

# GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

Accompagner et sécuriser les démarches de  
prêt de main-d'œuvre à but non lucratif en  
Nouvelle-Aquitaine

---





En partenariat avec



Avec le soutien financier



[pmo@crge.com](mailto:pmo@crge.com)

# SOMMAIRE

5

PREMIÈRE PARTIE : QU'EST-CE QUE LE PRÊT DE MAIN-D'ŒUVRE À BUT NON LUCRATIF ?

---

6

1. FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL

---

9

2. RAPPORTS ENTRE L'ENTREPRISE PRÊTEUSE ET L'ENTREPRISE UTILISATRICE

---

12

3. RAPPORTS ENTRE L'ENTREPRISE PRÊTEUSE ET LE SALARIÉ MIS À DISPOSITION

---

15

4. RAPPORTS ENTRE L'ENTREPRISE UTILISATRICE ET LE SALARIÉ MIS À DISPOSITION

---

17

ANNEXE 1 : MODÈLE D'AVENANT AU CONTRAT DE TRAVAIL

---

20

ANNEXE 2 : MODÈLE DE CONVENTION DE MISE À DISPOSITION

# SOMMAIRE

24

DEUXIÈME PARTIE : COMMENT METTRE EN PLACE LE PRÊT DE MAIN-D'ŒUVRE À BUT NON LUCRATIF ?

---

25

1. CONSEILS ISSUS DE PRATIQUES D'ENTREPRISES

---

30

2. INTÉRÊTS TERRITORIAUX DU DISPOSITIF PRÊT DE MAIN-D'ŒUVRE

---

32

3. PRATIQUES INSPIRANTES SUR LES TERRITOIRES ET POINTS D'ATTENTION RELEVÉS

---

37

4. PROPOSITION DE MÉTHODOLOGIE DE MISE EN ŒUVRE

---

41

ANNEXES 3 À 8 : FICHES PRATIQUES DE MISE EN ŒUVRE D'UNE DÉMARCHE TERRITORIALE DE PRÊT DE MAIN-D'ŒUVRE

# PREMIÈRE PARTIE : QU'EST-CE QUE LE PRÊT DE MAIN-D'ŒUVRE À BUT NON LUCRATIF ?

LE RÉGIME JURIDIQUE DU PRÊT DE MAIN-D'ŒUVRE



LE RÉGIME JURIDIQUE EST  
ARTICULÉ AUTOUR DE 4 AXES :

---

LE FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL

---

LES RAPPORTS ENTRE  
L'ENTREPRISE PRÊTEUSE ET  
L'ENTREPRISE UTILISATRICE

---

LES RAPPORTS ENTRE  
L'ENTREPRISE PRÊTEUSE ET LE  
SALARIÉ MIS À DISPOSITION

---

LES RAPPORTS ENTRE L'ENTREPRISE  
UTILISATRICE ET LE SALARIÉ MIS À  
DISPOSITION

# 1. FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL

## Qu'entend-on par « prêt de main-d'œuvre » ?



Le prêt de main-d'œuvre\* est une opération qui consiste pour une entreprise à « prêter » un salarié pour une durée déterminée à une autre entreprise dite « utilisatrice » sous l'autorité de laquelle il va exercer son activité professionnelle. Cette opération se distingue en cela de la sous-traitance pour laquelle une entreprise extérieure effectue pour son donneur d'ordres une prestation de services réalisée en toute indépendance.

## Où trouve-t-on les textes qui régissent l'opération de PMO ?

Distincte de celle des Groupements d'Employeurs et du travail temporaire, la réglementation du PMO s'est construite par strates successives ; elle ne présente pas un caractère uniforme. Derrière cette expression, il existe en fait trois classifications juridiques différentes :

- Le PMO de droit commun (Art. L. 8241-1, C. trav.)
- Le PMO en faveur des PME (Art. L. 8241-3, C. trav.)
- Le PMO de crise\*\* (Loi n° 2020-734 du 17 juin 2020 relative à diverses dispositions liées à la crise sanitaire) **qui a pris fin le 30 septembre 2021**

\*abréviation **PMO** dans la suite de ce guide

## Quelles sont les caractéristiques du PMO de droit commun ?



Le PMO, qui trouve son origine dans la loi n°2011-893 du 28 juillet 2011 dite Loi Cherpion, constitue le droit commun qui s'applique en dehors de toute règle instituant un droit spécifique. Il s'articule autour de deux principes :

- Aux termes de l'article L. 8241-1 du Code du travail, l'opération de prêt de main-d'œuvre ne poursuit pas de but lucratif lorsque l'entreprise prêteuse ne facture à l'entreprise utilisatrice, pendant la mise à disposition, que les salaires versés au salarié, les charges sociales afférentes et les frais professionnels remboursés à l'intéressé au titre de la mise à disposition
- La mise en œuvre de ce PMO est subordonnée à un formalisme qui est prévu à l'article L. 8241-2 du Code du travail, prévoyant notamment la conclusion d'une convention de mise à disposition entre l'entreprise prêteuse et l'entreprise utilisatrice et d'un avenant au contrat de travail

## Quelles sont les caractéristiques du PMO en faveur des PME ?

Instituée par l'ordonnance n°2017-1387 du 22 septembre 2017, cette forme de PMO a pour objet de favoriser la mise à disposition de salariés par une grande entreprise (effectif d'au moins 5 000 salariés) auprès d'une jeune entreprise (moins de 8 ans d'existence) ou d'une PME (effectif d'un maximum de 250 salariés) afin de lui permettre d'améliorer la qualification de sa main-d'œuvre, de favoriser les transitions professionnelles ou de constituer un partenariat d'affaires ou d'intérêt commun.

La particularité est que le montant facturé par l'entreprise prêteuse à l'entreprise utilisatrice peut être inférieur aux salaires versés au salarié, aux charges sociales afférentes et aux frais professionnels remboursés à l'intéressé au titre de sa mise à disposition temporaire, voire être égal à zéro.

Autre particularité, cette forme de PMO n'est pas soumise aux exigences prévues à l'article L. 8241-2 du Code du travail.

## Existe-t-il un risque de reconnaissance du délit de prêt de main-d'œuvre illicite ?



Le PMO entre dans la catégorie des dispositifs de prêts de main-d'œuvre à but non lucratif, au même titre, par exemple, que les Groupements d'Employeurs. Si les conditions posées par le législateur sont respectées, il n'y a pas de risque de reconnaissance du délit de prêt de main-d'œuvre illicite.





# 2. RAPPORTS ENTRE L'ENTREPRISE PRÊTEUSE ET L'ENTREPRISE UTILISATRICE

## Qu'est-ce qui différencie le PMO du dispositif des Groupements d'Employeurs ?



Dans un Groupement d'Employeurs, les relations entre le groupement et l'entreprise utilisatrice sont institutionnalisées. L'entreprise utilisatrice est adhérente du groupement et le salarié est, en règle générale, embauché en CDI pour être mis à disposition d'au moins deux adhérents. A l'inverse, le PMO n'a pas vocation à s'inscrire dans le temps. **Il doit être appréhendé comme une solution temporaire.** C'est pour cette raison que le seul lien qui peut unir l'entreprise prêteuse et l'entreprise utilisatrice est la convention de mise à disposition qui précise leurs engagements respectifs.

## La convention de mise à disposition est-elle valable quelles que soient les formes de PMO ?

Paradoxalement, le législateur n'a pas prévu cette obligation en matière de PMO en faveur des PME. En revanche, dans les autres formes de PMO, cette obligation est prévue. Quoi qu'il en soit, la sécurité juridique exige qu'un tel document soit conclu entre l'entreprise prêteuse et l'entreprise utilisatrice.

## Que doit prévoir la convention de mise à disposition ?



La convention de mise à disposition\* doit définir la durée de la mise à disposition et mentionner l'identité et la qualification du salarié concerné, ainsi que le mode de détermination des salaires, des charges sociales et des frais professionnels qui seront facturés à l'entreprise utilisatrice par l'entreprise prêteuse.

L'entreprise prêteuse et le salarié peuvent convenir que le prêt de main-d'œuvre est soumis à une période probatoire au cours de laquelle il peut y être mis fin à la demande de l'une des parties.

Indiquons toutefois qu'exclusivement en matière de PMO de crise\*\*, le législateur a quelque peu allégé le formalisme. Il n'est pas nécessaire de conclure une convention par salarié ; la convention conclue entre l'entreprise prêteuse et l'entreprise utilisatrice peut englober la mise à disposition de plusieurs salariés.

## Faut-il que l'entreprise utilisatrice justifie un surcroît d'activité pour bénéficier d'un PMO ?

Non. L'entreprise utilisatrice peut recourir à un salarié mis à disposition quel que soit le motif qui en est à l'origine (surcroît de travail, remplacement d'un salarié absent ou dont le contrat est suspendu, etc.).

\*Cf. annexe 2 - page 20

\*\*PMO de crise : Le PMO de crise a disparu depuis le 30 septembre 2021

## Quelles sont les règles relatives à la facturation ?



L'entreprise prêteuse étant liée contractuellement avec les salariés concernés, elle continue de verser les rémunérations, les charges sociales afférentes, les frais de transport, etc. De son côté, la mise à disposition s'assimile à une prestation de services dont le montant est calculé sur une base horaire et non une base forfaitaire.



# 3. RAPPORTS ENTRE L'ENTREPRISE PRÊTEUSE ET LE SALARIÉ MIS À DISPOSITION

## Un employeur peut-il imposer à l'un de ses salariés le PMO ?



Non. La mise en œuvre du PMO est subordonnée à la conclusion d'un avenant au contrat de travail, signé par le salarié, précisant le travail confié dans l'entreprise utilisatrice, les horaires et le lieu d'exécution du travail, ainsi que les caractéristiques particulières du poste de travail. Par conséquent, l'intéressé ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire pour avoir refusé une proposition de mise à disposition.

## Quel est le statut du salarié lorsqu'il est mis à disposition d'une entreprise utilisatrice ?

Pendant la période de prêt de main-d'œuvre, le contrat de travail qui lie le salarié à l'entreprise prêteuse n'est ni rompu ni suspendu. Le salarié continue d'appartenir au personnel de l'entreprise prêteuse ; il perçoit l'intégralité de son salaire et conserve le bénéfice de l'ensemble des dispositions conventionnelles dont il aurait bénéficié s'il avait exécuté son travail dans l'entreprise prêteuse. A l'issue de sa mise à disposition, le salarié retrouve son poste de travail ou un poste équivalent dans l'entreprise prêteuse sans que l'évolution de sa carrière ou de sa rémunération ne soit affectée par la période de prêt.

## Que doit prévoir l'avenant conclu entre l'entreprise prêteuse et le salarié mis à disposition ?

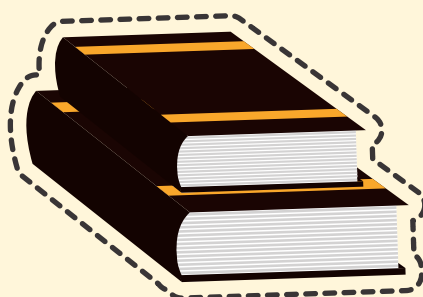


Préalablement à la mise à disposition, un avenant au contrat de travail\* doit être conclu entre l'entreprise prêteuse et le salarié. Cet avenant doit préciser le travail confié dans l'entreprise utilisatrice, les horaires et le lieu d'exécution du travail, ainsi que les caractéristiques particulières du poste de travail.



## Les représentants du personnel doivent-ils être associés à la démarche du PMO ?

Conformément à l'article L. 8241-2 du Code du travail, l'employeur doit informer et consulter le Comité social et économique (CSE), avant la mise en œuvre du prêt de main-d'œuvre, sur les différentes conventions signées et, dans les entreprises utilisatrices, sur l'accueil de salariés mis à disposition dans le cadre du prêt de main-d'œuvre.



\*Cf. annexe 1 - page 17

## Est-il possible de mettre à disposition un salarié qui est par ailleurs représentant du personnel ?



La mise à disposition ne peut affecter la protection dont jouit un salarié en vertu d'un mandat représentatif. En conséquence, si un représentant du personnel venait à être mis à disposition d'une entreprise utilisatrice, cette dernière doit lui laisser le temps de pouvoir se consacrer aux missions de représentation des salariés ou du syndicat qui l'a désigné au sein de l'entreprise prêteuse.



# 4. RAPPORTS ENTRE L'ENTREPRISE UTILISATRICE ET LE SALARIÉ MIS À DISPOSITION



## Quel est le lien avec l'entreprise utilisatrice ?

Le salarié mis à disposition est assimilé à un salarié de l'entreprise utilisatrice. Cette dernière lui donne des ordres, contrôle l'exécution et est responsable des conditions d'exécution du travail, telles qu'elles sont déterminées par les dispositions légales et conventionnelles applicables au lieu de travail. En revanche, le pouvoir disciplinaire reste exercé par l'entreprise prêteuse.

## Qui fournit les équipements de protection individuelle de travail au salarié mis à disposition ?

Les équipements de protection individuelle sont fournis par l'entreprise utilisatrice. Toutefois, certains équipements de protection individuelle personnalisés, définis par convention ou accord collectif de travail, peuvent être fournis par l'entreprise prêteuse. Quoi qu'il en soit, le salarié mis à disposition ne doit pas supporter la charge financière des équipements de protection individuelle.



## Le salarié mis à disposition entre-t-il dans les effectifs de l'entreprise utilisatrice ?

La réponse varie selon qu'il s'agit des effectifs entendus en droit de la sécurité sociale ou en droit du travail.

En droit de la sécurité sociale, le salarié mis à disposition est exclu de l'effectif de l'entreprise utilisatrice. Il est toutefois pris en compte dans l'effectif de l'entreprise prêteuse.

En droit du travail, le salarié mis à disposition entre dans l'effectif de l'entreprise utilisatrice **dès lors qu'il est présent dans les locaux de l'entreprise utilisatrice et qu'il y travaille depuis au moins un an** et ce, à due proportion de son temps de présence au cours des douze mois précédents. Si la condition de présence est remplie, le salarié mis à disposition sera notamment pris en compte dans l'effectif de l'entreprise utilisatrice pour ce qui concerne les obligations en matière de représentation du personnel.

## Le salarié mis à disposition entre-t-il dans les effectifs de l'entreprise utilisatrice ?

Les salariés mis à la disposition par l'entreprise prêteuse qui sont présents dans les locaux de l'entreprise utilisatrice et y travaillent depuis au moins un an sont pris en compte dans l'effectif de l'entreprise utilisatrice à due proportion de leur temps de présence au cours des douze mois précédents.





# ANNEXE 1

MODÈLE D'AVENANT AU CONTRAT DE TRAVAIL (SOURCE : WWW. TRAVAIL.GOUV.FR)

## AVENANT AU CONTRAT DE TRAVAIL

signé le .....

Entre les soussignés :

### L'EMPLOYEUR, entreprise prêteuse

Nom de l'entreprise : .....

Représenté(e) par : NOM PRENOM .....

Fonction : .....

Adresse : .....

Téléphone : ..... E-mail : .....

N° SIRET : .....

**Et**

### LE SALARIÉ mis à disposition

Nom : ..... Prénom : .....

Fonction : .....

Adresse : .....

Téléphone : .....

Date de naissance : .....

### Il est convenu ce qui suit :

#### Article 1 : Objet

L'objet du présent avenant au contrat de travail conclu le ..... est de préciser les modalités pratiques du prêt de main-d'œuvre à but non lucratif, dans les conditions définies par les articles L. 8241-1 et L. 8241-2 du Code du travail, auprès de l'entreprise utilisatrice désignée ci-dessous :

### L'ENTREPRISE utilisatrice

Nom de l'entreprise : .....

Représenté(e) par : .....

Fonction : .....

Adresse : .....

Téléphone : ..... E-mail : .....

N° SIRET : .....

Article 2 : Durée du prêt de main-d'œuvre à but non lucratif

La mise à disposition prend effet le ..... et prendra fin le, .....  
soit une durée de ..... semaines/mois.

Elle peut être prolongée par accord exprès de l'employeur, du salarié et de l'entreprise utilisatrice formalisée par écrit par tout moyen. Cet accord mentionne la nouvelle durée de la mise à disposition\*.

La présente mise à disposition est soumise à une période probatoire d'une durée\*\* de .....

Article 3 : Travail confié au salarié pendant la mise à disposition

Le salarié effectuera les missions suivantes pour le compte de l'entreprise utilisatrice :

- ▶ .....
- ▶ .....
- ▶ .....

Caractéristiques particulières du poste :

.....  
.....  
.....

Article 4 : Horaires et lieu de travail pendant la mise à disposition

**Nom et adresse du lieu de travail\*\*\* :** .....

**Horaires de travail** pendant la mise à disposition : .....

La durée hebdomadaire de travail est fixée à ..... heures.

*\*L'accord peut par exemple être formalisé par mails ou par courriers.*

*\*\*La période probatoire est obligatoire lorsque le prêt de main-d'œuvre entraîne la modification d'un élément essentiel du contrat de travail (modification de la zone géographique, de la durée du travail figurant au contrat, de la rémunération ou de la qualification du poste occupé prévue au contrat). Elle est sinon facultative. Sa durée doit être raisonnable en tenant compte de la durée totale de la mise à disposition.*

*\*\*\*Pour les exploitations agricoles, il convient d'indiquer l'adresse du siège.*

## Article 5 : Rupture anticipée de la mise à disposition

Le salarié peut refuser la mise à disposition ou y mettre fin par anticipation pendant la période probatoire. Il ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire pour l'un de ces motifs.

L'employeur peut mettre un terme à la mise à disposition du salarié avant la date prévue dans les cas suivants :

- [si elle existe] en cours de période probatoire ;
- en cas de rupture de la convention de mise à disposition conclue entre l'employeur et l'entreprise utilisatrice dans les conditions fixées dans cette dernière.

La décision à l'initiative de la rupture de la mise à disposition devra être notifiée au salarié par lettre remise en mains propres contre décharge, ou par courrier recommandé adressé à son domicile, avec copie à l'autre partie concernée.

**Fait à** ..... , **le** .....

*En deux exemplaires originaux pour chacune des parties.*

Signatures :

**L'employeur, entreprise prêteuse**

**Le salarié mis à disposition**

*(faire précéder de la mention « lu et approuvé »)*

## ANNEXE 2

### CONVENTION DE MISE À DISPOSITION DE PERSONNEL À BUT NON LUCRATIF CONCLUE ENTRE L'ENTREPRISE PRÊTEUSE ET L'ENTREPRISE UTILISATRICE DE MAIN-D'ŒUVRE (SOURCE : WWW. TRAVAIL.GOUV.FR)

La présente convention est conclue entre :

#### Les soussignés :

##### L'ENTREPRISE prêteuse

Nom de l'entreprise : .....  
Représenté(e) par : .....  
Fonction : .....  
Adresse : .....  
Adresse siège social : .....  
Téléphone : ..... E-mail : .....  
N° SIRET : .....

##### L'ENTREPRISE utilisatrice

Nom de l'entreprise : .....  
Représenté(e) par : .....  
Fonction : .....  
Adresse : .....  
Adresse siège social : .....  
Téléphone : ..... E-mail : .....  
N° SIRET : .....

Il est préalablement rappelé ce qui suit :

Dans le cadre d'un besoin de main-d'œuvre, l'entreprise prêteuse et l'entreprise utilisatrice ont convenu d'un prêt de main-d'œuvre à but non lucratif entre elles, étant précisé que M/Mme ..... a donné expressément son accord à cette mise à disposition.

Dans ce contexte, les parties se sont rapprochées afin de déterminer les termes et les conditions de leur collaboration, dans le cadre de la présente convention de mise à disposition de personnel.

Lorsqu'ils existent, les Comités sociaux et économiques de l'entreprise prêteuse et utilisatrice sont consultés sur cette mise à disposition.

La présente convention a pour objet de définir les conditions dans lesquelles l'entreprise prêteuse met un ou plusieurs salariés à disposition de l'entreprise utilisatrice, dans le cadre d'un prêt de main-d'œuvre à but non lucratif, prévu à l'article L.8241-2 du Code du travail.

## Article 1 - Objet de la présente convention

La présente convention a pour objet de définir les conditions de la mise à disposition par l'entreprise prêteuse de M/Mme ..... employé[e] en qualité de ..... qui exécutera auprès de l'entreprise utilisatrice la mission suivante, conformément à l'avenant au contrat de travail signé avec le salarié le .....

### **Description du poste et des missions du salarié pendant la mise à disposition :**

*[Préciser si le poste occupé par le salarié dans l'entreprise utilisatrice figure sur la liste de ceux présentant des risques particuliers pour la santé ou la sécurité des salariés mentionnée au second alinéa de l'article L. 4154-2 du Code du travail]*

## Article 2 - Durée du prêt de main-d'œuvre

La présente convention prend effet le ..... et prendra fin le, .....

Si la mission de M/Mme ..... n'est pas achevée à cette date, sa mise à disposition sera prolongée par accord exprès de l'entreprise prêteuse, du salarié et de l'entreprise utilisatrice, formalisé par écrit par tout moyen. Cet accord mentionne la nouvelle durée.

La présente convention pourra toutefois s'achever avant le terme fixé ci-dessus dans les cas suivants :

- [si elle existe] en cours de période probatoire dans les conditions visées à l'article 3 ci-dessous ;
- en cas de non-respect par l'une des deux parties signataires des obligations fixées à la présente convention. La partie constatant ce non-respect devra, préalablement, mettre en demeure l'autre partie par lettre recommandée avec avis de réception de régulariser la situation ;
- en cas de commun accord des parties signataires de la présente convention ;
- en cas de rupture du contrat de travail du salarié, que celle-ci résulte de son initiative ou de l'entreprise prêteuse. La présente convention cessera alors à la fin du préavis résultant du mode de rupture du contrat de travail.

La rupture de la présente convention entraîne celle de l'avenant au contrat de travail conclu entre l'entreprise prêteuse et M/Mme ..... dans le cadre de cette mise à disposition.

## Article 3 - Période probatoire

La présente mise à disposition est soumise à une période probatoire d'une durée de .....

Pendant cette période, il peut être mis fin à la mise à disposition à la demande de M/Mme ....., de l'entreprise prêteuse ou de l'entreprise utilisatrice.

#### Article 4 - Conditions financières de la mise à disposition

M/Mme ..... continuera d'être rémunéré[e] par l'entreprise prêteuse durant sa mise à disposition auprès de l'entreprise utilisatrice. M/Mme ..... continuera de bénéficier de l'intégralité des avantages salariaux légaux, conventionnels ou autres dont il [elle] jouit auprès de l'entreprise prêteuse.

La mise à disposition sera facturée mensuellement par l'entreprise prêteuse à l'entreprise utilisatrice dans les conditions suivantes :

L'entreprise utilisatrice s'engage à rembourser à l'entreprise prêteuse, y compris pendant les congés payés acquis au titre de la mise à disposition, sur présentation d'une facture mensuelle sur laquelle apparaît la TVA, accompagnée de la copie du bulletin de salaire de M/Mme ....., les éléments suivants :

- Les salaires, primes et avantages divers versés au salarié ;
- L'indemnité de congés payés afférente à la période de mise à disposition ;
- Les taxes et charges sociales afférentes ;
- Les remboursements de frais professionnels raisonnablement engagés par M/Mme ..... dans l'exercice de sa mission, après présentation des justificatifs afférents. Ces derniers seront remboursés selon les règles et procédures en vigueur au sein de l'entreprise prêteuse.

Le montant afférent à ces divers éléments est susceptible d'évoluer en fonction notamment des dispositions légales et/ou conventionnelles, des augmentations décidées au sein de l'entreprise prêteuse, des modifications des taux des contributions ou cotisations.

L'entreprise utilisatrice s'engage à fournir chaque mois à l'entreprise prêteuse toutes les informations nécessaires pour procéder au calcul du salaire (durée du travail, absence, justificatifs de frais professionnels, etc.).

#### Article 5 - Maintien du lien de subordination avec l'entreprise prêteuse et conditions d'exécution du travail

Le lien de subordination étant maintenu exclusivement entre l'entreprise prêteuse et M/Mme ....., l'entreprise prêteuse continuera d'exercer une autorité hiérarchique sur M/Mme ..... pendant la mise à disposition. L'entreprise utilisatrice exercera sur le salarié mis à disposition une simple autorité fonctionnelle, nécessaire à la bonne exécution de la mission.

L'entreprise utilisatrice sera responsable pendant la durée de la mise à disposition, des conditions d'exécution du travail de M/Mme ....., notamment de la durée du travail, de l'hygiène et de la sécurité, le travail de nuit, jours fériés et repos hebdomadaire. L'entreprise utilisatrice est responsable de la fourniture à M/Mme ..... des équipements de protection individuelle, lorsqu'ils existent.

L'entreprise utilisatrice veillera au respect des gestes barrières et assurera la protection du salarié dans le cadre de l'épidémie de COVID-19.

En conséquence, M/Mme ..... suivra les horaires de travail en vigueur au sein de l'entreprise utilisatrice qui transmettra à l'entreprise prêteuse chaque semaine un relevé des heures effectuées par M/Mme .....

M/Mme ..... respectera également les règles propres de sécurité en vigueur au sein de l'entreprise utilisatrice. Cette dernière réalisera des actions d'information et de formation à destination de M/Mme ..... en matière de sécurité, préalablement à la prise du poste qui lui est attribué.

#### Article 6 - Accident du travail

L'entreprise utilisatrice s'engage à informer immédiatement l'entreprise prêteuse de tout accident de travail dont serait victime M/Mme ....., afin de permettre à l'entreprise prêteuse de procéder à la déclaration de l'accident du travail.

#### Article 7 - Accès aux équipements collectifs

L'entreprise utilisatrice s'engage à permettre à M/Mme ..... de bénéficier du même accès que ses salariés aux installations et moyens de transport collectifs dont bénéficient les salariés de l'entreprise utilisatrice durant sa période de mise à disposition.

#### Article 8 - Confidentialité

L'entreprise prêteuse s'engage à assurer la stricte confidentialité des informations auxquelles le personnel mis à disposition a accès, dans le cadre de l'exécution de cette présente convention.

Fait à ....., le .....

*En deux exemplaires originaux pour chacune des parties.*

Signatures :

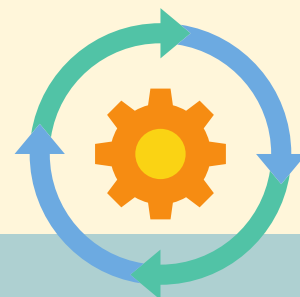
**L'entreprise prêteuse**

**L'entreprise utilisatrice**

*(faire précéder de la mention « lu et approuvé »)*

# DEUXIÈME PARTIE : COMMENT METTRE EN PLACE LE PMO À BUT NON LUCRATIF ?

UNE MÉTHODOLOGIE D'APPROCHE TERRITORIALE



Le prêt de main-d'œuvre à but non lucratif est donc une opération qui consiste pour une entreprise à « prêter » un salarié pour une durée déterminée à une autre entreprise dite « utilisatrice » sous l'autorité de laquelle il va exercer son activité professionnelle. Il s'agit d'un renfort ponctuel, inscrit dans le temps.

Concrètement, grâce à ce dispositif, une entreprise rencontrant une baisse de son activité prête un ou plusieurs de ses salariés à une entreprise en manque de main-d'œuvre ou en recherche d'une compétence spécifique, sur une courte durée. Ce dispositif préserve l'emploi et la rémunération du(des) salarié(s) et s'adapte aux aléas de la vie des entreprises concernées.

Le PMO élargit la boîte à outils RH proposée aux entreprises que ce soit en temps ordinaire ou en temps de crise.

Par le cadre juridique qu'il propose, le PMO répond à différents intérêts. Cependant, il mérite d'être accompagné.

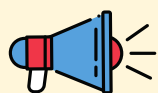


# 1. CONSEILS ISSUS DE PRATIQUES D'ENTREPRISES

8  
IDÉES



*pour améliorer le processus d'onboarding (Accueil & intégration)*



**Annoncer l'arrivée en interne**



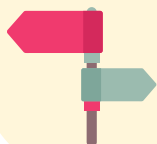
**Proposer un livret d'accueil**



**Préparer le poste de travail**



**Mettre en place un parrainage**



**Proposer un parcours d'intégration**



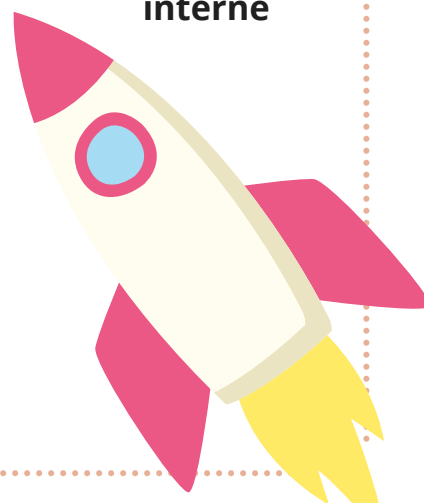
**Utiliser les outils de com' interne**



**Favoriser les interactions**



**Ne pas relâcher le suivi**



## 9 CONSEILS PRATIQUES



pour réussir la mise en œuvre du PMO

*" Mon salarié voulait être rassuré, je lui ai dit que le contrat pouvait être interrompu à tout moment à sa demande "*

**Pensez le PMO comme un outil RH** visant à préserver vos compétences sur le long terme

**Soyez prêts :** Négociez avec votre CSE le principe de mobiliser cet outil, pour prêter mais pourquoi pas aussi pour emprunter

**Contactez le CRGE ou tout autre relais :** Préparez et sécurisez la mise à disposition des salariés intéressés

**Vous envisagez de proposer le PMO :** Appuyez-vous sur les membres du CSE pour communiquer en interne et trouver des salariés volontaires

**Définissez la durée de la première mise à disposition** ensemble et les conditions de retour dans l'entreprise

**Gardez le contact** pendant toute la durée de la mise à disposition

**Identifiez de nouvelles opportunités commerciales**

**Préparez son retour :** A la fin de la mission, prévoyez un entretien de ré-accueil, informez vos équipes de son retour et organisez le retour à son poste de travail

**Communiquez largement sur cette initiative pour susciter de nouvelles motivations** au sein de vos équipes et développer votre marque employeur

*" Les autres salariés sont ouverts maintenant, ils ont apprécié que je sois dans une dynamique de sauvegarde de l'emploi "*

*" J'appelais mon salarié toutes les semaines, c'est très important de garder le contact "*



## 9 CONSEILS PRATIQUES



pour réussir la mise en œuvre du PMO



**" 4 salariés accueillis par l'équipe d'encadrement et la direction + une réunion pour présenter les conditions de travail, les contraintes, les EPI, les horaires de travail du samedi matin, puis visite en production "**

**Intégrez le PMO comme une pratique RH** visant à trouver des compétences pointues sur votre bassin d'emploi

**Soyez prêts :** Négociez avec votre CSE le principe de mobiliser cet outil pour prêter ou emprunter

**Préparez son arrivée :** informez les équipes, préparez son poste, identifiez un " référent " interne

**Profitez-en pour valoriser** avec vos équipes les avantages que propose votre entreprise

**Proposez un parcours d'intégration**

**Organisez un suivi régulier**

**Entretenez des relations cordiales** avec l'entreprise prêteuse, et identifiez de potentiels relations commerciales

**Préparez son départ de l'entreprise** en sollicitant un rapport d'étonnement

**Communiquez largement sur cette initiative** et faites communiquer les parties prenantes...

**" Le PMO m'a permis de trouver des compétences rares comme la lecture de plans mécaniques "**



**" Le PMO permet de trouver des compétences peu disponibles sur le marché, et c'est moins coûteux que l'intérim "**



## 9 ARGUMENTS



pour tester le PMO

*" En tant que salarié pas de perte de salaire liée au chômage partiel, j'y gagne ! "*

**Découvrez un autre environnement** de travail, dans un contexte sécurisé

**Acquérez de nouvelles compétences** ou renforcez vos compétences

**Restez actif** et préservez votre contrat de travail

**Réduisez vos frais** et maintenez votre salaire à 100%

**Évitez le chômage partiel** et la baisse de salaire associée

**Enrichissez votre CV**

**Préservez votre santé** face au chômage partiel

**Faites reconnaître vos compétences**

**Faites profiter une autre entreprise** de votre expertise

*" L'expérience était intéressante, ça m'a fait du bien, mais j'étais content de revenir dans ma boîte ! "*

*" Le PMO m'évite de ruminer chez moi à rien faire, et en plus j'ai découvert un nouvel environnement de travail et de nouveaux collègues ! "*



# 9 CONSEILS PRATIQUES



pour réussir la  
mise en œuvre du  
PMO

## Avant



**Préparez vos questions** et n'hésitez pas à  
exposer vos conditions

N'hésitez pas à demander de **visiter**  
**l'entreprise**

**Evoquez les modalités de retour** avec  
votre employeur

**Questionnez les moyens mis en place**  
pour favoriser votre intégration

**Si vous acceptez, gardez le contact avec**  
**votre employeur**

**N'hésitez pas à solliciter un entretien** si  
vous rencontrez des problèmes

## Pendant

**Valorisez cette expérience de retour** dans  
votre entreprise

**Sollicitez un entretien de ré-accueil** avec  
votre employeur

**Partagez cette nouvelle expérience** avec  
vos collègues

## Après



# 2. INTÉRÊTS TERRITORIAUX DU DISPOSITIF PMO

Juridiquement encadré, le dispositif de PMO présente un certain nombre d'intérêts :



## Pour les entreprises



- Anticiper (et/ou répondre à) une sortie de crise en s'appuyant sur un dispositif rapide à mettre en œuvre
- Faciliter un transfert de savoir-faire entre deux entreprises d'un même bassin d'emploi, faciliter une meilleure connaissance de leurs techniques et potentiellement déboucher sur un partenariat économique
- Promouvoir une solidarité de territoire
- Construire et/ou amplifier une coopération économique et/ou RH
- Redynamiser des salariés volontaires
- Créer un réseau professionnel
- Construire un dispositif sur mesure

## Pour les salariés

- Éviter le recours à l'activité partielle de longue durée (APLD), facteur possible de démotivation pour les salariés d'une entreprise traversant une période de sous-activité et dont l'impact financier n'est plus neutre
- Connaître d'autres formes d'organisation du travail
- Elargir leurs connaissances des besoins locaux
- Transférer leurs savoir-faire
- Susciter un sentiment de reconnaissance
- Renforcer leurs compétences



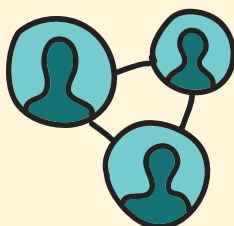
## Pour le territoire



Apporter un appui à  
l'économie locale



Proposer un dispositif  
innovant qui maintient et  
valorise les compétences  
locales



Développer une culture de  
réseau d'entraide



Développer une veille sur  
les besoins en  
compétences du territoire



# 3 PRATIQUES INSPIRANTES SUR LES TERRITOIRES ET POINTS D'ATTENTION RELEVÉS

## Avant la crise sanitaire



- Un dispositif testé voici quelques années : le dispositif « STEP » dans l'Aisne et l'Aube où des seniors de PME étaient mis à disposition de TPE
- Un dispositif mis en place par les industries agroalimentaires dans le Finistère : Agil'Agro
- En favorisant le prêt de main-d'œuvre, la plate-forme RH Coopair œuvre aussi pour la diversification des acteurs de la filière aéronautique (<https://www.entreprises-occitanie.com/la-plateforme-coopair-facilite-le-pret-des-salaries-de-laeronautique>)

## Depuis le début de la crise sanitaire

Exemple entre grandes entreprises

### AIRBUS

Le groupe aéronautique Airbus met en place des **dispositifs de reconversion collective** et de redéploiement de compétences, comme le **prêt de main-d'œuvre**, vers d'autres groupes industriels, comme Naval. Ainsi, 10 salariés d'Airbus Nantes ont été mis à disposition pendant un an chez Naval Group, sur des compétences transférables (production mécanique, usinage et composite)

Exemple d'une PME

L'entreprise Kolmi-Hopen, fabriquant des masques de protection à Saint-Barthélemy-d'Anjou (Maine-et-Loire)





## Une plateforme de mutualisation de ressources entre entreprises

### Communauté de communes du Haut Anjou

Solutions Partage  
Pays de la Loire



<https://www.solutions-partage-paysdelaloire.fr/>

## Une plateforme de mutualisation de ressources entre associations

### Pôle ESS Pays de Vannes

La Place : plateforme de mutualisation de compétences et d'emploi en Pays de Vannes



<https://laplace-ess.fr/>

## Des démarches lancées en Nouvelle-Aquitaine



<https://www.cci47.fr/fr/1/47/sharing.html>

La genèse de l'expérimentation a d'abord été celle de trouver des solutions rapides et efficaces en direction des entreprises locales : le secteur aéronautique a été mis à l'arrêt avec du personnel en activité partielle ; des compétences étaient donc à préserver.

Près d'une cinquantaine d'entreprises intéressées :

- Une petite dizaine pour prêter du personnel
- Une quarantaine pour accueillir du personnel

A ce jour, une quinzaine de salariés de l'aéronautique ont été prêtés à des entreprises du secteur agroalimentaire, majoritairement sur des fonctions de production.

La CCI du Lot-et-Garonne a mis en place un kit d'appui (modèle de convention de mise à disposition, modèle d'avenant au contrat de travail, support de présentation et flyers) et des webinaires de présentation de l'action ont été proposés.

Le volontariat des salariés a été déterminant pour permettre ces prêts de main-d'œuvre : l'accueil et l'intégration des salariés prêtés ont été très bons, la solidarité territoriale inter-entreprises a pleinement joué son rôle.

De même, l'animation territoriale de la démarche par la Chambre de commerce a été primordiale en termes de connaissance du tissu économique, des bassins d'emploi, des postes et secteurs d'activités concernés : la mise en relation entre entreprises a été assurée, de même que le suivi des salariés prêtés.

<https://www.lindustrie-recrute.fr/recruteur/>

En avril 2020, la plateforme nationale « **L'industrie recrute** » a ajouté une fonctionnalité concernant le prêt de main-d'œuvre : recensement des profils disponibles et des besoins des entreprises. Une vidéo vient expliquer et illustrer le PMO.



Localement, les UIMM ont ainsi pu mettre en relation et en adéquation offre et demande par la connaissance des entreprises et des secteurs d'activités.

Sur le bassin Adour-Atlantique, une trentaine de prêts opérationnels ont été mis en œuvre, mais plus de besoins que d'offres de salariés ont émergé.

Là encore, le retour des différentes parties prenantes est positif avec une réduction des temps d'activité partielle et un maintien des compétences, voire un développement de nouvelles compétences.

La solidarité inter-entreprises et territoriale a également primé : la démarche aidante en direction de confrères en situation de difficultés a prévalu plutôt que de recourir à l'intérim par exemple.

## Quelques points d'attention issus des expériences

Il convient de s'interroger sur le contour des entreprises sollicitées. Afin d'éviter toute tension ou risque, on recherchera des entreprises de tous secteurs d'activités et de toute taille, susceptibles de s'impliquer dans le dispositif. N'étant pas dans le même secteur d'activité, les risques d'embauche à l'issue du PMO seront limités tout comme les réticences liées aux secrets de fabrication... mais le portage du PMO par un acteur professionnel (syndicat patronal ou branche professionnelle, par exemple) peut lever ce frein.

### **Des facteurs de facilitation émergent :**

- La volonté (et le volontariat) du salarié est la pierre angulaire du dispositif ainsi que la confiance entre les dirigeants des deux entreprises
- La connaissance du tissu économique local est primordial
- L'interconnaissance des entreprises est importante, notamment pour des entreprises qui ont déjà réalisé des projets en commun, qui appartiennent à un club d'entreprises...
- Le focus doit être mis prioritairement sur des entreprises ayant un centre de décision local
- La prise de rendez-vous par le biais de prescription d'autres entreprises facilite le contact (surtout au niveau direction)
- L'engagement des directions générales est important pour convaincre, expliquer, créer du collectif
- Il faut veiller à informer régulièrement de l'avancement du projet : une communication au fil de l'eau est à mettre en place

L'organisation des entreprises conduit à présenter le système soit à la direction dans les PME/TPE, soit à la personne en charge des ressources humaines dans les plus grandes entreprises.

C'est pourquoi, afin d'aider à la communication du projet au sein de l'entreprise, auprès de la direction et des futurs intervenants notamment, il convient de proposer des outils de diffusion de la démarche pour faciliter sa mise en œuvre.

Après la phase de présentation et de validation de l'idée par l'entreprise, il convient de rentrer dans la phase opérationnelle d'expression des besoins-ressources par l'entreprise\*.

Cette phase est essentielle mais complexe. Il peut exister des écarts de représentation entre la vision du chef d'entreprise et la réelle capacité et/ou volonté du salarié à aller travailler ponctuellement dans une autre entreprise.

## A retenir



1

**La durée des PMO va d'un jour à un an, avec une moyenne autour de 3-4 mois**

2

**Il faut rester réactif en cas de reprise rapide de l'activité**

3

**La question de la formation peut se poser : intérêt d'une analyse préalable des contours du poste et d'un accompagnement à la prise du nouveau poste temporaire**

4

**Les prêts concernent principalement des fonctions de production**

5

**La formalisation d'une charte de bonnes pratiques du PMO peut permettre de lever les craintes d'un départ des personnels prêtés**

\*Cf. annexes 3 à 8 - pages 41 à 46

# 4. PROPOSITION DE MÉTHODOLOGIE DE MISE EN ŒUVRE

Le prêt de main-d'œuvre (PMO) à but non lucratif est donc un dispositif innovant **d'échanges de compétences entre entreprises** situées idéalement dans un même bassin d'emploi, qu'elles appartiennent à un même secteur professionnel ou pas.

Outil de développement territorial, le PMO obéit à des règles de mise en œuvre afin de donner sa pleine puissance.

Avant de commencer les premiers prêts de personnel, des décisions structurantes doivent être mises en œuvre.

## Etude d'opportunité préalable aux premiers échanges

**2 axes**  
doivent être mis en œuvre



**Recommandations  
pour présenter le  
projet aux partenaires**



**Fiche de présentation  
rapide du dispositif à  
destination des  
entreprises (principes,  
réglementation,  
intérêts,...)**

L'engagement des acteurs locaux concernés par le projet est un facteur-clé de succès majeur tant pour la compréhension du territoire, l'identification des entreprises et leur approche, que pour leur expertise sur le sujet abordé.

Il s'agira :

- d'identifier les acteurs territoriaux parties prenantes du projet en vue de définir le territoire d'intervention du PMO
- de leur présenter collectivement le projet
- de mener des entretiens individuels avec chaque partie prenante intéressée pour identifier leurs attentes et contributions au projet

### Définir le territoire d'intervention

Une condition de réussite du prêt de main-d'œuvre réside dans le choix du territoire couvert.



Le PMO favorise les échanges, la mutualisation d'expériences entre entreprises. Dès lors, il doit se dérouler dans un rayon de 25/35 kilomètres environ autour d'un bassin d'emploi identifié.

La densité des entreprises TPE/PME sur le territoire favorise la réussite du projet. Elle est un facteur déterminant car elle participe de la proximité et du potentiel besoins-ressources pour ce qui concerne la quantité et la diversité des compétences.

Au-delà, l'éloignement des entreprises risque de freiner la mise en œuvre des actions.



Le choix du territoire d'action doit être effectué par le commanditaire en lien avec ses partenaires locaux. La densité d'entreprises (PME, TPE, associations), les actions collectives déjà conduites, la connaissance mutuelle des entreprises entre elles, les projets, l'existence de pôles de compétitivité, de clusters d'entreprises, de Groupements d'Employeurs sont, parmi d'autres, quelques éléments pertinents.

Pour les entreprises qui seront sollicitées, un guide de présentation du dispositif (doublé d'une enquête de besoin) sera édité. Il présentera le schéma retenu et insistera sur les apports pour elles, les salariés et le territoire.

Si l'étude d'opportunité conclut à l'intérêt de promouvoir le PMO sur un territoire donné, s'engagera alors la phase de mise en œuvre.

## Créer le service de mise en relation et l'animer

La mise en œuvre doit être portée par une instance ad hoc, connue des entreprises. Celle-ci dépendra de la réalité du territoire, du caractère professionnel marqué ou pas des actions conduites.

L'instance de portage de dispositif de PMO doit consacrer du temps de travail pour l'animer et le faire vivre. Tout système qui se limiterait à une interface informatique (site internet) ne permettrait pas au dispositif de donner sa pleine mesure. Il faut dédier une personne à l'animation du dispositif de PMO, qui inscrit son action dans le temps. Le rôle de cette personne est essentiel : elle installe, pilote, contribue à mener à bien les échanges.

Les structures qui semblent en capacité de promouvoir une telle expérience sont notamment des maisons de l'emploi, associations et clubs d'entreprises, maison des entreprises, branches professionnelles, chambres consulaires...



Outre la capacité à fédérer des entreprises, la structure porteuse doit avoir un objet social qui lui permette d'intervenir dans un champ d'actions large.

Il est impératif que le PMO constitue un élargissement de l'offre de service de la structure porteuse.

Si les entreprises se saisissent de la proposition, son action s'en trouvera renforcée et/ou légitimée. En revanche, si les entreprises ne s'en saisissent pas, l'échec ne doit pas obérer sa capacité d'action dans d'autres domaines.



L'animation de l'opération « PMO » revêt un caractère stratégique. Si les règles de procédure sont appliquées trop strictement, si la relation avec les entreprises n'est pas bien appréhendée, le risque d'échec du programme est patent.

Chargé de la mise en œuvre administrative et technique de la démarche « PMO » sur son territoire, le **responsable de l'animation** :



Aide à l'expression du besoin et de l'offre en compétences (extrêmement important)



Valide l'éligibilité des demandes (offre de ressources à « prêter » ou besoin de ressources à « emprunter »)



Orienté l'offreur ou le demandeur de compétences vers une entreprise partenaire en fonction de l'offre ou de la demande



S'assure de la compréhension mutuelle du programme



Informe les employeurs respectifs des personnes concernées du programme de l'intervention (contenu, dates, durée, ...)



Assure et suit la qualité des échanges et l'atteinte des objectifs



Développe le nombre d'entreprises concernées sur son territoire



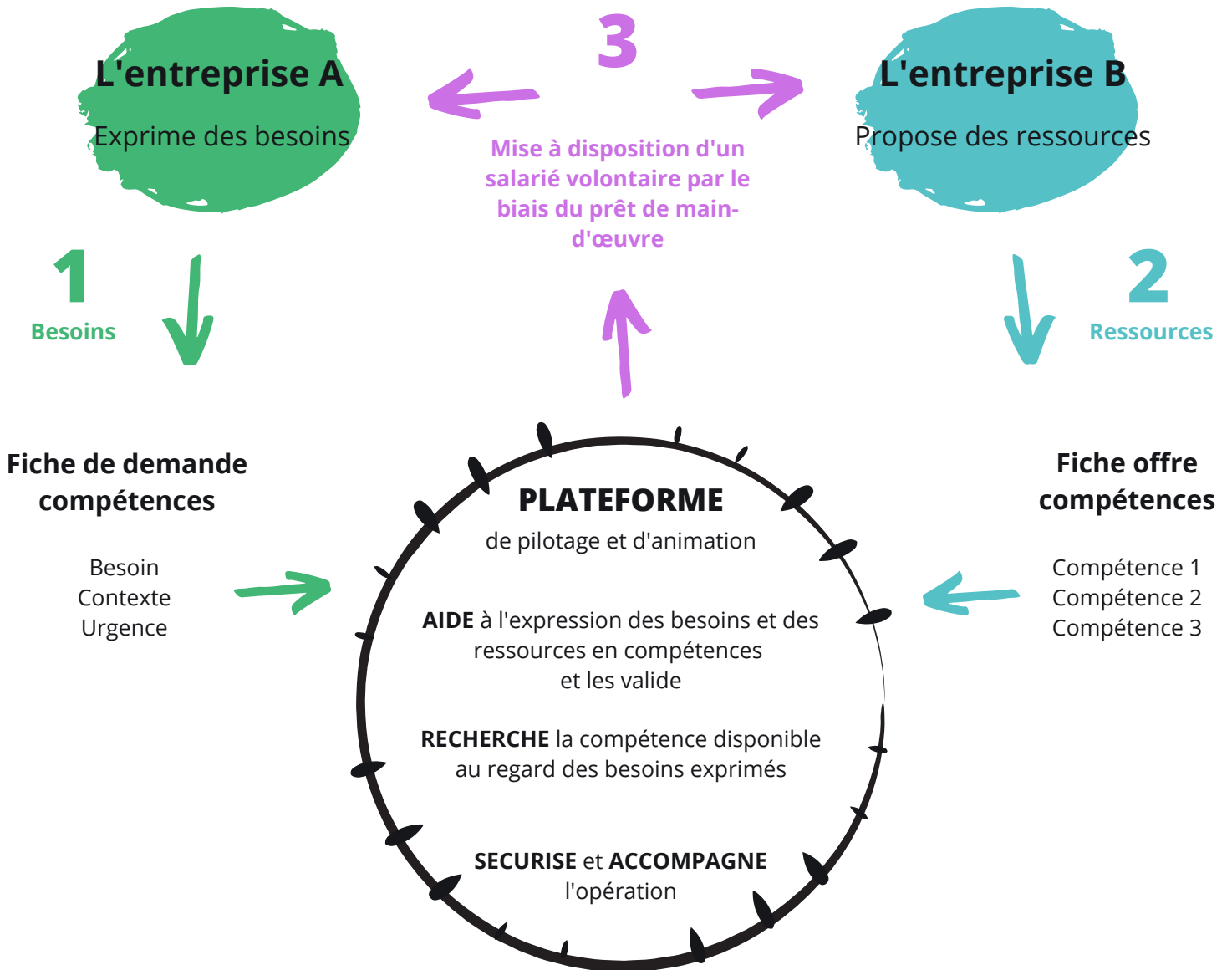
Veille à l'accroissement de nouveaux entrants dans le dispositif



# ANNEXE 3

SCHÉMA DE PRINCIPE

## Dispositif PMO



# ANNEXE 4

## LETTRE D'ENGAGEMENT

Je, soussigné....., représentant de l'entreprise ..... après avoir lu et signé la Charte d'engagement de *[nom du dispositif]* ..... et les différents documents y afférents, déclare engager mon entreprise dans le cadre du programme *[nom du dispositif]* ..... qui sera animé sur le territoire de ..... par *[nom de la structure porteuse de la plateforme]* .....

**Fait à** ..... , **le** .....

Signature et tampon de l'entreprise

# ANNEXE 5

## FICHE DE RENSEIGNEMENT SUR L'ENTREPRISE QUI SOUHAITE PRÊTER DU PERSONNEL OU QUI EXPRIME UN BESOIN

### INFORMATIONS GÉNÉRALES

*Mention \* : obligatoire*

<b>Raison sociale*</b> :	.....
<b>Nom et prénom*</b> :	.....
<b>Téléphone*</b> :	.....
<b>E-mail*</b> :	.....
<b>Adresse*</b> :	..... ..... .....
<b>Activité principale*</b> :	..... .....
<b>Forme juridique*</b> :	.....
<b>SIRET*</b> :	.....
<b>Code APE*</b> :	.....

# ANNEXE 6

## FICHE D'EXPRESSION DES BESOINS ET/OU DES RESSOURCES

Domaines	Technique <i>(production, fabrication)</i>	Commercial	Informatique	Gestion, comptabilité	Assistanat	Autres
Niveau d'urgence <i>(de 1 faible à 5 fort)</i>						
Nombre de prêts possibles						
Nombre de demandes						
Expression générale des besoins						
Expression générale des ressources						

# ANNEXE 7

## CHARTRE DE BONNES PRATIQUES

[Nom du dispositif] ..... est un dispositif d'échange de compétences reposant sur le prêt de main-d'œuvre à but non lucratif entre entreprises du territoire de .....

La plate-forme collaborative qui permet ces échanges est opérée par .....

L'adhésion au dispositif implique le respect des dispositions organisationnelles et administratives du dispositif mais aussi le respect de règles de conduite nécessaires au bon fonctionnement et à la performance des échanges afin que ceux-ci répondent précisément aux attentes.

C'est pourquoi, l'entreprise participante ..... s'engage à :

### **I - Modalités de fonctionnement**

- Respecter les modalités de fonctionnement de la plate-forme d'échange
- Respecter les prescriptions administratives de la plate-forme d'échange

### **II - Respect des pratiques d'échange**

- Signer et respecter la convention de prêt de personnel

### **III - Ethique et confidentialité**

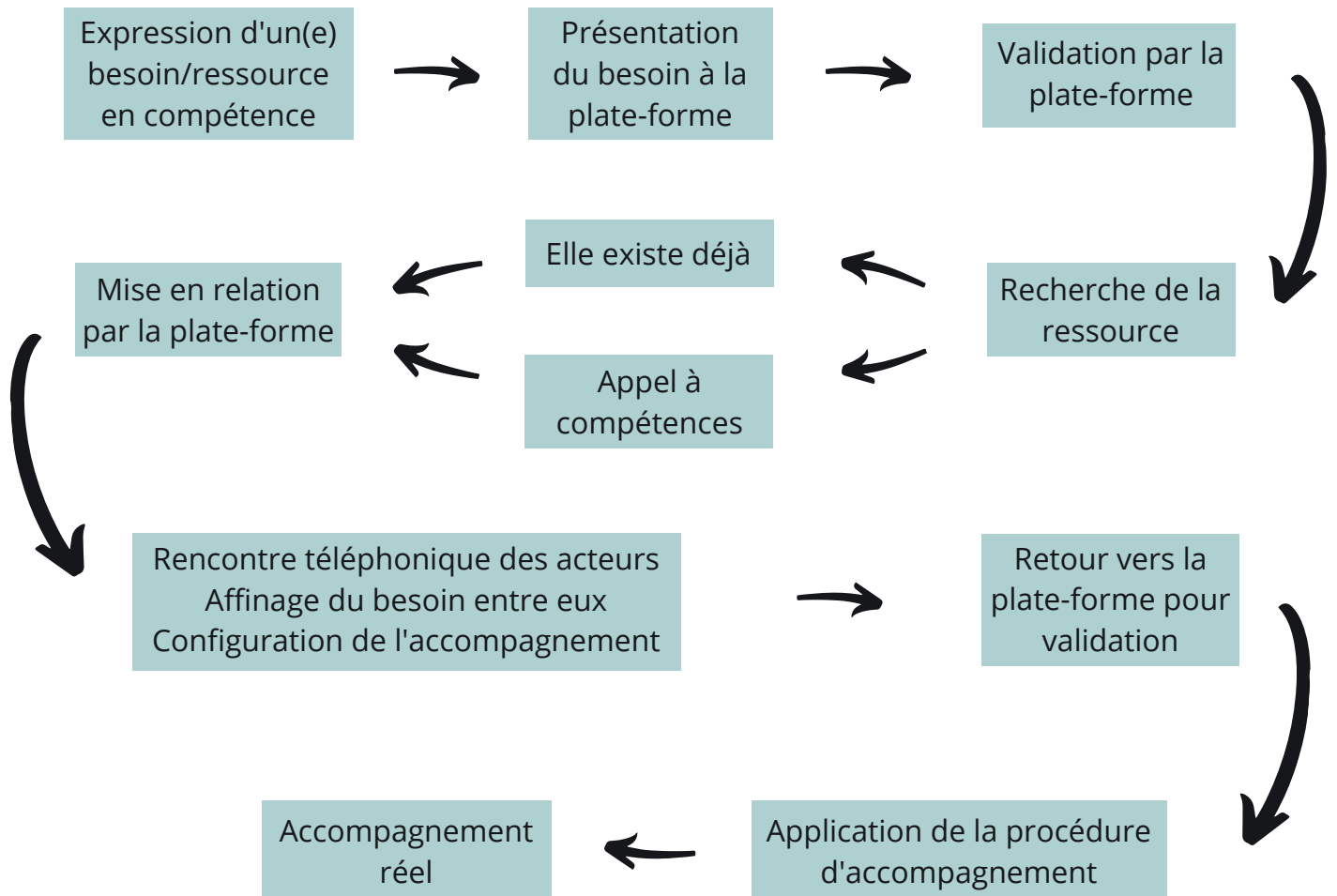
- Faire respecter par les salariés accueillis/prêtés la plus complète confidentialité des échanges : thèmes, objectifs, contexte, résultats, etc...
- Renoncer à embaucher pendant les deux ans suivant l'échange les salariés accueillis/prêtés (sauf accord explicite des parties).

Fait le, .....

Signature et tampon de l'entreprise

# ANNEXE 8

## LES DIFFÉRENTES ÉTAPES DU PMO (HORS JURIDIQUE)





[pmo@crge.com](mailto:pmo@crge.com)