

HOMMES ET COMPÉTENCES

FLEXSÉCURITÉ | Les licenciements ne sont pas une fatalité. Avec un peu d'innovation et beaucoup d'acharnement, les entreprises trouvent des solutions originales pour passer leur période de vaches maigres, changer de modèle et de marché sans laisser tomber leur salariés. Focus sur trois initiatives ■ PAR CHRISTOPHE BYS

Ils font tout pour préserver l'emploi

La crise m'a tuée», pourrait écrire la flexsécurité. Ce thème vedette de la dernière campagne présidentielle a en effet été emporté par la tempête des subprimes. Ce dispositif hybride était pourtant réputé apporter flexibilité à l'employeur dans la gestion de la main-d'œuvre et sécurité au salarié en lui évitant le choc du licenciement. Inventé au Danemark, il promettait des parcours professionnels moins chaotiques mais la greffe n'a pas pris en France.

Pas encore, est-on tenté de dire... Si la grande majorité des industriels balbutie en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), des entreprises ont innové en expérimentant des dispositifs originaux. Ici, ce sont vingt salariés qui ont été prêtés. Plus loin, ce sont des formations qui ont été montées pour adapter la main-d'œuvre aux évolutions du marché. Dans un autre cas, l'industriel n'a pas hésité à transférer ses salariés chez son concurrent... Si la révolution n'est pas encore là, ces intéressantes expérimentations pourraient bien essayer. Voici trois démarches qui pourraient vous donner des idées.

BLANC AERO TECHNOLOGIES UNE FORMATION SUR MESURE PRÉSERVE 11 POSTES

Quand la Fédération internationale de sport automobile a changé les règles de la compétition du championnat de F1, les salariés de l'usine Blanc Aero Technologies, située à Plérin (Côtes-d'Armor), se sont inquiétés. Spécialisée dans la construction d'éléments de fixation pour les moteurs des voitures de compétition, cette entreprise de 90 salariés a vu son chiffre d'affaires fondre de moitié en six mois avec le retrait de la course de Honda, BMW et Toyota, trois clients de l'industriel breton. Face à un tel choc, l'entreprise a dû se séparer d'un tiers de ses

collaborateurs par des départs volontaires et des licenciements.

Très vite, la direction décide de se repositionner sur le marché aéronautique. « Pour cela, nous avons besoin de salariés avec des compétences de haut niveau. En urgence, nous avons monté un cursus de sept mois et demi pour mettre à niveau une partie de nos opérateurs », explique Olivier Le Bars, le directeur général. Pour créer un minicentre de formation, il ne lésine pas : il aménage un bâtiment de stockage de 700 mètres carrés pour accueillir les onze salariés volontaires – des opérateurs et des réglés. Les plus âgés avaient 55 ans et certains décrocheront leur premier diplôme à l'issue de la formation.

L'opération a mobilisé un budget très important mais l'entreprise n'en a pris en charge que 1%. Pour réussir, l'entreprise et ses relais, en particulier l'UIMM départementale, ont mobilisé des fonds tous azimuts : Fongecif, région, OPCA. « On a commencé la formation sans avoir le financement », confie le directeur général. Aujourd'hui, deux salariés d'une autre entreprise du secteur profitent de la formation qu'Olivier Le Bars aimerait bien pérenniser... quitte à en prendre en charge une partie. « Trouver du personnel qualifié en

TROIS CONDITIONS POUR RÉUSSIR

> **Oser.** La solution qui peut sauver des emplois n'est pas dans les manuels de management. Prenez des décisions originales. Forcez les portes qui résistent.

> **Accompagner.** Les bonnes intentions ne suffisent pas. La crise est anxiogène pour les salariés, qui peuvent refuser un reclassement ou une formation, de peur de perdre leur poste. Il faut communiquer pour trouver et sélectionner les volontaires.

> **Sécuriser.** Prêts de salariés, plans de formation ou reconversion, autant de sujets où les contraintes juridiques s'imposent. Ne bricolez pas une solution dans votre coin. Consultez un professionnel ou votre syndicat de branche.



usinage n'est pas aisé», souligne-t-il. Quant aux onze de Plérin, cette formation leur a évité de passer par la case Pôle emploi.

SOITEC PRÊTE SES SALARIÉS AUX LABOS PUBLICS

Les à-coups conjoncturels, Soitec connaît. C'est même l'une des particularités de son secteur, les semi-conducteurs. La courbe des ventes prend des allures de montagnes russes. Quand les ventes ont chuté de plus de 30 % l'an dernier, la DRH du site de Crolles (Isère) a dû très vite trouver une solution : « Nous devons réagir tout en préservant nos compétences, car nous voulions anticiper une reprise qui pourrait être aussi forte », explique aujourd'hui Corinne Margot. Faisant partie d'un cercle de réflexion sur les ressources humaines

au sein du pôle de compétitivité Minalogic, la DRH propose une mise à disposition des salariés aux autres membres du pôle, avec un impératif en tête : « Maintenir les compétences dans le bassin d'emplois. »

Une vingtaine de salariés volontaires, aussi bien des cadres que des techniciens ou des opérateurs, rejoignent ainsi le Commissariat à l'énergie atomique pour dix-huit mois ; leur retour chez Soitec est prévu pour janvier 2011. « Le contenu de la mission proposée a été leur principale motivation », précise Corinne Margot.

La mise à disposition n'est pas une mesure pour se débarrasser de ses salariés car le prêt de personnel est très réglementé. Les salariés restent liés contractuellement à Soitec et ont signé un avenant à leur contrat de travail. En revanche, les éventuels

brevets déposés par les personnels détachés appartiendront à leur hôte. A Grenoble, 20 salariés supplémentaires venus d'autres entreprises membres du pôle ont suivi l'exemple de ces pionniers. Pour Nicolas Leterrier, le délégué général de Minalogic, la mesure « n'est pas seulement défensive. Les salariés mis à disposition préparent le coup d'après. Ils ont expérimenté une autre façon de travailler, trouvé de nouvelles sources de valeur dont l'entreprise va profiter ». Ils ont aussi tissé un réseau de contacts, une richesse incomparable pour innover !

FAURECIA RECLASSE CHEZ SON CONCURRENT

Quand Sielest (groupe Faurecia) perd le marché des sièges de la future Citroën C4, l'entreprise Suite page 50 ►

Mise à disposition. Soitec, spécialisé dans les plaques de silicium sur isolant, a dû faire face à une chute de son activité l'an dernier. Pour préserver ses compétences, une vingtaine de salariés volontaires ont été prêtés au CEA pour dix-huit mois.