2016 – Communication renforcée sur Pass'Compétences

- Création d'un logo spécifique et d'un portail internet dédié : www.pass-competences.net
- Déploiement en régions avec la présence d'un coordinateur régional :
  - Rhône-Alpes, avec le soutien du Conseil Régional : étude de faisabilité puis relais pris par l'association Alliance & Territoires, financée par la Région selon un concept modifié.
  - Occitanie, avec le soutien de la DIRECCTE, de la CCI de Toulouse et du Conseil Régional.

5 mises à disposition réalisées

2017 – Essaimage de Pass'Compétences en Nouvelle-Aquitaine

- Déploiement en Région Nouvelle-Aquitaine avec la présence d'un coordinateur régional :
  - Lancement avec le soutien du Conseil Régional.

- Étude de faisabilité de la création d'une association nationale Pass'Compétences afin de pérenniser le financement de l'animation, de moduler les aides aux PME selon leurs capacités, dans le cadre d'un outil au service exclusif des membres, sans intermédiaire à but lucratif.

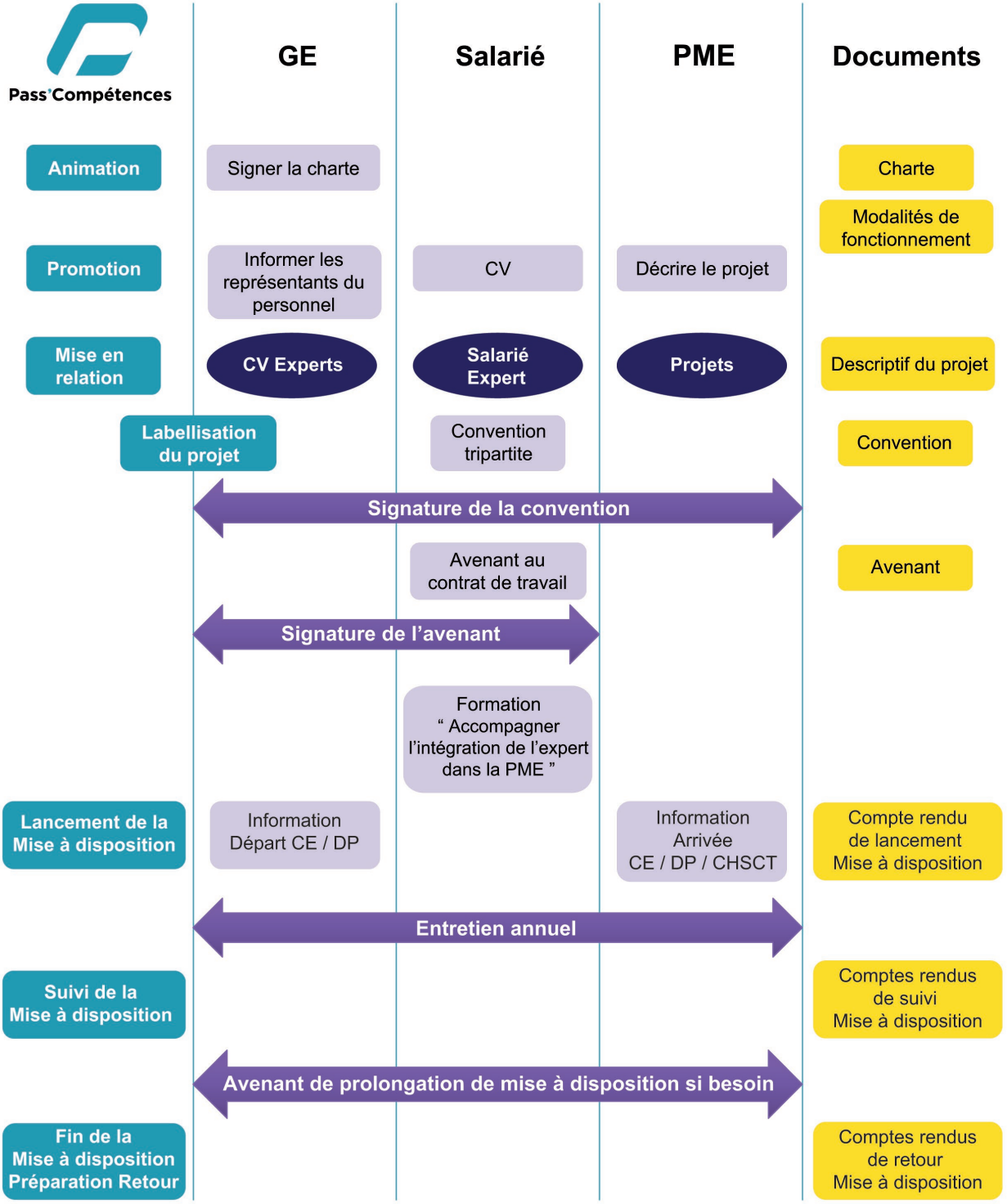
6 mises à disposition réalisées

2018 – Retour d'expérience sur Pass'Compétences

- Départ à la retraite du porteur initial du projet : André Galiana.
- Arrivée de la nouvelle déléguée.
- Développement d'un partenariat avec Pacte Compétences, le dispositif de Mécénat de compétences de l'association Pacte PME ayant donné lieu à 2 missions « Pacte Compétences » de 5 jours.

5 mises à disposition réalisées

Logigramme de la démarche



CE : Comité d'Entreprise - DP : Délégué du Personnel
CHSCT : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail

DÉROULEMENT DE L'ENQUÊTE

Objectif

L'objectif de cette étude consistait à recueillir les avis sur 4 thèmes :

- La mise en œuvre et le pilotage de la démarche Pass'Compétences ;
- Le déroulement de la mise à disposition ;
- L'accompagnement associé ;
- Les avantages de la démarche et les freins rencontrés.

Méthodologie

L'enquête a été réalisée via des entretiens téléphoniques et / ou présentiels, et un questionnaire en ligne auprès des acteurs impliqués (salariés experts détachés, dirigeants de PME bénéficiaires, représentants RH des Grandes Entreprises et prescripteurs de la démarche) : 50 % des acteurs sollicités ont répondu.

Ces retours d'expérience sont documentés par la typologie des entreprises bénéficiaires, la caractérisation de leurs besoins en compétences et les impacts socio-économiques induits.

L'analyse qualitative porte sur la mise en œuvre de la démarche et son pilotage, ainsi que sur les avantages apportés à l'ensemble des acteurs engagés dans Pass'Compétences : petites entreprises, salariés mis à disposition et Grandes Entreprises.

L'enquête a été lancée en novembre 2018 avec l'envoi de courriers et de courriels aux 35 dirigeants de PME ayant bénéficié de la démarche, suivi d'un courriel envoyé aux 34 salariés experts. L'objet de ces envois était d'obtenir un rendez-vous téléphonique destiné à recueillir les avis sur la démarche. Le déroulement des entretiens a été guidé par des questionnaires spécialement conçus pour chaque partie prenante. Enfin, cette étude a été élaborée à partir du témoignage de 42 acteurs de Pass'Compétences répartis comme indiqué dans le tableau 1 ci-après.

Tableau 1 – Nombre de répondants

Parties prenantes	Entretien uniquement	Questionnaire uniquement	Entretien + questionnaire	Total Répondants	Total Bénéficiaires
PME	8	1	6	**15**	35
Salariés experts	10	0	9	**19**	34
RH	7	1	0	**8**	13
Total	**25**	**2**	**15**	**42**	**82**

Figure 1
Répartition par région des PME bénéficiaires

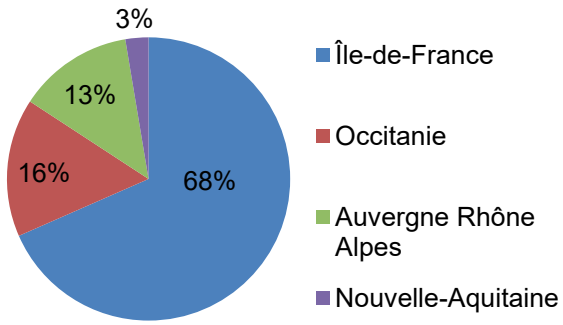


Figure 2
Répartition par région des PME répondantes

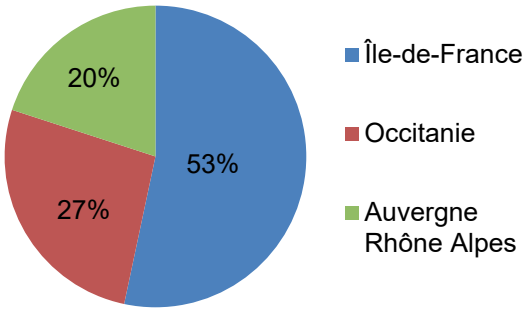


Figure 3
Salariés experts mis à disposition

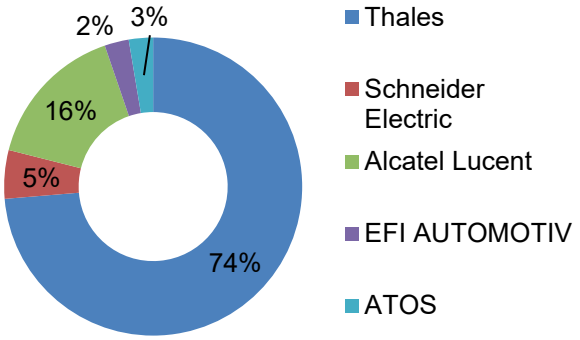
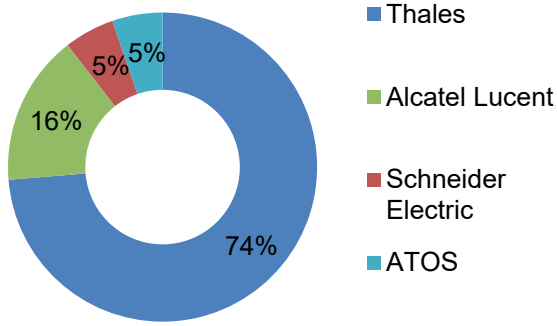


Figure 4
Salariés répondants



Les salariés répondants constituent un échantillon représentatif de l'ensemble des salariés mis à disposition (cf. Figures 3 et 4 ci-dessus).

Les représentants des services RH des Grandes Entreprises qui ont répondu à cette enquête ont mis en œuvre 50 % des mises à disposition.

ÉTUDE QUANTITATIVE

Les 39 mises à disposition considérées dans cette étude se sont déroulées dans 4 territoires. Les 34 salariés experts issus de 5 Grandes Entreprises industrielles ont eu pour objectif d'accompagner 35 petites entreprises presqu'exclusivement industrielles.

Tableau 2 – Nombre de mises à disposition

Nombre de mises à disposition	
En cours	9
Terminées	30
Total	**39**

Les entreprises

- **Les Grandes Entreprises**

Les Grandes Entreprises ayant mis en œuvre cette démarche sont au nombre de 5 : THALES, SCHNEIDER ELECTRIC, ALCATEL LUCENT, EFI AUTOMOTIV et ATOS.

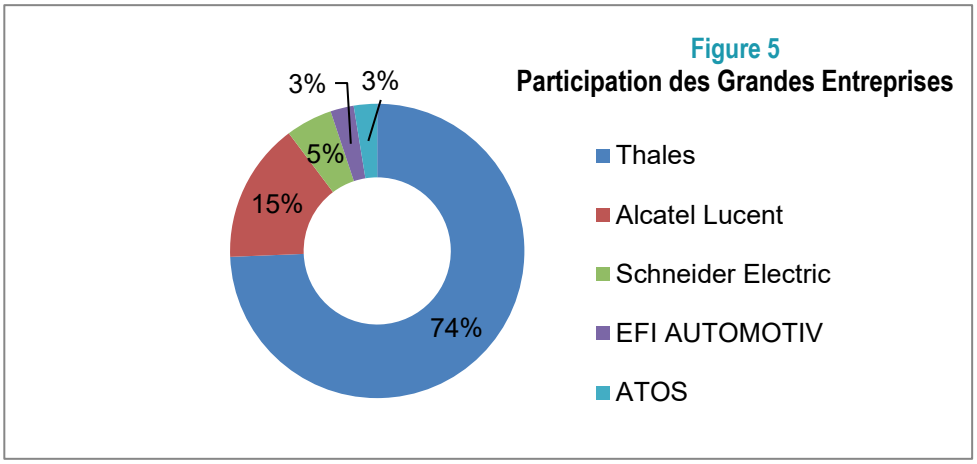


Figure 5
Participation des Grandes Entreprises

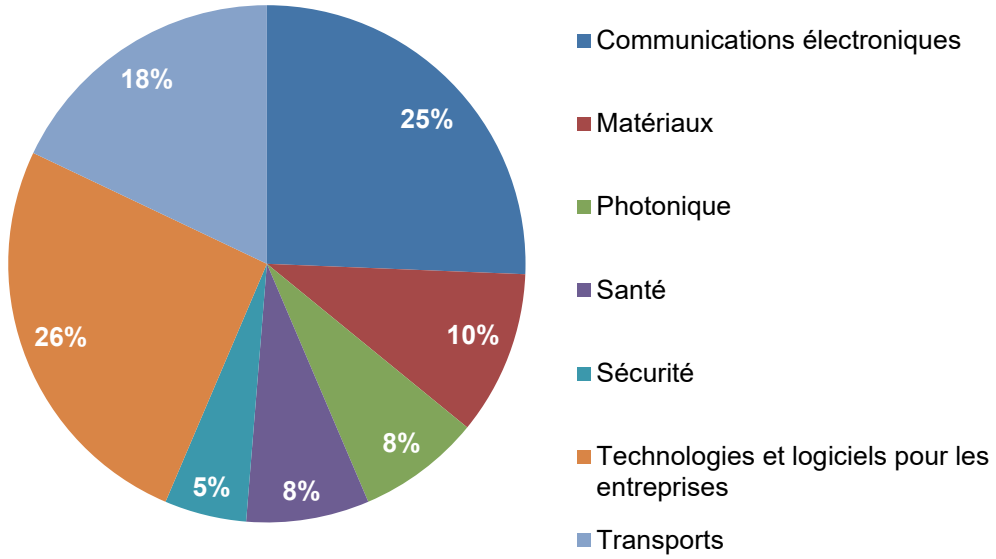
Schneider Electric a inauguré la démarche dès le printemps 2012. Cette entreprise a aussi réalisé la 39e mise à disposition qui est la dernière expérience prise en compte dans cette étude. EFI Automotiv, acteur du secteur Automobile, a contribué à la démarche en Région Auvergne-Rhône-Alpes avec la mise à disposition d'un salarié expert. Alcatel Lucent a été impliquée dans la réalisation de 6 mises à disposition. ATOS est la première Grande Entreprise présente en Nouvelle-Aquitaine à s'être lancée dans la démarche ; elle s'apprête à prolonger une mise à disposition en cours.

Thales est le groupe qui contribue le plus fortement au déploiement de la démarche Pass'Compétences avec, à ce jour, 29 mises à disposition réalisées ou en cours. Cela représente près des 3/4 des salariés experts (74 %) mis à disposition en Île-de-France, en Occitanie et en Auvergne-Rhône-Alpes. Cette situation s'explique par le fait que la démarche Pass'Compétences ait été identifiée très tôt comme une bonne pratique dans l'Accord Anticipation du Groupe[3] signé en avril 2013 et que l'opérateur de la démarche soit GÉRIS, filiale à 100 % de Thales.

- **Les PME**
  - **Typologie**

Figure 6

Secteurs d'activité des PME d'accueil

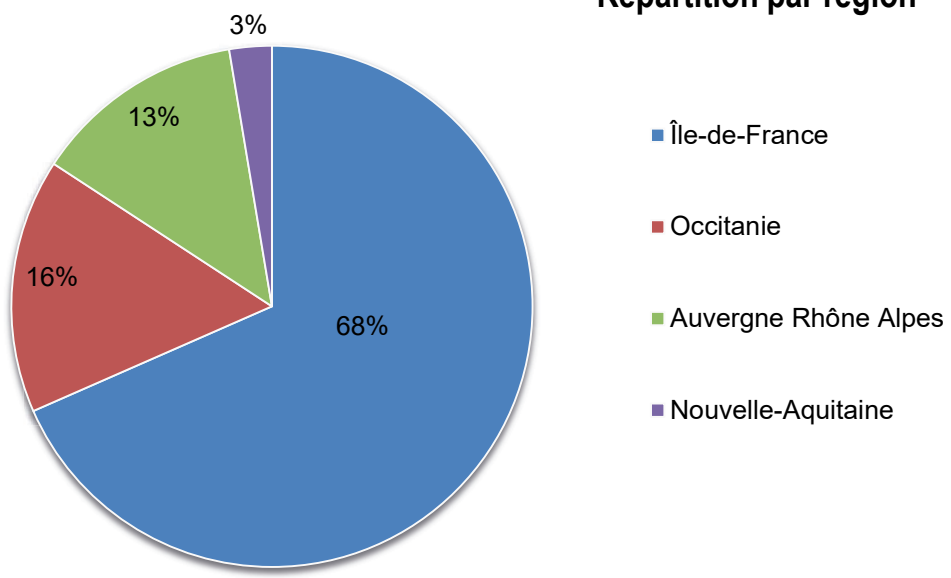


[3] Avec le soutien de GÉRIS, Thales s'efforce de déployer, dans tous les bassins d'emploi Pass'Compétences, une démarche de solidarité inter-entreprises pour le développement économique et l'emploi.

- **Répartition par région**

Figure 7

Répartition par région



Les PME de la région Île-de-France ont généré à elles seules plus de la moitié des détachements, un résultat indubitablement lié à l'historique de la démarche (cf. Page 5). En effet, cette région fut le premier lieu de l'expérimentation.

Par ailleurs, seulement 12 % des entreprises bénéficiaires de Pass'Compétences sont des fournisseurs des Grandes Entreprises impliquées.

- **Bénéfices quantitatifs de Pass'Compétences**

Pass'Compétences a pour principal objet d'accompagner les PME/PMI dans leur développement technique, industriel ou commercial en France ou à l'export. La démarche a également été proposée à quelques entreprises souhaitant relancer leur activité et renforcer leur pérennité, à l'aide, par exemple, d'une stratégie de diversification.

Aujourd'hui, de nouveaux besoins d'accompagnement émergent, notamment en matière de transition numérique et / ou écologique, une évolution devenue incontournable pour les entreprises.

Lors des réunions trimestrielles de suivi et des entretiens réalisés à l'occasion de cette enquête, des questions sur les impacts quantitatifs de Pass'Compétences ont été posées :

- 1/3 des dirigeants interrogés affirment que Pass'Compétences leur a permis de créer au moins 3 emplois. En effet, 46 créations d'emploi dans les 3 années qui ont suivi la mission dans 13 entreprises bénéficiaires ont été relevées.
- Les autres dirigeants n'ont pas souhaité relier directement leur croissance en chiffre d'affaires ou l'accroissement de leur effectif à l'intervention du salarié expert. Ils perçoivent leur réussite comme le résultat d'un effort collectif. Pass'Compétences est alors décrit comme un catalyseur interne de développement.
- Deux partenariats technologiques et commerciaux, inédits et prometteurs entre 2 start-up (Le Filament – Innostar) et 2 GE impliquées, ont été mis en œuvre.

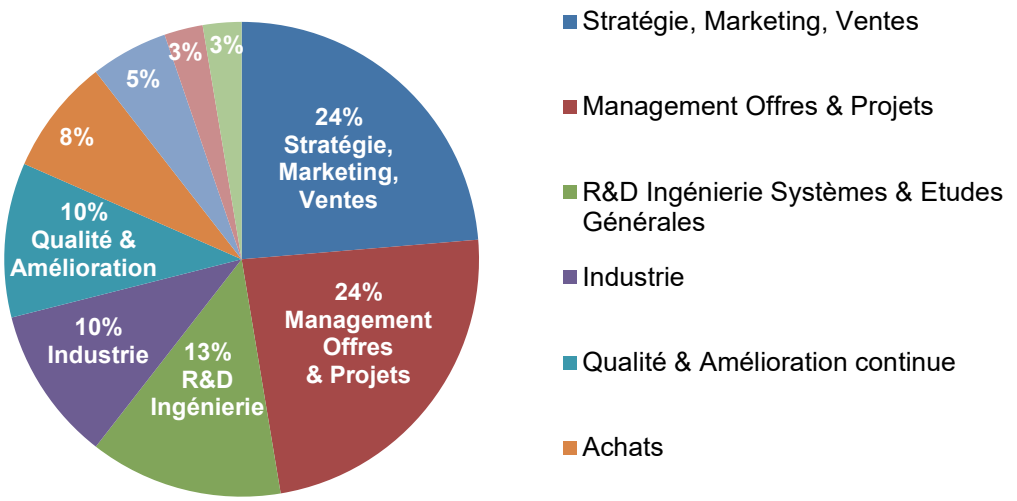
Les salariés

Domaines d'expertise

Les dirigeants de PME ont fait appel à Pass'Compétences pour des missions principalement liées au développement de l'entreprise ou de son activité commerciale (cf. Les missions, page 16). Les salariés des Grandes Entreprises sont aussi sollicités pour leurs compétences acquises en gestion de projet et leur connaissance des processus industriels et organisationnels.

Figure 8

Domaines d'expertise des salariés experts

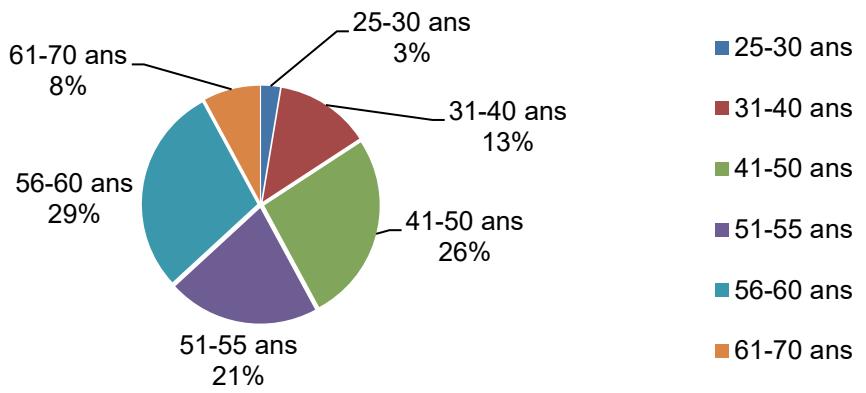


Les experts de Pass'Compétences sont donc majoritairement issus des trois domaines d'expertise suivants : 1/ Stratégie, Marketing & Ventes, 2/ Management des Offres & Projets et 3/ R&D Ingénierie.

- **Profil des salariés**

Figure 9

Répartition des salariés par tranche d'âge



82 % d'hommes

18 % de femmes

Les salariés mis à disposition dans les entreprises ont une moyenne d'âge de 51 ans. Ces salariés sont en grande majorité des hommes (82 %), ce qui est représentatif de la répartition Hommes / Femmes de la population des ingénieurs et des cadres dans les Grandes Entreprises concernées (par exemple, chez Thales : 77 % d'hommes / 23 % de femmes).

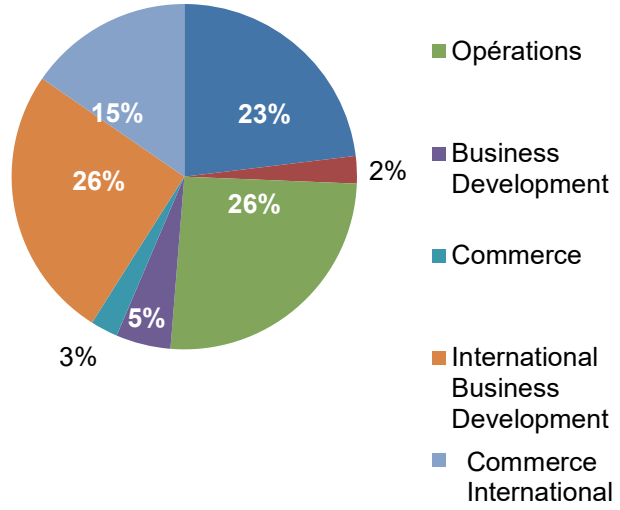
La démarche n'est pas une mesure dédiée à des salariés destinés à ne plus revenir dans l'entreprise d'appartenance, puisque 22 salariés sur 30 réintègrent leur entreprise d'origine (cf. Figure 16 : « Que sont devenus les salariés ? »).

Les missions

Qualification des missions

Figure 10
Les secteurs de la PME

Figure 11
Objet des missions



La figure 10 illustre les secteurs de la PME, concernés par les missions Pass'Compétences.

L'étude montre que les compétences des salariés mis à disposition ont majoritairement servi les PME sur les axes suivants : International Business Development (26 %), Opérations (26 %), Étude et Recherche (23 %) et Commerce International (15 %).

Il est à noter que les premières missions menées au profit des PME adhérentes au pôle SYSTEMATIC (en Île-de-France) étaient majoritairement dédiées au commerce, ce qui explique cette prépondérance des métiers du développement commercial, mise en évidence par l'étude.

Depuis 2018, de nouveaux besoins en compétences émergent des demandes des PME. Ils concernent non seulement les métiers dits « en tension », comme ceux d'opérateurs régleurs, de moulistes[4], d'outilleurs, de radaristes ou de spécialistes en cybersécurité, mais aussi les savoir-faire mis en jeu dans le tutorat et le transfert des compétences[5], ainsi que les compétences transverses pour opérer les transitions numérique et écologique des entreprises.

[4] La dernière mise à disposition porte sur ce métier.
[5] Une mission de ce type a été mise en place récemment chez AER.

- **Durée d'une mission et prolongation**

Figure 12

Nombre et durée des mises à disposition

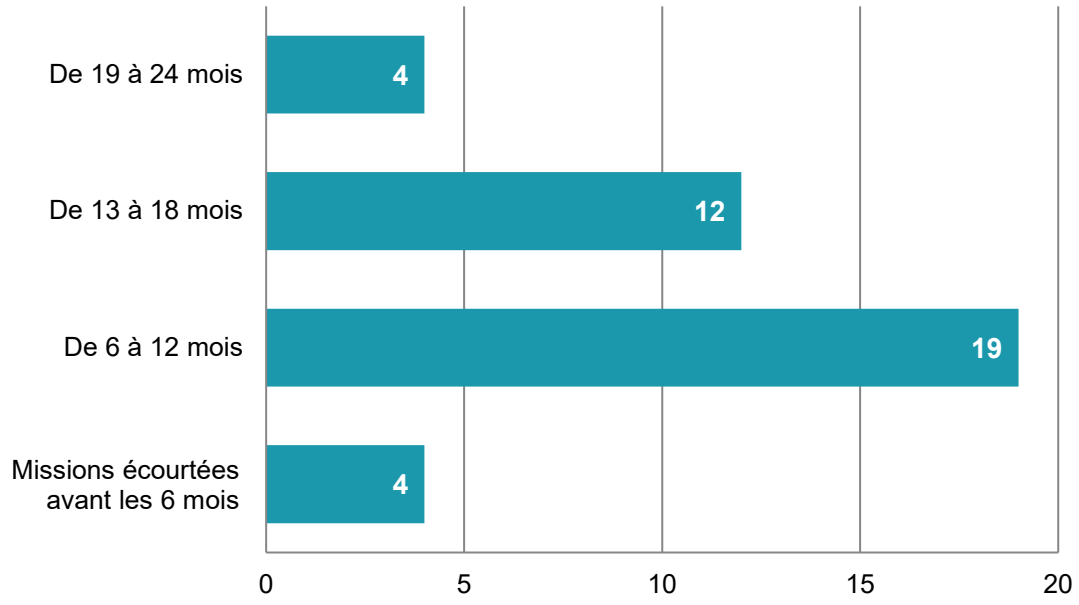


Figure 13

Nombre et durée des prolongations

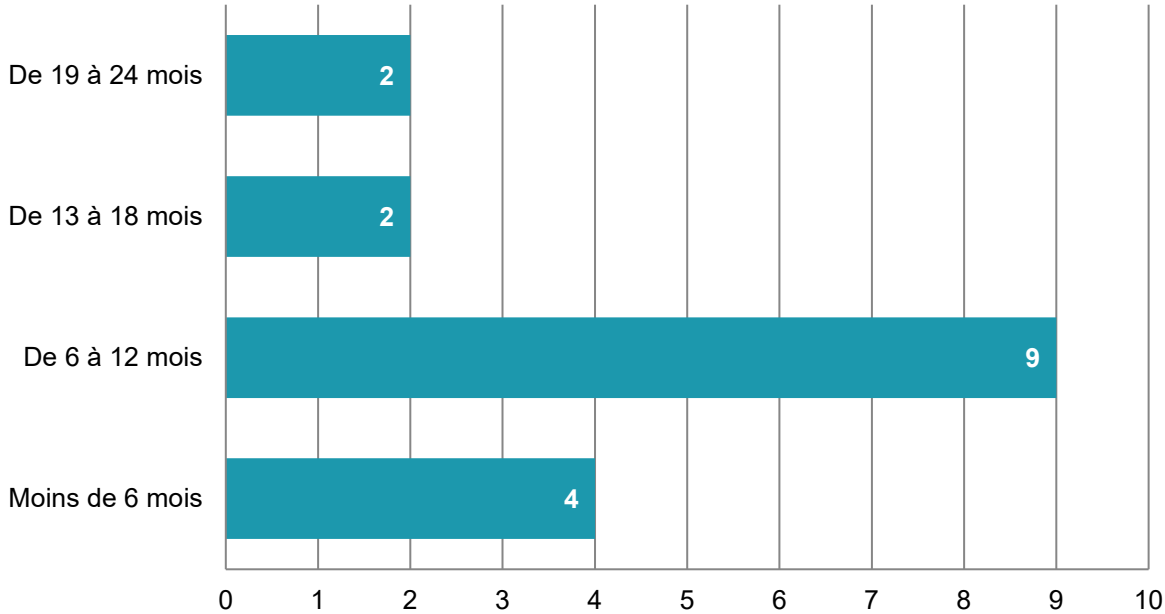


Figure 14

Nombre et durée des missions avec prolongation

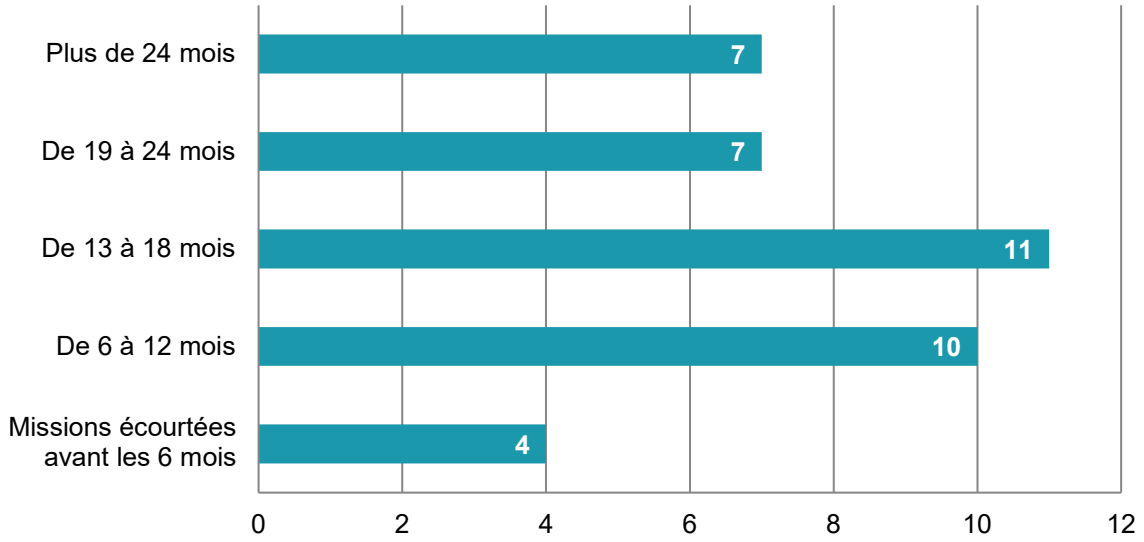
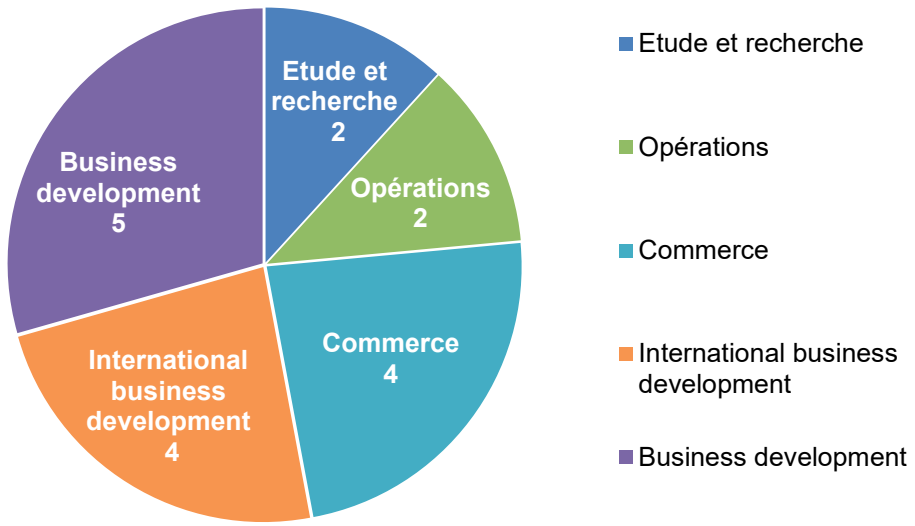


Figure 15

Objet des prolongations de mission



La durée moyenne d'une mise à disposition est de 18 mois. 44 % des missions ont été prolongées, principalement pour des missions commerciales ; pour être efficaces, celles-ci exigent une action de plus longue durée du salarié expert dans l'entreprise. En effet, la formalisation d'une stratégie commerciale et sa mise en œuvre pour gagner de nouveaux marchés sont des processus longs.

Les prolongations de mission sans changement de contenu peuvent voir leur architecture financière modifiée : le montant facturé à la PME est généralement négocié à la hausse. En outre, il est utile de préciser que la subvention régionale n'est jamais reconduite en cas de prolongation (cf. Page 29).

L'opérateur GÉRIS

Processus et mise en œuvre de Pass'Compétences

La démarche Pass'Compétences se met en place à travers un processus formel, conduit par le délégué régional Pass'Compétences. En positionnant l'humain en son centre, le processus de mise en relation du salarié expert avec le dirigeant de la PME/PMI est nécessairement lent et patient. Le délégué Pass'Compétences consacre donc un temps significatif à chaque dossier dont il a la charge. Sa mission consiste notamment en :

- La recherche de PME et l'aide à la rédaction des descriptifs de mission ;
- La recherche de salariés volontaires dans les Grandes Entreprises ;
- La mise en relation entre le salarié et la PME ;
- La validation de l'adéquation humaine entre les deux acteurs.

Cette mise en relation requiert donc des compétences particulières de la part du délégué Pass'Compétences :

- Connaître les écosystèmes industriels par filière ;
- Créer et animer des réseaux pour la recherche de PME en développement ;
- Réaliser les mises en relation dans l'esprit de la « Médiation Agissante » :
  - Identification et formulation des projets des entreprises potentiellement accueillantes ;
  - Validation des projets structurants ;
  - Présentation et mise en valeur des compétences utiles aux projets ;
  - Évaluation de la motivation et du comportement des candidats salariés.

Tableau 3 – Taux de mise en relation

	Rencontrés	Projets décrits ou CV déposés	Mises à disposition réalisées	Taux de mise en relation réussie
PME	250	182	35[6]	19%
Salariés	>300	177	34[7]	19%

Sur 182 projets décrits, 35 d'entre eux ont donné lieu à une mise à disposition. Il est à noter que 3 des 147 projets n'ayant pas donné lieu à une mise à disposition ont incité les PME à choisir la solution d'une embauche externe immédiate.

Tableau 4 – Taux de réussite des missions lancées

Missions lancées	39
- Dont missions abandonnées	4
Taux de réussite	90 %

Le taux de réussite des missions Pass'Compétences, c'est-à-dire le nombre de missions arrivées à terme, est très satisfaisant (90 %).

Par ailleurs, depuis 2018, le partenariat entre GÉRIS et l'association Pacte PME permet d'engager le dispositif de mécénat de compétences de cette dernière. Pacte Compétences consiste à organiser la mise à disposition d'experts de Grandes Entreprises pour de très courtes durées (de 1 à 5 jours), pour répondre aux enjeux d'expertises stratégiques et managériales de « PME de croissance. »

Ce partenariat permet d'une part, d'offrir une plus grande visibilité de la démarche Pass'Compétences aux PME adhérentes à Pacte PME, et, d'autre part, d'envisager Pass'Compétences comme un prolongement de longue durée à un besoin initial satisfait par une mission Pacte Compétences.

Ainsi, deux missions Pacte Compétences ont été mises en place par GÉRIS en 2018 ; elles sont actuellement en cours de transformation en missions Pass'Compétences. Les domaines concernés sont la cybersécurité et le développement durable.

[6] Quatre entreprises ont bénéficié de deux missions.

[7] Trois salariés ont honoré deux missions et un salarié en a honoré trois.

- **Pilotage et suivi de Pass'Compétences**

Le suivi de chaque mise à disposition se réalise concrètement par la tenue de réunions trimestrielles qui sont impératives la première année du détachement, puis mises en place selon une fréquence adaptée.

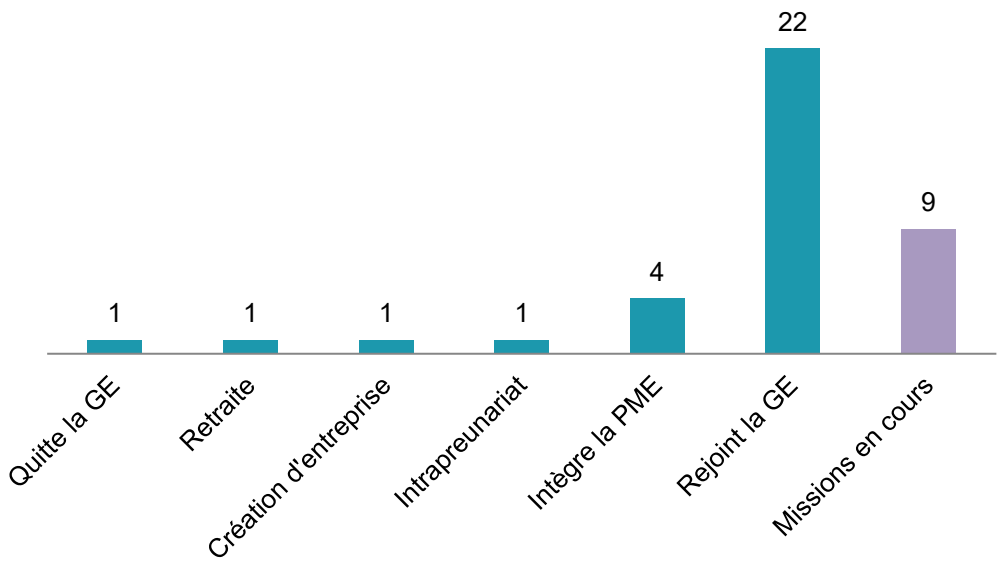
98 comptes rendus de réunion ont ainsi été produits entre 2012 et 2018.

Le cas échéant, ce suivi se poursuit en fin de mission par l'accompagnement du salarié dans son repositionnement professionnel qui, dans 76 % des cas, se fait dans la Grande Entreprise d'origine (cf. Figure 16).

Les conseillers en mobilité des BU (Business Unit), quand cette fonction existe, sont des facilitateurs de la démarche. Ils interviennent auprès des salariés pour accompagner leur départ en mission et auprès des RH pour assister leur retour. Ce type de poste n'existe pas dans toutes les BU de Thales ni dans celles des autres Grandes Entreprises contributrices.

Figure 16

Que sont devenus les salariés mis à disposition ?



ÉTUDE QUALITATIVE

Le processus de la démarche

Communication et promotion de Pass'Compétences

www.pass-competences.net

Créé en 2016, le site internet Pass'Compétences décrit la démarche et l'illustre par des témoignages. Il publie les CV anonymes des salariés experts candidats et les descriptifs de mission des PME (sans les citer, sauf accord de l'entreprise), classés par région.

En outre, GÉRIS communique de façon dynamique auprès de divers acteurs pour promouvoir Pass'Compétences sur le territoire :

- Au niveau national, auprès des :
  - Ministères du travail et de l'industrie ;
  - Groupements d'employeurs du champ de l'industrie (GIFAS, EVOLEN, UIMM) ;
  - Associations qui défendent les intérêts des PME, comme Pacte PME ;
  - Responsables des RH des Grandes Entreprises comme SCHNEIDER-ELECTRIC, ATOS, SANOFI, ORANO, NAVAL GROUP, AIR FRANCE, SNCF, RENAULT, MICHELIN et ENGIE.

- Au niveau régional, auprès des :
  - DIRECCTE ;
  - CCI ;
  - Écosystèmes industriels (Start-up, TPE, PME) ;
  - Clusters industriels : CARA en Auvergne-Rhône-Alpes, SYSTEMATIC en Île-de-France, Aerospace Valley en Occitanie…

Les salariés informés par GÉRIS ou leur responsable RH peuvent eux-mêmes représenter des vecteurs de communication auprès des PME.

Le graphique ci-après (Figure 17) illustre les principaux vecteurs de cette communication auprès des dirigeants de PME/PMI.

Figure 17

Source de connaissance de Pass'Compétences pour les PME interrogées

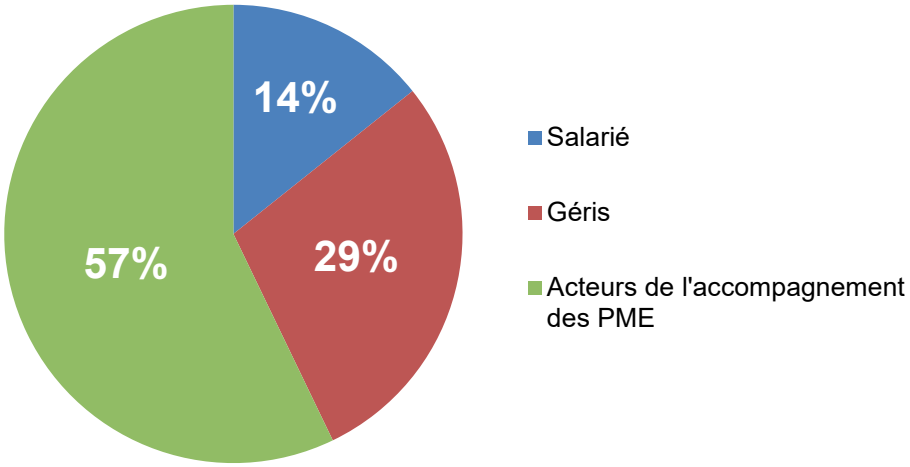
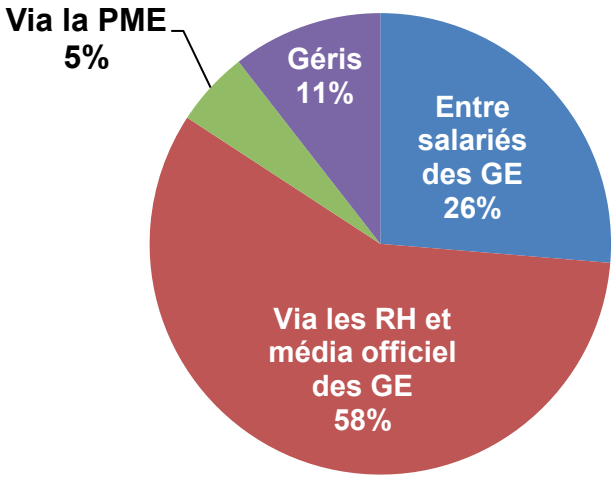


Figure 18

Source de connaissance de Pass'Compétences par les salariés répondants



Les Grandes Entreprises engagées dans la démarche Pass'Compétences communiquent également de façon proactive auprès de leurs salariés ainsi que de leurs IRP (Institutions

Représentatives du Personnel). Ceci fait d'ailleurs l'objet d'un article spécifique de la Charte Pass'Compétences qu'elles ont signée.

La mise en relation des parties

Le maillage entre le projet d'une PME et la candidature volontaire d'un salarié venant d'une Grande Entreprise est un processus délicat qui nécessite du temps et de la patience. Il est établi pour faciliter le rapport humain entre le salarié et le chef d'entreprise, et les inciter à adapter leurs exigences en fonction de leur compréhension réciproque du projet à mener. Le délégué Pass'Compétences GÉRIS est alors le promoteur d'une méthodologie que des universitaires nomment la « Médiation Agissante ».

En effet, le délégué s'applique à valoriser l'humain qui est au cœur de la démarche Pass'Compétences. Ainsi, il s'attache à :

- Valider l'engagement du salarié volontaire ;
- Veiller à ce que les intérêts du salarié soient respectés ;
- Ne pas interférer dans les entretiens entre le salarié et le chef d'entreprise.

Depuis 2012, la démarche s'est progressivement perfectionnée pour devenir plus fluide et plus rapide. L'étude montre en effet que le délai de mise en œuvre de la démarche a été réduit entre 2012 et 2018.

En présélectionnant les bons profils (2 à 3 salariés experts maximum pour une mission), le délégué Pass'Compétences GÉRIS contribue à réduire la durée de la mise en relation.

Les dirigeants interrogés ont particulièrement apprécié l'accompagnement durant la phase de mise en relation avec le salarié expert, notamment l'aide à la clarification des demandes des deux parties et à la dissipation des malentendus éventuels.

Les documents administratifs

Le processus administratif de Pass'Compétences se concrétise, in fine, par la signature de trois documents :

- **La charte** : signée par la Grande Entreprise et la PME, elle décline les grands principes et l'esprit de la démarche ;
- **La convention tripartite** : cosignée par la Grande Entreprise, la PME et le salarié, elle détermine les règles qui régiront la mise à disposition du salarié ;
- **L'avenant au contrat de travail du salarié.**

L'enquête révèle que ces documents sont clairs pour tous les signataires. Les salariés reconnaissent l'utilité de cette base contractuelle qui leur assure le maintien de leurs compléments de rémunération (prime, intéressement, participation, mutuelle, etc.).

Les outils de l'accompagnement

- **Formation « Accompagner l'intégration de l'expert dans la PME »**

Pour favoriser la réussite de la mise à disposition du salarié expert dans une mission Pass'Compétences, GÉRIS prévoit d'accompagner l'intégration du salarié dans la PME, grâce à une formation individuelle adaptée au cas par cas.

Cette formation d'une durée de 2 jours comporte une journée qui a lieu avant le démarrage de la mission et une autre journée environ un mois après ; elle est construite autour de trois axes :

- **1. Une formation** sur le plan d'intégration, la mise en œuvre, le retour d'expérience et le plan d'actions ;
- **2. Un accompagnement** sur des problématiques spécifiques rencontrées par le salarié expert ;
- **3. Un conseil** sur certaines attitudes et la stratégie à adopter.

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 supplémentaire 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.

L'intitulé initial de la formation, « Culture PME », est devenu « Accompagner l'intégration de l'expert dans la PME ».

Avis des PME

Globalement, les dirigeants interrogés n'ont pas d'avis particulier sur cette formation.

Avis des salariés

13 salariés répondants sur 19 estiment cette formation utile.

Concernant la question « Quelle est votre perception de la formation Culture PME ? » *(Formation désormais intitulée « Accompagner l'intégration de l'expert dans la PME »),* les salariés s'accordent à dire que :

- Cette formation est « *très instructive* » : elle permet de comprendre les enjeux d'une intégration rapide dans la PME ;
- Elle est personnalisée : le formateur a pris connaissance des enjeux de la mission et du contexte auprès du dirigeant de la PME accueillante ;
- Elle est réalisée au bon moment ;
- Le travail sur l'aspect comportemental s'avère très utile pour bien régler la posture du salarié qui intègre l'équipe de la PME.

Avis du formateur

Depuis le lancement de la démarche Pass'Compétences, SEMIOS CONSEIL est l'organisme de formation qui accompagne GÉRIS. Son retour d'expérience est donc particulièrement précieux pour cette étude.

La formation a tout d'abord été conçue comme une « adaptation culturelle » à la petite entreprise. Elle a rapidement évolué vers un accompagnement personnalisé dans l'intégration du salarié au sein de la PME dont le mode de fonctionnement est particulier.

D'après le formateur, le premier contact avec le dirigeant d'entreprise est parfois difficile. L'accompagnement s'avère donc vital car les PME ne prévoient généralement pas de circuit d'intégration pour le salarié mis à disposition. Le premier contact est donc l'occasion de mettre en place un plan d'intégration.

Pour près d'un salarié sur 6 (13 % des mises à disposition), la parole échangée avec le formateur s'est révélée bénéfique parce qu'elle a permis de lever quelques non-dits, résiduels mais importants, entre le salarié expert et le dirigeant.

Réunion de suivi de la mise à disposition

Le processus de suivi débute après la réunion de lancement qui définit la périodicité des réunions de suivi. Lors de la première année, la périodicité standard est trimestrielle. La réunion de bilan, au cours de laquelle le responsable RH de la Grande Entreprise est invité, conclut la mise à disposition dans l'entreprise.

L'objet des réunions de suivi, pilotées et programmées par le délégué Pass'Compétences GÉRIS et ayant lieu dans la PME, consiste à s'assurer de la qualité de l'intégration et de l'avancement des travaux, afin d'ajuster, le cas échéant, le descriptif et les objectifs de la mission. Un plan d'actions partagé y est défini ; il comporte notamment le traitement des aspects administratifs et financiers. Le délégué Pass'Compétences rédige et partage le compte rendu avec les présents, ainsi qu'avec le responsable RH du salarié expert et le formateur SEMIOS.

Ces réunions de suivi permettent de :

- Détecter des signaux d'inconfort éventuels ;
- Formaliser les acquis de compétences du salarié pour en rendre compte au moment de son retour dans la Grande Entreprise.

Avis sur le contenu des réunions

- Salariés répondants :
  - 71 % d'entre eux estiment ces réunions utiles : elles permettent d'expliciter le contenu de la mission et les attentes en matière de comportement, et de lever ainsi tout malentendu éventuel ;
  - Les salariés interrogés ont unanimement apprécié le fait que des réunions de bilan de mission et de retour dans la Grande Entreprise aient été tenues.

- PME interrogées :
  - 50 % des dirigeants de PME les trouvent utiles : elles sont l'occasion de prendre du recul et de faire le point ;
  - Elles permettent aussi de suivre l'avancée des subventions régionales quand elles existent.

Avis sur la fréquence des réunions

- Salariés répondants :
  - Un quart des salariés interrogés suggèrent d'espacer ces réunions de suivi ;
  - D'autres souhaiteraient des réunions complémentaires au-delà de la 1re année.

- PME interrogées :
  - Pour 50 % des dirigeants de PME, ces réunions représentent une activité chronophage qu'il serait préférable d'éviter lorsque la mission se déroule dans de bonnes conditions.

- **Réunion de retour dans la Grande Entreprise**

Une réunion de retour dans la Grande Entreprise est programmée avec le service des Ressources Humaines concerné, trois mois avant la fin de la mise à disposition. Le retour dans la Grande Entreprise doit être préparé en amont par les Ressources Humaines, sachant que la démarche Pass'Compétences prévoit de valoriser les compétences qui ont été mises en jeu lors de la mise à disposition.

- **Financement de la démarche**

Partage du coût

Le financement de la démarche Pass'Compétences est basé sur une contribution partagée : la Grande Entreprise facture à la TPE / PME 60 % du salaire et des charges sociales patronales du salarié mis à disposition, à l'exclusion de tout autre frais de gestion quel qu'il soit.

Subventions complémentaires pour les PME

En Île-de-France, entre 2012 et 2014, la subvention attribuée en fin de détachement a été de 20 000 € par PME bénéficiaire.

En Occitanie, depuis 2015, la démarche est portée par la CCI régionale avec le soutien financier de la DIRECCTE. L'aide apportée aux PME représente 20 % du salaire chargé la première année de la mission. Dans cette région, les subventions ne sont versées qu'une fois l'intégralité des factures réglées, avec justificatifs à l'appui ; cette formalité crée donc un décalage de paiement qui impacte fortement la trésorerie des PME.

En Nouvelle-Aquitaine, la subvention versée est de 20 000 € par mise à disposition effectuée. La PME perçoit la subvention proratisée dès la première facturation.

- **Facturation**

Facturation à l'entreprise d'accueil

Une procédure fluide et éprouvée est mise en place pour s'assurer de l'émission de la facturation à l'entreprise d'accueil et du paiement des factures. L'enquête a toutefois rappelé que deux contentieux n'ont à ce jour pas été réglés positivement.

Facturation de la prestation de la formation par la Grande Entreprise

Cette procédure a été mise en défaut. Des actions correctives sont actuellement mises en œuvre pour les prochaines missions Pass'Compétences.

Les enseignements qualitatifs

- **Motivations des dirigeants des PME, des salariés et des RH**

Les résultats ci-après font référence à la question suivante, posée aux parties prenantes : « Quelles étaient vos motivations pour participer à la démarche Pass'Compétences ? »

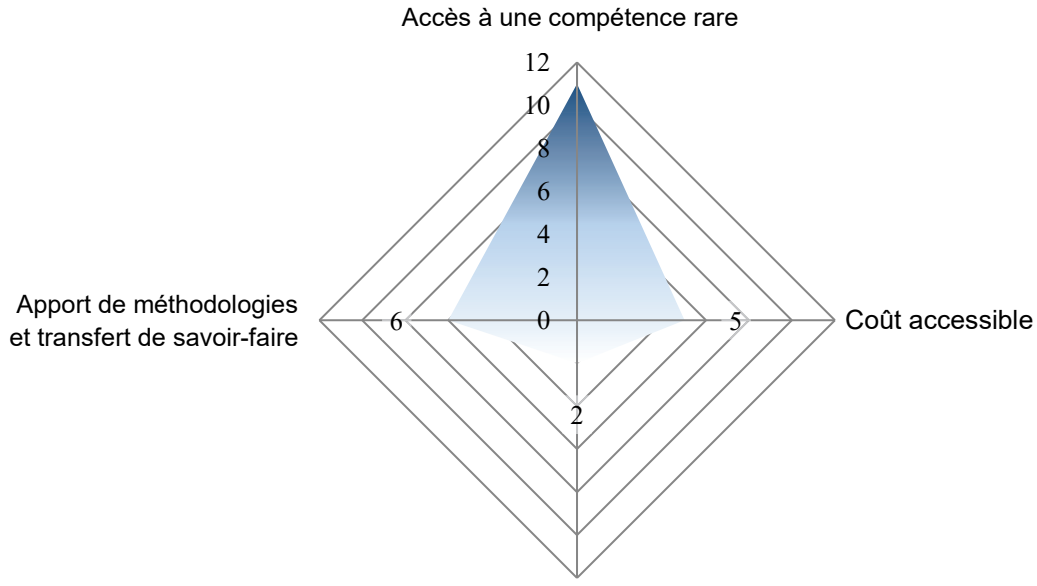
Les dirigeants des PME

Pass'Compétences apporte une réponse concrète aux enjeux des PME :

- Réussir un projet structurant créateur de valeur et / ou d'emplois ;
- Disposer d'une expertise adaptée pour une durée significative et un coût partagé ;
- Minimiser les risques et les coûts du développement.

Figure 19

Motivations des dirigeants de PME répondants



Pour les dirigeants de PME interrogés, Pass'Compétences est le moyen d'accéder à une ressource porteuse d'une compétence rare et au coût accessible.

Pass'Compétences est aussi perçu par certains dirigeants comme une démarche qui leur permet de « dérisquer leur projet », c'est-à-dire de minimiser les risques liés à la mise en œuvre d'un projet stratégique ou au recrutement d'une ressource.

Dans 12 % des cas où les PME sont des fournisseurs de la Grande Entreprise, les dirigeants ont mis en exergue d'autres motivations comme le développement d'une ligne d'activité avec la Grande Entreprise ou le renforcement d'une coopération mutuelle existante.

Les salariés experts

La démarche Pass'Compétences est fondée sur le volontariat des salariés, ce dont le délégué Pass'Compétences GÉRIS s'assure, et sur la sécurisation du retour préparé du salarié expert dans la Grande Entreprise (cf. Figure 16 : la plupart des salariés sont réintégrés dans la GE).

La sécurisation professionnelle est un élément déterminant dans l'attractivité de la démarche Pass'Compétences vis-à-vis des salariés candidats. De même, retrouver du sens à leur engagement professionnel est un facteur de motivation majeur pour les salariés.

Les différents cas de figure sont les suivants :

A. Le salarié souhaite une mobilité externe pour valoriser ses savoirs et ses compétences acquis dans la Grande Entreprise dans son domaine d'expertise (ou non), pour sortir d'un contexte quotidien difficile ou bien encore pour retrouver du sens à son travail.

- C'est le cas le plus simple et le plus rapide car le salarié est moteur de sa mobilité :
  - S'il n'a pas de PME ciblée, alors le délégué Pass'Compétences GÉRIS recherche un projet de mission dans une PME ;
  - S'il connaît une PME dans laquelle il désire être mis à disposition, le délégué Pass'Compétences GÉRIS s'assure tout d'abord que le responsable hiérarchique et le responsable RH du salarié expert y sont bien favorables avant de lancer le processus.

B. Le service des Ressources Humaines propose au salarié une démarche de mobilité Pass'Compétences, dans le cadre d'une situation de plan de charge momentanément difficile.

- Ce contexte est le plus favorable pour la Grande Entreprise parce qu'il permet d'alléger la charge d'un service provisoirement en sous-charge, tout en préservant une compétence qui y reviendra.

- Dans ce cas, le délégué Pass'Compétences GÉRIS s'assure du caractère volontaire de la candidature du salarié et recherche un projet de mission dans une PME en adéquation avec le projet de mobilité et les compétences du salarié.

C. Le service des Ressources Humaines propose une démarche Pass'Compétences dans le cadre d'une situation économique difficile.

- Dans ce cas, le délégué étudie avec le salarié un projet de mobilité professionnelle dans lequel Pass'Compétences pourrait être un tremplin. Mais ce n'est qu'à partir du moment où le parcours est « dérisqué » pour le salarié que la démarche est lancée.

Les Ressources Humaines des Grandes Entreprises

Pour les responsables des Ressources Humaines interrogés, Pass'Compétences est un bon moyen de gérer :

- Les baisses de charge ;
- Les fins de carrière ;
- La mobilité professionnelle voire géographique ;
- Le besoin de « changement d'air » exprimé par les salariés.

L'ordre de préférence des avantages de Pass'Compétences perçus par les RH est donc inverse à celui des salariés. Ce constat incite à s'interroger sur la notion de carrière et de développement professionnel dans les Grandes Entreprises au regard des situations économiques ou d'adaptation des emplois auxquelles elles sont confrontées.

Avantages qualitatifs de la démarche

Les résultats ci-après font référence à la question suivante, posée aux parties prenantes : « Au final, quels bénéfices tirez-vous des mises à disposition réalisées ? »

Avis des PME

Les principaux avantages qualitatifs énoncés par les dirigeants des PME bénéficiaires de Pass'Compétences sont les suivants :

- Le « dérisquage » d'une technologie ou d'un virage stratégique ;
- L'accès à un réseau professionnel de qualité ;
- La réalisation de transfert de savoir-faire spécifiques ;

- La pérennisation de l'apport en compétences ;
- L'optimisation de l'impact social et environnemental de la PME ;
- L'aide à la structuration de la fonction RH allant jusqu'à la création d'un Comité d'Entreprise.

64 % des dirigeants répondants sont prêts à retenter l'expérience Pass'Compétences. Quatre entreprises ont fait appel à Pass'Compétences par deux fois et certaines d'entre elles ont déjà de nouveaux projets à proposer comme Techway, Boost Edge, Alliance Led et KES.

Avis des salariés

Tous les salariés répondants s'accordent à dire qu'ils ont tiré des avantages de la démarche, même les quatre salariés dont la mise à disposition a été écourtée.

En premier lieu, ils déclarent avoir acquis une autre vision du fonctionnement de l'entreprise et de la manière d'y exercer leurs compétences. Pour trois salariés, Pass'Compétences fut l'occasion de réaliser une première mise en situation dans une PME ou une start-up avant de créer leur propre entreprise : un projet qui a vu le jour en février 2019 pour un des trois salariés ; quant aux deux autres, ils affinent encore leur projet de création. Pass'Compétences fut pour d'autres une excellente expérience ; elle leur a permis de prouver leur capacité d'adaptation, tester de nouvelles méthodes de travail, découvrir de nouveaux marchés et / ou produits, explorer de nouvelles facettes de leur métier, se mettre en situation dans de nouveaux métiers ou bien encore de se découvrir une nouvelle vocation.

Les salariés mis à disposition ont davantage compris les problématiques et les enjeux auxquels sont confrontées les PME dans la relation client / fournisseur. Ils déclarent qu'à leur retour au sein de leur Grande Entreprise, ils ont su adapter leurs exigences à ces contraintes.

À son retour, un salarié expert reconnaît avoir apprécié les modalités de temps de travail, les conditions de rémunération et les avantages de son Comité d'Entreprise. Ayant été intégré au sein de l'équipe dirigeante de la PME, il déclare mieux comprendre les écarts de point de vue des différents niveaux hiérarchiques.

Les 8 salariés interrogés qui ont réintégré leur Grande Entreprise indiquent être prêts à renouveler l'expérience.

Avis des Ressources Humaines

Les responsables interrogés s'accordent à dire que Pass'Compétences est un bon outil pour accompagner la mobilité professionnelle et / ou géographique, lorsque le salarié accepte de faire un bout de chemin professionnel hors de la Grande Entreprise.

- **A priori des dirigeants des PME, des salariés et des RH**

Les résultats ci-après font suite à la question suivante, posée aux diverses parties prenantes : « Aviez-vous des a priori sur la démarche ? »

Les dirigeants des PME

Un certain nombre de dirigeants interrogés ont fait part de leur appréhension au démarrage de la démarche quant à la capacité d'adaptation du salarié expert dans les équipes soudées de la PME.

L'un des dirigeants d'entreprise pensait que le retour sécurisé du salarié dans la Grande Entreprise dénaturerait l'intensité de son engagement dans la PME.

Les salariés experts

Les salariés se sont exprimés sur leur retour dans la Grande Entreprise. La plupart des salariés ont eu des difficultés à valoriser leur expérience Pass'Compétences pour obtenir un poste dans le domaine d'expertise choisi et au niveau de responsabilité souhaité. L'un des salariés a même répondu « s'être demandé si la Grande Entreprise l'avait engagé dans une mission Pass'Compétences pour s'en séparer définitivement ».

Un seul salarié a fait état d'un repositionnement qui l'a entièrement satisfait. Le retour du salarié est donc un sujet délicat : peu de salariés ont vu leurs compétences acquises durant leur mise à disposition prises en compte dans leur repositionnement. Cette phase de retour dans l'atmosphère professionnelle de la Grande Entreprise est donc toujours une phase critique qui nécessite d'être davantage accompagnée par le délégué Pass'Compétences.

Les Ressources Humaines des Grandes Entreprises

Les responsables interrogés ont mis en exergue le coût du salarié mis à disposition qui reste à la charge du service de ce dernier ; celui-ci peut représenter un frein à l'engagement de la Grande Entreprise dans la démarche Pass'Compétences.

Ils s'accordent à dire qu'il est véritablement difficile de repositionner au bon niveau les salariés qui reviennent de mission. Des compromis doivent être faits sur le domaine d'expertise ou sur le niveau de responsabilité.

Les 13 représentants des Ressources Humaines n'ont pas encore unanimement considéré Pass'Compétences comme un outil de RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises), c'est-à-dire un moyen d'exercer les devoirs de la Grande Entreprise, notamment envers le tissu économique de son territoire.

CONCLUSION

Les trente-neuf missions Pass'Compétences, qui ont fait l'objet de ce retour d'expérience, se sont déroulées dans quatre régions, avec l'engagement de cinq Grandes Entreprises industrielles pour aider trente-cinq PME à passer un cap dans leur développement économique et leur croissance, grâce à la mise à disposition de trente-quatre salariés experts volontaires.

39 Missions
4 Régions
5 Grandes Entreprises
35 PME
34 Salariés experts mis à disposition

La « communauté Pass'Compétences » a répondu en nombre et avec enthousiasme à notre enquête et nous la remercions vivement.

Les différentes parties prenantes ont confirmé leur vif intérêt porté à Pass'Compétences. Elles ont toutefois exercé leur esprit critique, d'une part en valorisant les atouts de la démarche, et, d'autre part, en pointant ses difficultés ainsi que les remèdes et les solutions pour l'améliorer.

Les dirigeants des petites entreprises aidées nous ont exposé la façon dont Pass'Compétences leur a permis de favoriser la création d'emplois, tout en « dérisquant » leurs projets. Pass'Compétences leur a en effet apporté les compétences déterminantes à un coût accessible pour définir et mettre en œuvre leur stratégie produit ou commerciale, ou bien encore leur politique de gestion des ressources. Pass'Compétences les a aussi aidé à consolider et pérenniser ces acquis.

De leur côté, les salariés experts ont exprimé leur satisfaction d'avoir tenté et réussi une aventure à la fois professionnelle et personnelle ; ils ont pu constater que leurs compétences avaient un impact direct sur le projet dont ils avaient la charge et ainsi retrouver pleinement du sens à leur travail.

Quant à la Grande Entreprise, Pass'Compétences y a représenté un nouveau levier pour favoriser la mobilité professionnelle des salariés, ainsi qu'une opportunité d'agir concrètement en faveur de son écosystème territorial en soutenant l'activité économique.

Cette solidarité inter-entreprises a contribué au transfert de connaissances et de savoir-faire qui s'avèrent utiles à la pérennisation des entreprises bénéficiaires de la démarche.

Enfin, ce retour d'expérience démontre qu'en créant une proximité avec les salariés et les dirigeants des PME, le délégué régional joue un rôle déterminant dans la mise en œuvre de chaque mission Pass'Compétences. Sa connaissance de l'écosystème territorial permet aussi de nouer des partenariats avec les Conseils Régionaux – que la récente Loi NOTRe du 7 août 2015 confirme dans sa prérogative dans le soutien au développement économique local – et d'obtenir ainsi des aides financières qui allègent le reste à charge des petites entreprises engagées dans le processus de Pass'Compétences.

Les challenges qui attendent Pass'Compétences sont nombreux. Il s'agira tout d'abord d'aider les PME à réussir leur transition numérique et écologique en cours, de les accompagner dans le recrutement des métiers en tension et de faciliter leur développement commercial à l'export. GÉRIS met d'ores et déjà en place de nouveaux dispositifs adaptés à cette évolution. Ils sont intitulés Pass'Digital, Pass'Change Management, Pass'Trans'Faire, Pass'India…

En outre, il ressort indubitablement que les PME de l'écosystème productif de la Grande Entreprise participante ne sont pas assez impliquées dans la démarche Pass'Compétences. Il est donc essentiel de porter à la connaissance des dirigeants des Services Achats des Grandes Entreprises l'ensemble des atouts de la démarche Pass'Compétences, qui contribuent au progrès mutuel des deux partenaires.

Nous devons également veiller à traiter avec une plus grande attention la phase de réintégration du salarié expert dans sa grande entreprise. En effet, son retour s'avère toujours long et délicat ; il nécessite un accompagnement plus tenace et patient du salarié, au plus près des décideurs concernés au sein de la Grande Entreprise. Pour pallier cette difficulté, le retour des salariés fera l'objet d'une nouvelle étape formalisée dans le processus. De plus, des efforts particuliers en matière de pédagogie seront entrepris auprès des Ressources Humaines des Grandes Entreprises, afin que la démarche soit perçue comme un outil de développement de carrière et de potentialité.

En conclusion, cette étude révèle que Pass'Compétences représente un véritable catalyseur de développement des projets des PME bénéficiaires, un facteur d'épanouissement professionnel et personnel des salariés impliqués et une nouvelle solution de mobilité pour les Ressources Humaines des Grandes Entreprises engagées. Les résultats de cette étude sont de réels facteurs de motivation dans la poursuite de la démarche Pass'Compétences au sein de Thales et auprès des Grandes Entreprises participantes. Une communication renforcée sera mise en œuvre afin de stimuler l'engagement des décideurs de nombreuses Grandes Entreprises. L'évolution de la démarche Pass'Compétences au niveau du développement économique d'une région implique la croissance du vivier de salariés experts disponibles, et donc un plus grand nombre d'adhésions de Grandes Entreprises françaises ou étrangères implantées en France.

Dans cette perspective, GÉRIS souhaite réactiver le projet de création de l'Association Nationale Pass'Compétences, dont les principales missions sont de :

- Pérenniser le financement de l'animation de la démarche ;
- Moduler les aides aux PME selon leurs capacités ;
- Inscrire Pass'Compétences comme un outil de RSE concret, opérationnel et permanent.

L'adhésion des Grandes Entreprises à cette Association Nationale Pass'Compétences leur permettra de réaffirmer leur responsabilité dans l'avenir économique du pays.

ANNEXES

- **Tableau de synthèse**
- **Glossaire**

Tableau de synthèse

Prénom	Nom	GE	Entité Thales	Intitulé de la mission	Durée en mois	PME	Domaine	Région
François	BARRE	Alcatel Lucent	N/A	Développer la commercialisation de l'hébergement au sein du datacenter Marilyn	15	CELESTE	Hébergement et services informatiques	Île-de-France
Robert	MONTEILLIER	Schneider Electric	N/A	Développement commercial en Asie	27	SUNPARTNER	Energie photovoltaïque	Île-de-France
Marc	VILLEMAIN	Thales	DMS	Directeur Administratif, Financier et Ressources Humaines	36	SYSTAR	Surveillance des services informatiques	Île-de-France
Arlette	KHAFALLAH	Alcatel Lucent	N/A	Lancer les produits télécoms au niveau mondial	6	ACTIVNETWORKS	Editeur de logiciel de compression de flux d'information	Île-de-France
Pierre	NICOLE	Thales	DMS	Industrialisation d'un capteur miniature sans batterie	5	CELIANS	Spécialiste en électronique analogique de solutions en instrumentation de mesure de haute précision	Île-de-France
Nathalie	GUILLOREAU	Thales	LAS	Piloter le développement technique de l'objet connecté iMEDIPAC	6	MEDISSIMO	Spécialiste pour la pharmacie d'officine	Île-de-France
Carolina	OLEA VIZMANOS	Alcatel Lucent	N/A	Être référencé en tant que PME innovante dans 10 nouveaux comptes clients du secteur des transports	18	SHERPA ENGINEERING	Société de Services en Ingénierie Système	Île-de-France
Philippe	PARMENTIER	Alcatel Lucent	N/A	Ouverture de nouveaux marchés européens	21	INTERCLOUD	Opérateur télécoms, transmission de données	Île-de-France
Philippe	LU	Alcatel Lucent	N/A	Mise en place et animation d'un réseau de distribution à l'international et conclusion de contrats de partenariat avec les leaders mondiaux du domaine	13	DOSISOFT	Editeur de logiciel de dosimétrie de radiothérapie	Île-de-France
Christophe	CAMBIER	Thales	LAS	Organisation de la fonction marketing	18	WIN MS	Surveillance et diagnostic des réseaux câblés	Île-de-France
Michel	LECHEVALLIER	Thales	LAS	Responsable de l'amélioration continue	19	SPRING TECHNOLOGIES	Editeur et intégrateur de solutions informatiques PLM	Île-de-France
Catherine	ROUX-SPITZ	Alcatel Lucent	N/A	Valorisation et définition des produits Software	15	SYSTAR-AXWAY	Société spécialisée dans les Systèmes de Calcul Temps Réel Embarqués	Île-de-France
Layla	GOI	Thales	SIX	Animer une équipe R&D	18	EGIDIUM 1	Editeur de logiciel de sécurité (physique)	Île-de-France
Pierre	NICOLE	Thales	DMS	TEMADIS : Technologies Microélectroniques Appliquées aux Dispositifs de sûreté AER de nouvelle génération	48	AER 1	Conception électromécanique	Île-de-France
Yves	PONTAILLIER	Thales	AVS	Création d'un poste de Business Developper International	35	TECHWAY	Société spécialisée dans les Systèmes de Calcul Temps Réel Embarqués	Île-de-France
Mohamed	KHATIR	Thales	LAS	Pilotage de la sous-traitance de pièces mécaniques	14	FAVACOUTIQ	Grossiste outillage	Auvergne-Rhône-Alpes
Yanick	KEVERLET	Thales	TAS	Renforcer l'équipe managériale	5	VALOTEC	Sous-traitance de R&D	Île-de-France
Layla	GOI	Thales	SIX	Développer, tester et mettre en ligne la plateforme ViMeet d'organisation de RDV visio HD	21	PROXIMUM	Organisation de convention d'affaires	Île-de-France
Yann	VANET	Thales	LAS	Mise en place d'un nouvel ERP et de nouvelles méthodes de gestion	18	PSI	Usinage Mécanique	Auvergne-Rhône-Alpes
Jean-Philippe	GRELLET	Thales	DMS	Développement des ventes à l'export	2	ARTFI	Conception et fabrication d'appareil de mesure SAR (Taux d'Absorption Spécifique)	Île-de-France
Marc	VILLEMAIN	Thales	DMS	Structurer la fonction de DAF et permettre à l'entreprise de continuer sa croissance à deux chiffres en toute sécurité	7	ZENIKA	Architecture informatique	Île-de-France
Stéphan	HYBOUD-PERON	Thales	SIX	Mise en place de la R&D et de la production	7	SAVECODE	Editeur de logiciels	Île-de-France
Kevin	MAISSE	Thales	LAS	Développement commercial du secteur de l'Aéronautique & Défense, principalement auprès des grands comptes	13	ALLIANCE LED	Eclairage	Auvergne-Rhône-Alpes
Eric	MONTMORY	Thales	SIX	Développement des parts de marché en France et à l'international	4	EGIDIUM 2	Equipementier automobile	Île-de-France
Pascal	REPAIN	EFI AUTOMOTIV	N/A		24	LUTB AUTOMOTIV / CARA	Transport	Auvergne-Rhône-Alpes
Céline	ANDOQUE	Thales	SIX	DRH : Accompagnement du changement pour adapter la culture d'entreprise vers des évolutions dues aux contraintes du marché	18	STRAND COSMETICS	Industrie cosmétique	Auvergne-Rhône-Alpes
Jean-Claude	EYCHENNE	Thales	TAS	Accompagner les PME de la région dans des projets	48	UIMM MP	Union des Industries et Métiers de la Métallurgie Midi-Pyrénées	Occitanie
Xavier	LABBE	Thales	AVS	Etablir et déployer un plan de transformation de l'entreprise	18	STEEL ELECTRONIQUE	Equipements électroniques embarqués	Occitanie
Alain-Noël	COURAUD	Thales	LAS	Mettre en place le processus et les moyens de gestion de portefeuilles de projets clients "airports"	18	LEOSPHERE 1	Spécialiste du LIDAR	Île-de-France
Rémi	CAZENAVE	Thales	TAS	Audit, diagnostic et modélisation de processus complexes	12	LE FILAMENT	Conseil en systèmes et logiciels informatiques	Occitanie
Fabien	GRANIER	Thales	TAS	Développer le portefeuille clients et utilisateurs	12	ATMOSPHERE	Développement et opération de systèmes communicants pour le secteur de l'aéronautique	Occitanie
Bruno	COSSON	Thales	LAS	Introduction d'une compétence technique nouvelle pour structurer la chaîne de traitement radar	18	BOWEN	Systèmes électroniques complexes, communication hyperfréquences	Île-de-France
Yves	PONTAILLIER	Thales	AVS	Développer de nouveaux produits	18	LEOSPHERE 2	Spécialiste du LIDAR	Île-de-France
Philippe	DUBOIS	Thales	SIX	Déterminer les Domaines d'Activité Stratégique	18	KES	Engineering company specialized in the VIP business and VIP aircraft modification	Occitanie
Stéphane	MOTHEAU	Thales	TS	Améliorer les outils informatiques de suivi et pilotage de l'entreprise	18	SIREA	Energie	Occitanie
Franck	POTIEZ	Atos	N/A	Développement de l'offre IoT (internet des objets)	18	AGUILA	Logiciel embarqué GPS	Nouvelle-Aquitaine
Michel	BARRIA	Thales	LAS	Créer une direction opérationnelle, adaptée au besoin de l'entreprise	18	INNOSTAR	Aéronautique	Île-de-France
Pierre	NICOLE	Thales	DMS	TRANS'FAIRE : développer une méthode de transfert des savoirs chez AER pour le projet CASAC (Capteurs Spéciaux pour Applications Critiques)	18	AER 2	Conception électromécanique	Île-de-France
Pascal	BOUSSARD	Schneider Electric	N/A	Former des moulistes en interne	18	MICROPLAST	Fabrication de pièces techniques à base de matières plastiques	Île-de-France

Glossaire

- **A**

Accord Anticipation Thales : accord de GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences du Groupe Thales).

ARD (Agence Régionale de Développement) : organisme qui rassemble les acteurs économiques locaux pour mettre en place des stratégies et des actions adaptées à chaque territoire.

Association Alliance & Territoires : association regroupant 16 entreprises, grands groupes et ETI implantés sur le territoire, de tout secteur d'activité (soit 8 branches professionnelles différentes) et représentant plus de 20 000 salariés sur le bassin lyonnais.

- **C**

CCI (Chambre de Commerce et d'Industrie) : organisme chargé de représenter les intérêts des entreprises commerciales, industrielles et de services d'une zone géographique et de leur apporter certains services. Les CCI sont des établissements publics.

- **D**

DIRECCTE (Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi) : interlocuteur unique régional des entreprises et des acteurs socio-économiques (chefs d'entreprise, salariés, partenaires sociaux, demandeurs d'emploi et consommateurs). Les DIRECCTE regroupent des services administratifs issus de divers horizons : commerce extérieur, tourisme, commerce et artisanat, intelligence économique, industrie, travail et emploi, concurrence et consommation.

DGE (Direction Générale des Entreprises) : elle a pour mission de développer la compétitivité et la croissance des entreprises industrielles et de services.

- **F**

FSE (Fond Social Européen) : il s'agit de l'un des 5 fonds structurels[8] de la politique européenne de cohésion économique, sociale et territoriale, dont les objectifs visent à réduire les écarts de développement existants entre les 274 régions de l'UE et à promouvoir une croissance durable, intelligente et inclusive dans ces territoires, conformément aux objectifs de la Stratégie Europe 2020.

- **G**

Grande Entreprise (GE) : entreprise regroupant au moins 5 000 salariés (article L8241-3).

GÉRIS (Groupement d'Intérêt Économique pour la Reconversion des Industries et des Services) : GÉRIS accompagne les Grands Groupes, les PME, les Acteurs du Territoire et le groupe Thales dans la création d'emplois pérennes et de richesses industrielles.

- **P**

Pacte Compétences : mise à disposition d'experts de Grandes Entreprises à court terme pour répondre aux enjeux d'expertises stratégiques et managériales des « PME de croissance ». Le pilotage de cette démarche est opéré par l'association Pacte PME.

Pacte PME : association qui a pour vocation d'accélérer les rapprochements et stimuler toutes les collaborations possibles entre grands groupes et PME ; elle réunit 56 Grandes Entreprises et une quarantaine d'organisations professionnelles.

PME (Petite et Moyenne Entreprise) : une PME est une entreprise employant moins de 250 salariés, réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros ou un total de bilan inférieur à 43 millions d'euros.

PSE (Plan de Sauvegarde de l'Emploi*) :* dispositif qui prévoit diverses mesures dans le but d'éviter ou de limiter les licenciements pour motif économique au sein de l'entreprise.

[8] Les quatre autres fonds européens structurels d'investissement sont : le Fonds Européen de DÉveloppement Régional (FEDER), le Fonds Européen Agricole pour le DÉveloppement Rural (FEADER), le fonds européen pour les affaires maritimes et la pêche (ex : le Fonds Européen pour la Pêche - FEP) et le fonds de cohésion.

- **R**

Revitalisation : les conventions de revitalisation s'imposent aux entreprises qui procèdent à des licenciements collectifs. Ces conventions sont destinées à soutenir l'activité économique du bassin d'emploi touché par ces licenciements. Elles apportent des financements au développement des entreprises du bassin d'emploi mis en difficulté.

- **S**

SYSTEMATIC : ce pôle de compétitivité construit et anime un écosystème de plus de 800 membres. Systematic connecte les acteurs du logiciel, du numérique et de l'industrie, et accélère les projets numériques par l'innovation collaborative, le développement des PME, la mise en relation et le sourcing business et ce, dans des secteurs d'avenir : énergie, télécoms, santé, transports, systèmes d'information, usine du futur, ville numérique, sécurité, logiciels libres et outils de conception & développement de systèmes.

- **T**

TPE (Très Petite Entreprise) : une TPE emploie moins de 10 salariés et a un chiffre d'affaires annuel inférieur à 2 millions d'euros.

Trans'faire : méthode de transfert de savoirs, formalisée par Thales.

Notre métier : dynamiser l'emploi et l'économie locale

Créateur de valeurs territoriales, le cabinet Géris Consultants déploie son expertise industrielle au service du développement économique. Géris accompagne les Grandes Entreprises, les PME, les Acteurs Socio-économiques du Territoire et le groupe Thales dans la création d'emplois pérennes et de richesses industrielles.

Une réponse créatrice de valeur à chaque problématique territoriale

Opérateur clé et reconnu depuis 40 ans, Géris fédère l'ensemble des Acteurs Socio-économiques autour des enjeux de la politique territoriale et crée un lien vital entre les Grandes Entreprises et les PME pour atteindre des objectifs stratégiques :

- **Anticiper** les mutations industrielles et économiques
- **Revitaliser et Reconvertir** les bassins industriels
- **Favoriser** la création d'emplois
- **Développer** les compétences et synergies industrielles
- **Renforcer** l'image sociétale, responsable et citoyenne des Grandes Entreprises
- **Améliorer** l'attractivité des territoires

L'**expertise** industrielle
au **service**
du **développement**
économique

GÉRIS CONSULTANTS S.A.S. - Filiale du groupe Thales
19 / 21 avenue Morane Saulnier
78140 Vélizy-Villacoublay
Tél. : 01 40 83 22 12

contact@geris-consultants.com
www.geris.fr

THALES

GÉRIS
CréActeur de valeurs territoriales