

Flexibilité et sécurité de l'emploi résultant d'une mise en commun de travailleurs - Une initiative pour la coopération dans l'ingénierie mécanique [Kooperationsinitiative Maschinenbau], Braunschweig, Allemagne

*Gernot MÜHGE et Matthias KNUTH (Institut für Arbeit und Technik),
Allemagne*

*Debora JESKE et Thomas KIESELBACH (Institut für Psychologie der
Gesundheit, Arbeitslosigkeit und Arbeit), Allemagne*

Résumé

Cette étude de cas *Flexibilité et sécurité de l'emploi résultant d'une mise en commun des travailleurs* analyse un projet en faveur d'une coopération au sein de l'ingénierie mécanique à Braunschweig, en Allemagne (*Kooperationsinitiative Maschinenbau*, KIM). Cette initiative a été conçue dans le cadre du pacte territorial pour l'emploi (Alliance pour l'emploi, *Bündnis für Arbeit*) qui poursuit l'objectif de s'attaquer au problème de la crise dans le secteur de l'ingénierie mécanique régionale. KIM vise à organiser et à instaurer un accord collectif qui pourvoie au transfert de personnel entre onze PME de Braunschweig. Avec cette mise en commun de travailleurs, les entreprises peuvent accroître leur flexibilité, atténuer les fluctuations structurelles affectant les volumes de commandes, et démontrer comment éviter les licenciements économiques et les contrats de courte durée.

L'initiative, lancée en 2001, n'est plus seulement une mise en commun de travailleurs mais, après une période initiale de financement public, est maintenant exclusivement financée par les contributions des entreprises. Cette initiative fut un tel succès que deux autres projets de ce type ont été mis en place dans la même région et il est certain que d'autres régions ayant des structures similaires sont prêtes à reproduire ce projet.

Cette étude tente d'identifier les raisons ayant conduit à la mise en oeuvre d'une telle initiative. Par ailleurs, il décrit selon quelles modalités la mise en commun de travailleurs fonctionne et l'impact que cela a eu sur l'emploi dans la région.

Monitoring Innovative Restructuring in Europe

MIRE est soutenu par le Fonds social européen, Art. 6 – Actions innovatrices
Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne

Debora Jeske, Gernot Mühge, Thomas Kieselbach, Matthias Knuth

Juin 2006

Flexibilité et sécurité grâce aux pools de ressources humaines

La Kooperationsinitiative Maschinenbau est une initiative de coopération dans le domaine de la construction de machines et de matériel mécanique à Braunschweig



Photos : Lanico GmbH

 **Universität Bremen**

 **IPG** Institut für Psychologie der Arbeit
Arbeitslosigkeit und Gesundheit

Wissenschaftszentrum
Nordrhein-Westfalen
Kulturwissenschaftliches
Institut



Wuppertal Institut für
Klima, Umwelt, Energie
**Institut Arbeit
und Technik**

Sommaire

1	Résumé.....	3
2	La <i>Kooperationsinitiative Maschinenbau</i>	4
2.1	La création du KIM	4
	Objectifs au démarrage de l'initiative	4
	Coordination du regroupement des PME et aides financières.....	5
2.2	La préparation du KIM.....	6
2.3	Le démarrage.....	6
2.4	Quel type d'entreprises participe au KIM ?.....	8
2.5	Consolidation et croissance entre 2001 et 2005.....	8
2.6	Le rôle du syndicat IG Metall.....	9
3	Le pool de ressources humaines	10
3.1	Les règles fixées par la convention collective.....	10
3.2	...et la pratique vécue	11
3.3	Quantité et structure des mises à disposition de personnel.....	12
4	Exemple d'une entreprise la société Lanico GmbH	13
4.1	Portrait synthétique d'une entreprise moyenne type.....	13
4.2	KIM satisfait les exigences en matière de flexibilité des ressources humaines.....	13
5	Avantages et risques pour les employés	14
6	Bilan de l'initiative	15
6.1	Un bon déroulement de l'ensemble de l'initiative	15
6.2	Les objectifs du pool de ressources humaines sont atteints	16
6.3	Facteur clés de la création du KIM.....	16
	Bibliographie	18

1 Résumé

L'objet de l'étude de cas « Flexibilité et sécurité par l'intermédiaire des pools de ressources humaines (*Flexibilität und Sicherheit durch Arbeitskräftepools*) » est d'analyser le *KIM (Kooperationsinitiative Maschinenbau in Braunschweig)*, une initiative de coopération dans le domaine de la construction de machines et de matériel mécanique à Braunschweig. Cette initiative de l'Alliance locale pour l'emploi (*Bündnis für Arbeit*) est le résultat de la lutte contre une crise régionale du secteur. Le KIM se caractérise essentiellement par l'organisation du transfert de personnel entre onze PME de Braunschweig et par une régulation des conventions collectives destinées à encadrer ce personnel. Ce pool de ressources humaines permet aux entreprises d'être plus flexibles dans la gestion du personnel et de compenser les fluctuations saisonnières et structurelles du carnet de commande. L'étude de cas montre que KIM permet d'éviter la réduction des effectifs et le travail à temps partiel.

L'initiative créée en 2001 est devenu désormais bien plus qu'un pool de ressources humaines et est aujourd'hui exclusivement financée par les entreprises, après avoir dépendu initialement des aides financières. Le succès de la coopération est tel que deux autres projets régionaux ont désormais vu le jour et que d'autres régions, disposant de structures similaires, sont intéressées par la mise en place d'un projet de ce type.

Cette étude décrit les raisons qui ont conduit au lancement de cette initiative et le contexte dans lequel la coopération dans le domaine de la construction de machines et de matériel mécanique, a eu lieu. Elle s'intéressera aussi au mode de fonctionnement du pool de ressources humaines, à sa mise en œuvre et à ses conséquences sur l'emploi.

Ce cas d'étude est né dans le cadre du projet „Monitoring Innovative Restructuring in Europe – MIRE“. Ce projet s'inscrit dans le cadre de la coopération entre l'IPG (l'Institut de Psychologie du travail, du chômage et de la santé de l'Université de Brême) et l'IAT (l'Institut du travail et de la technique de Gelsenkirchen, Allemagne). Son objectif est d'identifier à l'échelle européenne des pratiques innovantes de restructuration et d'échanger les savoir-faires entre les pays. MIRE est soutenu par le Fonds Sociale Européen, article 6 « actions innovatrices » ; le projet a démarré en janvier 2005 et prendra fin en novembre 2006.

Pour atteindre cet objectif,

- des réseaux nationaux d'experts ont été mis en place dans chaque pays participant (France, Belgique, Royaume Uni, Suède et Allemagne), et ont été connectés les uns aux autres lors du projet ;
- des études de cas ont été menées dans chaque pays afin de documenter les "meilleures pratiques" à implémenter lors d'une restructuration.

2 La Kooperationsinitiative Maschinenbau

2.1 La création du KIM



En 2000, l'Alliance régionale pour l'emploi de Braunschweig (*Bündnis für Arbeit der Region Braunschweig*) a eu l'idée d'entreprendre une action régionale dans le domaine de la construction de machines et de matériel mécanique. L'origine de cette initiative est à replacer dans le contexte d'une crise structurelle dans le secteur de la construction de machines et de matériel mécanique qui avait commencé dans les années 90 et qui avait entraîné, pour de nombreuses entreprises du secteur, réduction des effectifs et travail à temps partiel (voir figure 1). Plusieurs raisons ont présidées à la création du KIM. Le premier moteur a sans doute été l'Alliance régionale pour l'emploi qui offrait des conditions

excellentes pour une initiative de cette nature, grâce au climat de coopération qui y régnait et au contexte qu'il offrait. Pour cela, le regard de l'Alliance s'est tourné vers celui qui est devenu l'un des plus importants acteurs et promoteurs de l'initiative : le président d'AGV, l'organisation patronale de la région de Braunschweig (AGV : Arbeitgeberverband Region Braunschweig). L'AGV est une association d'intérêts régionale et interprofessionnelle n'entraînant aucune obligation en matière de conventions collectives pour les entreprises associées. Le fait que son Président ait une double fonction (il est également associé et gérant d'une entreprise du même secteur - Lanico GmbH, voir chapitre 4) a été primordial lors de la mise en place et du développement du KIM.

Sont membres de l'association régionale :

- la Convention collective de l'industrie métallurgique les membres du Groupe régional de Braunschweig ainsi que l'Organisation des industries métallurgique de la Basse-Saxe (Landesgruppe Braunschweig des Verbands der Metallindustriellen Niedersachsens) ainsi que la Direction régionale du syndicat de la métallurgie (IG Metall) à Hanovre. L'IG Metall a joué également un rôle très important lors de la phase de création, en parvenant à convaincre les comités d'entreprise concernés et en apportant des idées intéressantes pour la conception du KIM.
- Les autres membres de l'association et acteurs principaux de la création du KIM sont le ministère de l'Economie de Basse-Saxe et
- *reson e.V.*, en charge de la coordination et de l'encadrement de l'Association locale pour l'emploi.

Objectifs au démarrage de l'initiative

En 2000, l'Alliance régionale pour l'emploi a fixé les objectifs concrets du KIM : selon ces objectifs, le rôle essentiel du KIM était de sécuriser et de stabiliser l'emploi en mettant en place

une coopération entre les entreprises. Initialement, le KIM ne devait être qu'un pool de ressources humaines permettant d'échanger des employés afin de compenser le chômage technique temporaire d'une entreprise par la surcharge de travail dans une autre.

Mais le KIM poursuivait également d'autres objectifs, tels que la coopération entre les services des achats ou la prospection et le traitement commun de commandes. L'ensemble des activités autour du projet KIM étant liées à un objectif économique de la région : le KIM devait servir à améliorer les conditions régionales du secteur de la construction de machines et de matériel mécanique dans le but de l'ancrer solidement à Braunschweig.

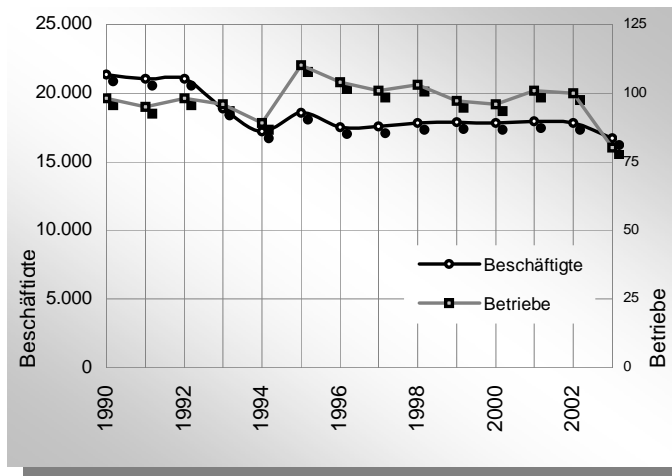
Au cours de cette phase, dès la fin de l'année 2000, des étapes importantes nécessaires à la mise en place du KIM ont été franchies. Ainsi, la coordination externe de l'initiative a-t-elle pu être financée par les aides accordées par le Land et l'AGV, et la base juridique du pool a-t-elle été considérablement clarifiée grâce à un accord relatif aux conventions collectives du KIM. Cette convention modèle (la première dans son genre), signée en novembre 2000, entre l'organisation des industries métallurgiques et le syndicat IG Metall règle les conventions régissant les échanges de personnel entre les entreprises participant au KIM. Pour cette raison, le champ d'application de l'accord a été limité pour ne porter que sur les entreprises associées au KIM. La durée de validité de cette convention collective a été limitée à « au moins deux ans ». En 2004, il a été nécessaire de la modifier et de la renouveler pour mettre à jour la liste des entreprises membres qui fait partie intégrante du contrat.

Coordination du regroupement des PME et aides financières

Les membres de l'Alliance pour l'emploi étaient convaincus que l'initiative ne devait pas être lancée, ou coordonnée par les ressources humaines des entreprises membres. Aussi, au début, un coordinateur externe a-t-il pris en charge la gestion du KIM. Au début, cette responsabilité avait été confiée à *reson e.V.* en tant que membre et organe de coordination de l'Alliance pour l'emploi de Braunschweig, mais quelques mois plus tard, *RKW*, la filiale du Centre de rationalisation et d'innovation de l'économie allemande à Hanovre (*Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft*) s'est vue attribuer cette tâche. L'intervention de *RKW* a été possible grâce à la participation du ministère de l'Economie de Basse-Saxe dans l'Alliance pour l'emploi qui a permis d'aider le KIM en assurant, entre 2001 et 2002, les ressources en personnel nécessaires à la conception et à l'encadrement. Le montant total des aides financières mises à disposition par le ministère s'est élevé à 200.000 Euros, auquel se sont ajoutés 50.000 Euros accordés par AGV.

Après le succès très encourageant des deux premières années, les

Figure 2 : Effectifs et nombre d'entreprises dans l'industrie des biens d'investissement à Braunschweig



Source : Ville de Braunschweig

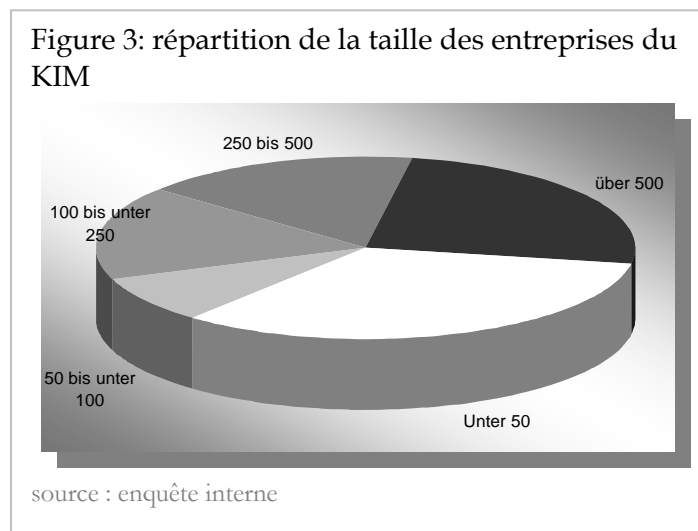
entreprises membres se sont mises d'accord pour verser des cotisations à hauteur de 426 Euros par mois et par entreprise. Depuis 2003, le financement de l'encadrement du KIM s'effectue exclusivement sur la base des cotisations versées par les entreprises participantes.

2.2 La préparation du KIM

Les travaux préparatoires du KIM ont débuté au printemps 2001 : 20 sociétés opérant dans le domaine de la construction de machines et de matériel mécanique dans la région de Braunschweig ont été contactées pour leur présenter le KIM et de les inviter à participer. Le président d'AGV et d'IG Metall les avaient choisies parmi les 80 sociétés du secteur, membres de l'AGV. Le choix s'est effectué essentiellement sur la base de la connaissance que les deux Présidents avaient de „ leurs “ sociétés“, et sur la base de critères plus objectifs, tels que le nombre d'employés : les sociétés devaient avoir environ 30 à 500 employées.

La présentation du KIM aux 20 entreprises sélectionnées s'est effectuée par le biais d'entretiens individuels. Pendant que le président d'AGV s'entretenait avec les différentes directions d'entreprise, le président d'IG Metall essayait de convaincre les représentants des comités d'entreprises, et notamment d'éliminer les craintes liées au rapprochement qui pouvait être fait entre un pool de ressources humaines et l'intérim (*Arbeitnehmerüberlassung*).

Les premiers entretiens se sont déroulés autour de la présentation de l'initiative et d'une discussion sur les opportunités et risques associés. On a profité également de cette occasion pour collecter les premières données de base sur les entreprises à l'aide d'un questionnaire élaboré par RKW. Les entretiens se sont terminés en règle générale par la visite de l'entreprise. Le président de l'AGV de Braunschweig a joué un rôle primordial pendant cette phase de prospection initiale,



étant propriétaire d'une société membre du KIM il pu peser énormément sur l'opinion des responsables des entreprises de Braunschweig.

Après ces premiers entretiens individuels, une réunion d'information commune a eu lieu en présence de toutes les entreprises potentiellement candidates afin de discuter du projet KIM dans un cercle plus large.

Suite à cette réunion qui a eu lieu en avril 2001, 13 entreprises sont

devenues membres de l'initiative de coopération. Au cours de l'année, suite à deux abandons, le nombre d'entreprises participantes est redescendu à onze entreprises, qui sont à l'heure actuelle (2006) toujours membres du KIM. La principale raison de ces abandons est la crainte qu'ont eue les entreprises que le KIM puisse avoir des effets négatifs plus importants que les avantages espérés, étant donné qu'il fallait coopérer avec des entreprises concurrentes.

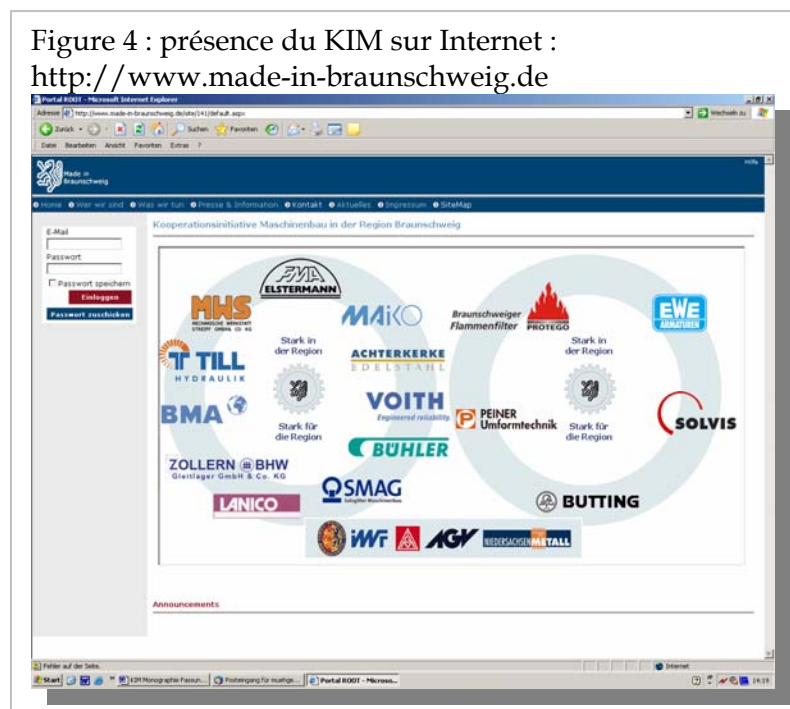
2.3 Le démarrage

Le démarrage du KIM s'est caractérisé par la mise en place de plusieurs actions simultanées. Le projet initial su KIM était de créer un pool de ressources humaines ordinaire, complété par des

activités communes en terme d'achats. Mais les entretiens préparatoires ont montré qu'il existait également d'autres idées de coopération possibles et que les entreprises avaient la volonté de coopérer encore dans d'autres domaines d'activité. Finalement, la coopération du KIM a démarré dans les domaines suivants :

- Le cercle de travail RH (*Personal*) a pris en charge la mise en place du pool de ressources humaines
- Dans le domaine des achats et de l'approvisionnement, des efforts communs ont été entrepris pour regrouper les commandes dans le but d'augmenter les marges et de négocier des prix compétitifs sur la base de volumes plus importants.
- La même stratégie a été appliquée dans le domaine du traitement des déchets, pour les mêmes raisons que le domaine des achats.
- Une nouvelle coopération élargie a concerné également le service des achats et de l'approvisionnement : plusieurs entreprises ont essayé de mettre au point une politique coordonnée relative aux commandes et ce dans plusieurs buts. Elle visait essentiellement le renforcement du commerce entre les membres du KIM, et pour y parvenir une sorte de marché intérieur transparent a été créé au travers d'échanges et de discussions à l'intérieur du pool. L'un des enjeux du rapprochement des entreprises a consisté enfin à améliorer la compétitivité en regroupant les commandes des différentes sociétés sous le « label KIM » pour consolider ainsi leur présence sur le marché.
- Un certain nombre d'entreprises ont instauré une coopération en termes de recherche et développement. Cette initiative a permis le développement commun d'une sertisseuse à boîtes qui a été par la suite produite et commercialisée en commun.

La première phase de cette coopération a permis à toutes les entreprises de prendre confiance dans les avantages de cette initiative. A ceci s'ajoute l'immense créativité, le sérieux nécessaire et



l'excellente motivation dont les entreprises ont fait preuve lors du développement et la mise en place des domaines d'activités communes qui ont joué le rôle de projets pilotes.

L'excellente organisation très structurée a été l'un des éléments essentiels de la réussite des opérations. Chaque domaine d'activités communes est traité dans un cercle de travail différent qui réunit les responsables des services des entreprises, environ toutes les huit semaines. Toutes les activités dans le cadre du KIM sont coordonnées et contrôlées

par le cercle de travail des gérants auquel appartiennent les dirigeants de chaque entreprise. Un autre cercle de travail est en charge de communiquer une image positive du KIM et s'occupe entre autre de développer une plateforme commune sur Internet (voir figure 4).

Les échanges réguliers qui ont lieu dans les cercle de travail génèrent souvent rapidement leur propre dynamique. Parallèlement aux réunions officielles, se sont développés des échanges informels très animés qui deviennent de plus en plus intenses grâce aux relations qui ne cessent de s'améliorer. Malgré le fait que les premières actions communes n'ont pas toujours bénéficié du même succès, tous les acteurs ont assuré pleinement leurs responsabilités et ont permis ainsi de créer un climat de confiance qui a été un élément très favorable à la stabilité du projet KIM.

2.4 Quel type d'entreprises participe au KIM ?

Les onze entreprises qui poursuivent durablement leur coopération comptent 2.800 employés au total. Leurs effectifs varient entre 30 et 800 employés et elles sont représentatives de l'ensemble du spectre allant des petites et moyennes entreprises jusqu'à la « petite grande entreprise ». La figure 3 indique la distribution hétérogène de la taille des entreprises participant à l'initiative.

Conformément aux pratiques existantes dans les PME, la gérance de la plupart des entreprises se trouve entre les mains du propriétaire. Seulement deux entreprises sont dirigées par des gestionnaires professionnels. Dans ces deux cas, les établissements appartiennent à des groupes, et ils comptent 350 et 600 employés, ce qui les place parmi les plus grands employeurs du projet KIM.

Toutes les entreprises membres du KIM opèrent dans l'industrie métallurgique, et la plupart dans le domaine de la construction de machines et de matériel mécanique. Les différents domaines représentés dans KIM sont : la construction d'embrayages, la construction de coussinet lisses, la construction de machines destinées à l'exploitation minière, la construction de machines de conditionnement, la construction de machines agricoles et la construction de machines spéciales. En plus de ces constructeur de machines, on compte également deux entreprises opérant dans le domaine de la construction métallique.

2.5 Consolidation et croissance entre 2001 et 2005

Après la période pendant laquelle KIM a été constituée, l'initiative est passée ensuite par une phase spécifique qui lui a permis d'arriver à maturité et caractérisée essentiellement par le développement continu et dynamique d'autres domaines de coopération choisis.

- Au cours de cette évolution, certaines des activités initiales ont été abandonnées pour consolider les domaines de base, tels que le pool de ressources humaines, les achats, le traitement des déchets et les activités de développement en commun.
- En revanche, de nouvelles possibilités de coopération ont été découvertes et mises en pratique au cours des années, comme par exemple la formation commune des jeunes et du personnel, ou l'achat commun des machines spéciales et leur exploitation.
- Cette initiative de coopération s'est stabilisée avec le temps et le visage du KIM s'est dessiné peu à peu.

Cette évolution positive, a rendu plus complexe la gestion du projet dans sa globalité. Il est arrivé que les organes en charge de la coordination du projet n'arrivent pas à suivre le rythme imposé

par l'évolution du KIM. Il a fallu opérer quelques changements de personnes et de responsabilités, ce qui a entraîné des tensions et des conflits. Les premiers conflits avec le responsable du KIM sont apparus après avoir confié à RKW Hanovre la gestion de reson e.V., en conséquence de quoi il a été nécessaire de redéfinir les responsabilités internes de RKW. Après plusieurs mois d'excellente coopération avec RKW, et dans le cadre de la progression constante des activités du KIM, un nouveau conflit a surgi qui a révélé que les entreprises du KIM ne considéraient plus RKW comme le partenaire adéquat à cause de sa politique de gestion jugée trop théorique. C'est ainsi que l'on a mis fin à cette coopération.

En automne 2002, le cabinet de consulting *LCE Consulting* à Braunschweig se voit confier la gestion du KIM. Cette entreprise est née d'une filialisation de l'Université technique de Braunschweig et possède donc d'excellentes relations avec l'Institut des machines outils et des techniques de fabrication de cette même université. LCE avait l'avantage d'avoir des relations personnelles avec plusieurs entreprises du KIM grâce aux contacts existants avec l'Institut des machines outils, et d'être réputée pour être très proche de la réalité industrielle. Aussi, son étroite relation avec l'université était-elle considérée comme un atout pouvant favoriser des projets de recherche, de développement ou de production.

Dans les années suivantes, jusqu'en 2005, le travail en commun avance de manière satisfaisante dans les différents domaines d'activité et KIM commence à agir en tant que véritable unité. En 2004 par exemple, lors de la foire régionale des entrepreneurs « b2d – business-to-dialog » à Braunschweig, KIM est présente avec son propre stand. Par ailleurs, KIM commence à adopter la logique d'une entreprise virtuelle, et tente de décrocher des contrats auprès de grandes entreprises en se présentant comme un réseau. Il enregistre également des succès dans le domaine des achats, réussissant même à être considéré par différents fournisseurs comme un client privilégié (catégorie A) et toutes les entreprises membres du KIM pouvant bénéficier ainsi d'un statut qui n'est accordé qu'aux entreprises appartenant à de grands groupes.

D'autres domaines de coopération ont réussi comme : la formation, pour laquelle on a créé un contrat spécifique, et le traitement commun des déchets. Enfin, une activité très dynamique a été observée entre les différentes sociétés du KIM qui ont échangé des commandes de production entre elles : le chiffre d'affaires entre janvier 2004 et juin 2005 lié aux commandes internes du KIM s'élève à 2,3 Mio. d'Euros.

Pourtant, en novembre 2005, la collaboration avec LCE s'arrête également, l'activité croissante et les exigences de plus en plus nombreuses de ce projet dépassant le potentiel de gestion de LCE. A partir de 2006, l'initiative de coopération adopte la forme juridique d'une association reconnue (*e. V. - eingetragener Verein*) et la gérance de l'association avec la coordination des activités du projet KIM, est confiée à l'AGV de Braunschweig.

2.6 *Le rôle du syndicat IG Metall*

Le rôle du syndicat *IG Metall* a évolué au cours de l'histoire de l'initiative de coopération. Lors des premières discussions au sein de l'Alliance pour l'emploi vers la fin des années 90, l'IG Metall, incarné par son ancien Président, a lancé de nombreuses idées et a été un partenaire du KIM très actif pendant toute la négociation. L'implication active du syndicat a finalement permis de trouver un système équilibré en termes de réactivité et de cogestion. Cet aspect de la convention collective a été un élément indispensable permettant de convaincre les comités d'entreprises, autant que l'engagement personnel du Président d'IG Metall vis-à-vis des entreprises dans le but de gagner des participants et de susciter l'intérêt pour le pool de ressources humaines.

Après la mise en place du KIM, l'IG Metall a perdu peu à peu son influence et le centre de gravité de l'initiative s'est déplacé de l'Alliance pour l'emploi vers l'organisation patronale : les décisions stratégiques étant prises désormais essentiellement par le cercle de travail des gérants des entreprises. Entre-temps, « l'initiative est pratiquement sortie du champ des préoccupations du syndicat » dit le Président actuel de l'IG Metall à Braunschweig. L'opinion partagée d'IG Metall sur KIM reflète cette perte d'influence. D'un côté, l'IG Metall a participé à la création et à la mise en place d'un réseau contribuant à la stabilité régionale de l'emploi de façon durable, mais d'un autre côté, le syndicat n'a pas réussi à profiter de cette réalisation, pour mettre en valeur son propre mérite, ni à communiquer cette réussite en interne aux adhérents et aux comités d'entreprises.

3 Le pool de ressources humaines

3.1 Les règles fixées par la convention collective

Dès le début, le transfert de personnel passant par un pool de ressources humaines a été la tâche essentielle de cette initiative de coopération, et aujourd'hui, cette finalité reste l'objet central du KIM malgré le grand nombre d'activités complémentaires qui ont très vite vu le jour. La signature d'une convention collective spécifique fixe le cadre juridique de la mise à disposition de personnel, et constitue le premier accord du genre en Allemagne.

Cette convention suit la logique fixée par la réforme de la loi relative à la mise à disposition de personnel (AÜG - Arbeitnehmer-Überlassungsgesetzes) de 2002. Dans le cadre de la première loi (Hartz 1) de d'adaptation des services proposés au marché de travail, l'essentiel des obligations ou restrictions a été reformulé en faveur d'un nouveau modèle de mise à disposition de ressources humaines. Selon cette loi, la mise à disposition de personnel doit être régie essentiellement par des conventions collectives (*Deutscher Bundestag 2005*). Actuellement, les entreprises du KIM ne sont pas obligées de respecter certaines directives de la loi AÜG, comme par exemple l'obligation de soumettre la création d'une entreprise de travail temporaire à l'approbation préalable de l'agence nationale pour l'emploi allemande (*Bundesagentur für Arbeit*).

AÜG §1 (3) : « Cette loi (...) ne s'applique pas à la mise à disposition de personnel entre les employeurs du même secteur si l'objectif est d'éviter le travail à temps partiel, ou des licenciements, et si une convention collective est applicable à l'entreprise utilisatrice et à l'entreprise mettant la ressource à disposition.

La convention collective entre l'Organisation des industries métallurgiques de Basse-Saxe et le syndicat IG Metall de la circonscription de Hanovre a été signée en novembre 2000, et a été révisée en 2004.

Elle est applicable à toutes les entreprises membres du KIM listées nominativement dans le contrat. L'actualisation de cette liste d'entreprises membres a été à l'origine de la révision de la convention. Le contrat règle les conditions essentielles des échanges de personnel concernant le statut des employés mis à disposition, la rémunération et les questions relatives à la cogestion. Il comprend plus particulièrement les règles suivantes :

- Le personnel faisant l'objet d'une mise à disposition reste employé de l'entreprise qui le « prête », et le salaire est toujours payé, sans interruption, par l'entreprise l'ayant mis à disposition.

- Pendant la durée de l'échange, le personnel perçoit la même rémunération qu'en temps normal, les frais de déplacement pouvant être éventuellement augmentés.
- Les missions dans une entreprise utilisatrice ne peuvent avoir lieu que si l'employé est volontaire, c'est-à-dire, que s'il donne son accord pour effectuer ces missions.
- Par ailleurs, le comité d'entreprise de l'établissement fournissant les ressources doit également donner son accord.

Il existe également des règles précises concernant la facturation entre l'entreprise mettant à disposition le personnel et l'entreprise utilisatrice. Cette dernière doit payer pour le temps pendant lequel elle fait appel à des employés des autres entreprises membres du KIM, les frais directs de l'employé auxquels vient s'ajouter une majoration de 10% pour compenser les jours de congés payés ou d'absence maladie, qui restent entièrement à la charge de l'entreprise fournissant les ressources. Dans la pratique, la société mettant à disposition les ressources applique un forfait journalier par employé, et facture directement à l'entreprise utilisatrice le prix calculé sur la base des jours travaillés.

Une autre règle importante concerne l'interdiction de débauchage. L'entreprise utilisatrice a l'interdiction de proposer un contrat de travail à l'employé d'une autre société afin d'éviter le « phénomène de reprise de personnel » observé dans l'intérim. Malgré cette règle, à ce jour, une personne a changé d'employeur, nonobstant, ce transfert s'est déroulé avec l'accord mutuel des deux entreprises concernées.

3.2 *...et la pratique vécue*

Deux aspects des dispositions fixées par la convention sont particulièrement utiles : Le premier aspect, est la réglementation claire et précise de toutes les questions relatives à la facturation et aux frais. Malgré leur élaboration très en amont du projet, ces règles sont respectées par toutes les entreprises, indépendamment de leur statut prépondérant en tant qu'entreprises utilisatrice ou entreprise mettant les ressources à disposition.

Le deuxième aspect est le climat de confiance généré par la convention collective qui a eu des effets positifs au niveau du réseau et au sein des entreprises. Et notamment les dispositions relatives à l'interdiction de débauchage, le principe d'acceptation par l'employé ainsi que les droits étendus de cogestion accordés au comité d'entreprise.

KIM est généralement accueilli par les employés avec un certain scepticisme initial qui se transforme au cours de l'expérience en une attitude positive. Les employés appréhendaient au début les interventions dans d'autres établissements. Ils craignaient de ne pas être à la hauteur des nouvelles tâches et le nouvel environnement professionnel était considéré comme une possible cause de stress. Dès le début, les employés connaissaient les arguments favorables à un pool de ressources humaines : en particulier, l'angoisse permanente de perdre leur propre poste de travail a été un élément moteur essentiel qui a poussé les employés à accepter sa mise en place. Le concept du KIM semblait particulièrement plausible dans ce cadre. « En tant qu'employé, on se rend facilement compte quand le travail vient à manquer, et dans ces moments on craint rapidement le chômage » dit l'un des employés d'une société membre du KIM.

Mais, suite aux premières missions réalisées par les employés qui ont communiqué leurs impressions, l'opinion générale du personnel s'est transformée et est devenue plus positive. Au

final, les craintes des employés ne se sont pas confirmées, ce qui s'explique en partie par des missions répétées, où les employés ont été affectés toujours dans les mêmes entreprises.

Au cours des missions, cette confiance mutuelle des employés s'est également installée chez les cadres dirigeants. Selon le gérant d'une PME, une « nouvelle culture basée sur la confiance » s'est installée. Ceci, ajouté au recul de la méfiance en interne chez les entreprises a eu pour conséquence que la convention collective a perdu de l'importance au quotidien, en particulier concernant les questions de cogestion. Entre temps, il est également devenu possible d'envoyer du personnel dans des délais extrêmement courts, malgré l'obligation conventionnelle d'impliquer les comités d'entreprises au préalable. « Parfois on reçoit dès le lundi matin 8h00 un coup de fil d'un autre gérant nous informant qu'il a une charge de travail importante mais qu'il a un problème d'absences pour maladie ». En général, on nous demande directement si telle ou telle personne serait disponible », dit un gérant. Particulièrement dans le cas où un employé a déjà été envoyé plusieurs fois dans la même entreprise, l'avis du comité d'entreprises est devenu quasiment secondaire, augmentant ainsi la rapidité et la souplesse des missions. Un autre facteur important de cette augmentation est le fait que, dans le cadre du KIM, aucun conflit majeur ne s'est encore produit entre les comités d'entreprise et les responsables du personnel.

3.3 Quantité et structure des mises à disposition de personnel

La pratique de la mise à disposition de personnel s'est installée doucement et a augmenté particulièrement dans les entreprises et dans les domaines dans lesquels on a expérimenté très tôt cette possibilité. Le taux des entreprises membres du KIM utilisant le pool de ressources humaines est de 2/3 environ.

- La confiance et l'expérience sont des acteurs importants de cette démarche. Et de ce fait, le nombre d'employés faisant l'objet d'une mise à disposition, c'est-à-dire la répartition per capita, est relativement faible. La logique adoptée consiste à envoyer souvent les mêmes employés. Selon les estimations de l'organisation patronale de Braunschweig, le volume total des mises à dispositions se situe entre 2700 à 3000 jours de mission (somme totale pour l'année 2004)
- La durée des missions peut varier considérablement : les missions peuvent durer entre un jour et 6 mois. En revanche, aucune mission de quelques heures (inférieur à un jour) n'a eu lieu.
- Le chiffre d'affaires de 2004 lié à ces missions est de 258 000 Euros. Cela signifie qu'environ un cinquième du chiffre d'affaire total du KIM (1,3 Mio. d'euros pour 2004) a été réalisé par le pool de ressources humaines.
- La demande concerne essentiellement du personnel qualifié et à des techniciens, mais dans certains cas ponctuels on fait appel aussi à des ingénieurs.
- La plupart des entreprises limitent leur échanges à une ou deux entreprises, et en pratique on observe toujours les mêmes schémas de missions. Il s'agit souvent de missions à répétition effectuées avec les mêmes employés, qui reviennent régulièrement en raison des surcharges ponctuelles de travail périodiques, et qui ont permis de développer une certaine routine entre les entreprises.
- Les échanges bidirectionnel, c'est-à-dire les échanges de personnel entre deux entreprises et dans les deux sens, restent plutôt des exceptions. En général, il n'y a qu'une seule direction

dans les échanges interentreprises : certaines entreprises ont plutôt tendance à envoyer du personnel, et d'autres ont tendance à demander des ressources.

Une demande de mission est souvent liée au manque de personnel dans une société, et rarement à un excédent de ressources, et la cause principale est presque toujours une surcharge de travail ponctuelle. Les demandes de mission permettent également de compenser les absences, par exemple les absences maladies, qui ne peuvent pas être absorbées par les effectifs propres d'une entreprise.

4 Exemple d'une entreprise la société Lanico GmbH

4.1 Portrait synthétique d'une entreprise moyenne type

Avec environ 150 employés et un chiffre d'affaires de 20 Mio. d'euros, la société Lanico Maschinenbau GmbH de Braunschweig se situe dans le peloton du réseau d'entreprises du KIM. Fondé en 1919, ce fabricant de sertisseuses à conserves et de machines de conditionnement a grandi rapidement pendant les années où l'industrie des conserves s'est développée. La vaste gamme de produits proposée par Lanico fait d'elle l'une des plus importantes entreprises du secteur des emballages métalliques, qui est un secteur dans lequel la région de Braunschweig occupe une place de leader européen.

Au milieu des années 80, l'entreprise a atteint l'effectif maximal de 178 employés et réalise d'excellents chiffres d'affaires liés notamment au succès de ses exportations hors des marchés



européens. Ces ventes réalisées à l'export ont toujours une très grande importance pour Lanico GmbH, étant donné qu'elles représentent 85% de son chiffre d'affaire. La moitié de l'export s'effectue en dehors de l'UE, et notamment avec des partenaires outre-Atlantique.

L'un des produits phares de Lanico concerne ses installations de production de bombes aérosol (communément appelé « sprays ») : la société Braunschweigoise est leader mondiale dans ce domaine.

Le propriétaire et gérant de cette entreprise a joué un rôle très particulier dans le projet d'initiative KIM : grâce à son expérience de 10 ans dans le comité directeur de l'organisation patronale de Braunschweig, il est devenu l'un des initiateurs principaux du projet KIM.

4.2 KIM satisfait les exigences en matière de flexibilité des ressources humaines

A moyen terme, les effectifs de Lanico ont été soumis à d'importantes variations l'obligeant à alterner réductions structurelles de personnel et nouvelles embauches. Au cours des trois dernières années, les effectifs ont varié d'environ 20%, en fonction du carnet de commande de la société.

Mais en plus de ces changements dans les volumes de commandes liés au développement structurel et à long terme, la production de Lanico doit également faire face à des variations saisonnières correspondant au cycle typique de l'industrie des biens d'investissement. « Ce cycle »,

qui est lié à des effets commerciaux et comptables, « est particulièrement prononcé chez les entreprises qui vivent de l'export », explique le gérant du fabricant de machines de conditionnement. Ainsi la plus grande charge de travail à absorber a-t-elle lieu chez Lanico pendant les mois de septembre à décembre.

Les outils utilisés jusqu'à présent pour faire face à de telles exigences de souplesse étaient les comptes de temps de travail flexibles, qui n'ont permis satisfaire que partiellement ces exigences. Lanico GmbH s'est donc tournée vers le pool de ressources humaines pour résoudre ses problèmes et trouver des sociétés ayant le même profil en matière de charge de travail, mais présentant un décalage par rapport à son propre cycle économique. « Selon nous, le secteur de la construction de machines agricoles obéit à un cycle idéal, étant donné que l'activité s'arrête brusquement après la récolte de la betterave » explique le gérant. Les entreprises agricoles constituent l'essentiel des donneurs d'ordre dans ce secteur, et elles commandent essentiellement des moissonneuses. Celles-ci doivent être livrées au plus tard en été, ce qui explique une charge de travail importante en printemps, et de ce fait, un cycle opposé à celui de l'industrie des biens d'investissement.

Les deux entreprises arrivent à compenser leur besoins saisonniers en matière de ressources humaines grâce à KIM. Ainsi sont nées des échanges réguliers, obéissant au même rythme tout au long de l'année, entre Lanico GmbH et le fabricant des machines agricoles associé à KIM, qui est resté depuis le partenaire plus important du fabricant de machines de conditionnement en matière de mise à disposition de personnel.

En plus de cette collaboration bilatérale, l'entreprise envoie également occasionnellement du personnel à d'autres sociétés membres du KIM, pour d'autres raisons que les variations saisonnières : lorsque des effets structurels ou les variations du volume de commandes se font ressentir. Ces raisons ont encouragé Lanico à profiter du pool surtout en 2004 : cette année-là, le chiffre d'affaires a brusquement chuté d'environ un tiers par rapport à celui de l'année précédente. Pendant cette période, et grâce à KIM, 22 employés ont pu être envoyés dans différentes entreprises du KIM pour y exécuter des missions de plusieurs mois. Le gérant estime que KIM a permis de sauver « 15 personnes qui auraient dû être licenciées à cause des pertes de chiffre d'affaire subi en 2004 ». Les excédents de longue durée en matière de ressources humaines peuvent être compensés par KIM, et les problèmes liés aux pertes transitoires de chiffre d'affaire peuvent être surmontés sans licenciements.

Un élément stratégique pour toute entreprise est d'assurer la continuité de ses ressources humaines afin de garder le savoir faire détenu par ses employés. En 2005, c'est-à-dire un an après les pertes de chiffre d'affaire, le fait d'avoir pu assurer une continuité en matière de ressources humaines a porté ses fruits puisque la situation de Lanico s'est inversée et que le chiffre d'affaire a dépassé le niveau normal de la société. Tout le personnel qui avait été envoyé dans d'autres entreprises a pu être récupéré, et la surcharge de travail complémentaire (lié au chiffre d'affaires au-delà de la normale) a également été compensée en faisant appel à KIM. En 2005, Lanico a donc « emprunté » bien plus que « prêté » des ressources.

5 Avantages et risques pour les employés

Selon l'opinion des employés, KIM présente globalement plus d'avantages que d'inconvénients. Un argument fondamental en faveur du KIM est la possibilité de maintenir l'emploi grâce aux missions de longue durée hors de l'entreprise. L'exemple de Lanico montre que les postes de

travail de la société, ou en tout cas une partie de ceux-ci, n'auraient pas pu être maintenus sans les avantages offerts par le pool de ressources humaines. Cette même logique s'applique au travail à temps partiel, même si les postes concernés ne sont pas (immédiatement) menacés par une perte de l'emploi, tous ces postes doivent supporter des pertes de salaires.

Un deuxième argument en faveur du KIM est qu'il permet d'éviter les stress que les employés des entreprises du KIM ressentent lorsqu'ils ont peur de perdre leur poste de travail. Les employés des fabricants de machines peuvent intuitivement déduire de leur propre charge de travail le fait de savoir si le carnet de commande de l'entreprise est bien rempli : une diminution de leur charge générant du « chômage technique » entraîne souvent la peur de perdre son emploi.

Ces arguments, c'est-à-dire la possibilité d'éviter le chômage, le travail à temps partiel ou le stress, semblent peser plus dans l'opinion des employés que les inconvénients suivants :

- les employés considèrent que le travail demandé lors des missions n'apporte rien à leurs compétences, et qu'au contraire, les tâches à réaliser dans les entreprises ayant demandés des ressources sont plutôt moins intéressantes et moins variées que leur activité dans leur propre entreprise.
- Particulièrement au démarrage du KIM, les premières missions des employés se sont accompagné de stress et de nervosité, du fait des conditions de travail inconnues qu'ils allaient rencontrer dans une nouvelle entreprise. Mais lorsque les mêmes schémas se sont répétés au fil des missions (voir chapitre 0), le stress et la nervosité ont diminué au cours du temps.

En résumé, on peut dire que l'implémentation du KIM a été accueilli de manière peu enthousiaste par les employés. En revanche, le scepticisme initial a clairement diminué avec le temps, et les employés sont désormais plutôt convaincus des avantages que KIM peut offrir en terme de stabilisation d'emploi grâce à l'impression favorable acquise au cours de leurs missions dans d'autres entreprises.

6 Bilan de l'initiative

6.1 *Un bon déroulement de l'ensemble de l'initiative*

En analysant les activités dans le cadre de cette initiative de coopération dans le domaine de la construction de machines et de matériel mécanique, on remarquera que les succès ont été nombreux. Les petites et moyennes entreprises du KIM ont réussi à atteindre dans plusieurs domaines d'activité une position qui est d'habitude exclusivement réservée aux grands entreprises. Mise à part l'important gain de flexibilité en matière de personnel grâce au pool de ressources humaines, les entreprises ont pu augmenter sensiblement leur pouvoir sur les marchés en termes d'achats et de traitement des déchets. Elles ont également identifié et réalisé d'importantes synergies en matière de qualification et de formation.

Non moindre est l'expérience positive vécue par les entreprises membres au cours des années qui a su donner une grande stabilité à cette initiative. La maturité qu'a acquis le KIM se manifeste, entre autre, dans le fait que l'initiative s'est transformée en une association dotée d'une gérance propre. Enfin, l'indépendance économique, grâce au financement exclusif par les cotisations des entreprises membres témoigne de la cohérence du projet KIM.

6.2 Les objectifs du pool de ressources humaines sont atteints

L'échange de personnel entre les entreprises est au centre de cette analyse. Le KIM a été créé dans le seul but d'instaurer un pool de ressources humaines. Il est dit plus haut, au paragraphe **Erreur ! Source du renvoi introuvable.** que l'initiative a été créée dans les années 90 pour faire face à une crise régionale du secteur de la construction de machines et du matériel mécanique. Mais l'alliance pour l'emploi a dû attendre le début des années 2000 pour concrétiser le projet KIM, après avoir réuni le nombre nécessaire d'entreprises potentiellement intéressées et après avoir donné un cadre juridique aux échanges de personnel en élaborant une convention collective.

Les objectifs du pool KIM consistaient à stabiliser l'emploi dans la région et à augmenter en même temps la flexibilité des entreprises associées en matière de personnel. C'est pourquoi la création a eu lieu en 2001, „au bon moment“, comme on a pu le constater par la suite, étant donné qu'au début des années 2000, la situation économique au sein du KIM était plutôt hétérogène : plusieurs entreprises affichant des carnets de commandes vides et des excédants de ressources humaines coopéraient dans le cadre du KIM avec des sociétés en pleine phase de croissance. Ce mélange avait un effet très dynamisant sur le pool de ressources humaines dont le volume absolu des transferts se chiffrait à environ ¼ de millions d'Euros, ce qui représente environ 3000 journées-homme (2004).

Le cas étudié a montré que KIM a atteint les objectifs fixés en matière de stabilité d'emploi et de flexibilité notamment pendant les premières années. L'exemple de Lanico GmbH (paragraphe 0) montre clairement comment l'échange de personnel peut aider à stabiliser l'emploi dans les entreprises. Il devient possible d'éviter le travail à temps partiel ou les réductions d'effectifs, et les entreprises arrivent à conserver le personnel expérimenté et précieux même pendant de plus longues périodes économiquement difficiles, sans qu'elles aient été obligées de supprimer des postes de travail. KIM constitue un nouvel outil de gestion complémentaire permettant de compenser les variations conjoncturelles de courte durée ainsi que les variations saisonnières, même si ce modèle ne suffit pas à satisfaire l'ensemble du besoin en matière de flexibilité.

L'évolution récente des années 2005 et 2006 indique une légère diminution des échanges de personnel du KIM. Cette baisse s'explique par une homogénéité conjoncturelle accrue. Actuellement toutes les entreprises du KIM vivent une période économique favorable. En raison de cette bonne situation commerciale, les excédents de personnel deviennent plus rares : La demande de personnel visant à compenser les surcharges de travail ponctuels n'est actuellement plus satisfaite par les ressources internes du KIM. Ce qui explique la stagnation ou le léger recul de l'activité. Cela ne signifie pas que le pool de ressources humaines n'aurait plus de raison d'être dans le futur, car de nombreuses activités à d'autres niveaux du KIM continuent à le rendre nécessaire. Ces activités permettent de conserver et de réactiver quand on en aura besoin cet outil intéressant que constitue un pool de ressources humaines. Les entreprises disposent avec le KIM d'une arme qui leur permet de conserver le personnel fondamental pendant une période de crise, dans le cas d'un changement conjoncturel.

6.3 Facteur clés de la création du KIM

Le KIM a montré que la création d'un réseau d'entreprises et d'un pool de ressources humaines de ce type dépend de nombreux critères (voir également *Weinkopf 1996*, 318 et ss.) Les circonstances qui ont été essentielles pour permettre la mise en place du KIM ont été

l'engagement intense de certaines personnes ainsi que le bon climat de coopération entre les acteurs, et notamment le climat favorable qui régnait dans l'alliance régionale pour l'emploi. Par ailleurs, les succès permanents obtenus dans les principaux domaines de cette collaboration ont contribué à la réussite, ainsi que le fait que les entreprises KIM se trouvent en situation de stabilité et n'aient pas à faire face à de véritables crises existentielles.

- L'alliance pour l'emploi a joué dans la phase de création un rôle stabilisateur à plusieurs niveaux : son organisation et certains de ses membres ont su construire des conditions préalables essentielles, telle que la convention collective applicable à KIM qui a été le résultat le plus important. Après l'avoir longuement soupesée, l'alliance a estimé qu'elle offrait la meilleure base technico-juridique pour un pool de ressources humaines. Par la suite elle s'est avérée extrêmement solide et elle a fait l'unanimité. Par ailleurs, la composition de l'alliance a facilité le financement d'une coordination externe par des aides publiques pendant la première phase du projet.
- Parmi les aspects qui ont favorisés le projet citons les représentants des partenaires sociaux qui se sont complètement identifiés avec le projet KIM et qui ont réussi à convaincre leurs interlocuteurs du bien-fondé du concept grâce à un engagement personnel exemplaire. Ils ont obtenu un nombre suffisant d'entreprises intéressées à la création d'un tel projet et ont réussi à contrer les arguments des comités d'entreprises qui le comparaient à l'intérim.
- L'apparition des échanges commerciaux entre les entreprises du KIM est un effet secondaire qui n'avait pas été envisagé au départ. Ces échanges ont donné également une certaine stabilité au projet et ont complété l'évolution positive dans les domaines des achats et du traitement des déchets qui constituaient dès la première phase du KIM des domaines fondamentaux de la coopération.

Une comparaison avec l'analyse de *Weinkopf* en matière de pool de ressources humaines (Weinkopf 1996 ¹) montre que le KIM a bénéficié d'un cadre excellent. Dans les résultats de l'analyse de Weinkopf, on trouve des critères relatifs à la transférabilité d'un pool de ressources humaines, dont « l'objectif est de définir le cadre général permettant à un pool de fonctionner » (318). Au point de conclure : KIM a satisfait en grande partie les critères définis par Weinkopf.

L'un des obstacles identifiés par Weinkopf est la concurrence entre les pools de ressources et le travail par intérim. Selon les conditions préalables définies par le cadre général d'un pool, le travail intérimaire peut constituer une alternative intéressante pour les sociétés associées susceptible de mettre en danger l'utilisation et l'existence d'une solution basée sur un pool. Dans ce contexte, on peut définir le KIM par les aspects suivants :

- KIM s'est doté d'un financement de base par l'intermédiaire des cotisations de ces membres ; l'initiative n'est pas financée par des marges sur les missions de travail. De ce fait, les tarifs pratiqués (voir paragraphe 3) sont très compétitifs par rapport aux prix du travail intérimaire. Par ailleurs, la qualité des prestations est supérieure à celle de l'intérim grâce aux missions répétées régulièrement. Au total, son seul inconvénient par rapport à l'intérim est l'interdiction de débauchage, étant donné que KIM ne doit pas servir à constituer des effectifs (à part quelques très rares exceptions). En conclusion on peut dire que, par rapport à l'objectif qui est de compenser les variations saisonnières et conjoncturelles, il n'existe aucun rapport concurrentiel entre KIM et les entreprises d'intérim.

¹ Plusieurs pools en Allemagne (5) et aux Pays Bas (9) ont été analysés dans cette étude (Weinkopf 1996 : 9)

- Weinkopf a observé que les chances de réussir un pool sont proportionnelles « à l'envergure de la voile » de ces activités (1996 : 319). Weinkopf utilise cette image « de voile » pour parler des relations de coopération et du réseau du pool, dont KIM a bénéficié au début grâce à l'Alliance pour l'emploi. Weinkopf souligne l'importance des partenaires sociaux qui doivent être impliqués, dans l'idéal, à égalité. Même si cela n'a pas été le cas pour KIM, l'association pour l'emploi a permis aux syndicats de jouer un rôle majeur aux côtés des comités d'entreprises pour défendre leurs intérêts.
- Weinkopf analyse également l'importance des conventions collectives constituant la base du pool de ressources humaines. Selon son analyse, ces conventions devraient plutôt s'attacher à créer une délimitation par rapport au travail intérimaire. Les conventions collectives devraient imposer aux entreprises « de satisfaire leurs besoins en matière de flexibilité de ressources humaines en puisant exclusivement dans le pool » (ibid.). Dans le cas du KIM, ceci n'a pas vraiment été assuré par la convention, mais plutôt par la structure de financement (voir ci-dessus).
- D'autres critères clés qui ont été identifiés par Weinkopf dans le projet KIM, sont le fait que projet ait été porté par les entreprises elles-mêmes, ce qui a généré une plus grande auto-responsabilisation de ces entreprises, la non-distribution des bénéfices, et les aides publiques (319 et ss.)

Deux autres projets ont été lancés sur le même modèle dans le but de vérifier le bon fonctionnement de celui-ci. Les deux modèles ont adopté les mêmes conditions générales, et de ce fait il est très probable que ces nouvelles initiatives fonctionnent correctement. KIM 2 a été créée en 2004 et montre déjà par une certaine stabilité. KIM 2 est également constitué d'un réseau d'entreprises du domaine de la construction de machines et de matériel mécanique, mais contrairement à KIM, son champ d'application dépasse le cadre régional. KIM 3 a été prévu pour l'année 2006. L'avenir montrera dans quelle mesure il est possible de transposer cette initiative à d'autres régions. Certaines régions à l'est du bassin de la *Ruhr* ont dû être intéressées par la mise en place de projets basés sur le même modèle.

Bibliographie

Flake, M. (2005). Kooperationsinitiativen Maschinenbau in der Region Braunschweig, in Bergmann, B. & Pietrzyk, U. (Ed.). Zwischen Arbeitsmarktflexibilisierung und Fachkräftemangel – Innovative Konzepte für KMU. Dresden: Universität technique de Dresde.

Weinkopf, C. (1996). Labour pools: überbetriebliche Beschäftigung im Spannungsfeld von Flexibilität, Mobilität und sozialer Sicherheit. Munich : Hampp. Arbeit und Technik, Vol. 5.