



Actes de l'Université d'été «Emploi, compétences et territoires» - Montpellier 2 et 3 juillet 2014



Actes de l'Université d'été
« Emploi, compétences et territoires »
Montpellier - 2 et 3 juillet 2014

Fondation Université Montpellier 1 ENTREPRENDRE - CS 29555 - 34961 Montpellier Cedex 2
fondation@univ-montp1.fr - www.univ-ect.org





8^{ème} Université d'été

 Introduction	Page 5
 Note préliminaire	Page 7
 Editorial	Page 9
 Programme	Page 12
 Discours d'inauguration Philippe Augé et Philippe Merle	Page 17
 Synthèse du débat d'ouverture	Page 23
 Synthèse des ateliers	Page 27
 Discours d'introduction au débat de clôture Max Ponceillé et Chantal Marion	Page 35
 Synthèse du débat de clôture	Page 39
 Prix de l'innovation	Page 48
 Prix de l'innovation Projets primés et interventions	Page 53
 Comptes rendus des ateliers	Page 61
 Contributions scientifiques	Page 99

Introduction





L'Université d'Été « Emploi, Compétences et Territoires » est née il y a sept ans d'un constat : le besoin d'un espace, d'un temps de respiration mais aussi d'échanges pour les acteurs du développement territorial et leurs partenaires.

Chacun sait en effet combien la vie professionnelle est prégnante, entraînant les uns et les autres dans un tourbillon d'activités marqué par l'urgence et l'accumulation de tâches dont la plupart semblent sans lien entre elles, et ne permettant pas de prendre suffisamment le temps de la réflexion, de l'anticipation, et, encore moins, de l'évaluation. Dans ce contexte, la confrontation d'idées, le partage d'expériences, de questionnements et de réponses apportées ainsi que le transfert de bonnes pratiques, sont quasiment impossibles. Pourtant tous s'accordent à dire qu'ils participent à rendre plus compétents, plus professionnels et plus efficaces.

L'Université d'été a donc pour objectifs de permettre aux participants :

- de partager des expériences, prendre connaissance des innovations expérimentées en région et hors région,
- de s'approprier des méthodes et des outils,
- d'explorer des problématiques en devenir
- de faciliter la mise en réseau dans un cadre peu formel et sans contraintes institutionnelles liées aux programmations financières.

La 8^{ème} édition, qui s'est déroulée les 2 et 3 juillet 2014 à Montpellier, avait pour fil rouge « **Entreprises demain : quelles organisations, quelles compétences ?** ». Elle a réuni près de 300 personnes, dont plus du tiers extérieures à la Région Languedoc-Roussillon. Universitaires, chercheurs, sociologues, géographes ou économistes y ont ainsi côtoyé des "acteurs" de territoires, chefs d'entreprises, syndicats de salariés, responsables RH ou de pôles de compétitivité, organismes de développement, organismes consulaires, techniciens, élus de collectivités et représentants de l'Etat, ... faisant de ces deux jours un véritable rendez-vous national des territoires et une manifestation unique en France par sa diversité.

Le présent document, que l'on trouvera également sur le site www.univ-ect.org et dont la rédaction a été confiée à Yves Jolis, secrétaire de la Conférence Régionale du Travail Languedoc Roussillon, en retrace sous forme d'articles d'analyse et de synthèse les débats qui se sont déroulés en plénière ainsi que les travaux menés au sein des sept ateliers. Il est complété par un certain nombre de dossiers, comptes-rendus des ateliers et principales interventions notamment.

L'Université d'été est organisée par la Fondation Université Montpellier 1 ENTREPRENDRE, la DIRECCTE LR, le Conseil Général de l'Hérault et Montpellier Agglomération en partenariat avec : Almatec, l'ANDRH LR, L'Association Jeunesse et Entreprises, ART-Dév (Centre associé CEREQ de Montpellier), la Chambre de Commerce et d'Industrie de Montpellier, la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire, la Conférence Régionale du Travail, DIDERIS (Université Montpellier 1), le MEDEF LR, Pôle Emploi LR, l'UNSA, l'Union Professionnelle Artisanale LR.

En partenariat avec l'Hérault Juridique et Economique, La Lettre M, Objectif Languedoc Roussillon.

Avec le soutien de ARDENCE et de la Société Générale.



Extraits des interventions inaugurales du mercredi 2 juillet

Aujourd'hui cette Université d'Été, 8^{ème} du nom, montre bien que nous travaillons tous sur les mêmes thématiques. Vous, professionnels, vous êtes axés sur le développement des compétences et des territoires, et nous, professionnels de la formation, sur la recherche et l'innovation mais derrière des professionnels de l'intégration, tout cela pour des diplômés qui certes valident des connaissances mais aussi permettent de réussir l'insertion. Certes, c'est dans le milieu professionnel, en situation professionnelle, que les compétences s'acquièrent, se confirment et se développent. Mais c'est grâce à la formation initiale qu'elles se fondent et se révèlent et grâce à la formation continue qu'elles se consolident, se confirment et s'adaptent. Donc, finalement, l'Université, en amont et en aval, et l'entreprise, au milieu, constituent un ensemble cohérent qui doit parfaire l'acquisition des compétences.

Philippe Augé
Président de l'Université Montpellier I

Je suis absolument convaincu que la diversité des origines et des parcours de ceux qui participent depuis de nombreuses années à cette Université constitue une richesse fondamentale pour l'intérêt de ces débats, intérêt qui ne s'est jamais démenti. Pourquoi y-a-t-il du changement depuis la 1ère Université d'été ? Parce que les choses sont devenues plus diffuses sans doute. Mais à un moment donné le mot "entreprise" a un sens, c'est une collectivité de personnes qui concourent à un objectif économique en s'organisant ensemble ; le mot "compétence" a un sens, certainement différent de celui d'il y a 10 ans, et il évolue tout au long de la vie grâce à la formation continue ; et le mot "territoire" a un sens, sans doute avec des modes d'organisation qu'il faut réinventer, mais aussi parce que les choses se font à un moment donné et à un endroit donné.

Philippe Merle,
Directeur de la Direccte Languedoc-Roussillon

Extraits des interventions introductives de la soirée de clôture du jeudi 3 juillet 2014

Je suis particulièrement heureux de voir cette Université d'Été s'installer durablement dans le paysage, cela prouve la qualité de cette manifestation qui en est à sa 8^{ème} édition. La Fondation Université Montpellier I Entreprendre, que j'ai l'honneur de présider, est une fondation qui a pour vocation d'essayer de rassembler le monde entrepreneurial et le monde universitaire. C'est pour nous fondamental. L'Université doit sortir et avoir des contacts avec la réalité de l'entreprise. L'entreprise dans une ville comme Montpellier où l'Université est forte, active, présente, se doit aussi d'avoir des rapports privilégiés avec cette dernière, et cette Fondation a pour but de favoriser ces rapprochements et de créer ces rapports.

Max Ponceillé,

Président de la Fondation Université Montpellier I Entreprendre

L'intitulé de cette Université d'Été, "Emploi, Compétences et Territoires", je ne sais quand vous l'avez choisi, a quelque chose de prémonitoire. J'en veux pour preuve, pour illustrer ma réflexion, un exemple concret. Sur le territoire où nous sommes, très touché par le chômage, s'est posée à nous la question de savoir comment l'agglomération pouvait aider le développement de l'emploi local et comment améliorer les compétences. Pour en revenir à l'Université d'Été, je dirais que c'est un temps de réflexion essentiel et important qui permet de prendre du recul. Quant aux conclusions de vos travaux, elles sont riches d'enseignements tant pour les entrepreneurs et les salariés, que pour les organismes, les étudiants et les universitaires.

Chantal Marion,

Vice-présidente au développement économique, Agglomération de Montpellier



Note préliminaire

Afin de témoigner de l'essentiel des propos, réflexions, informations, questions, échanges et suggestions exprimés lors de la 8^{ème} Université d'Été les 2 et 3 juillet 2014 et de permettre à la fois une vision globale et un accès facilité, ces "Actes" sont articulés en deux parties :

Première partie, une série d'articles rédigés sous forme de compte rendus et de synthèses témoignant des différentes séquences, séances plénières, débats et ateliers, qui ont rythmé ces deux journées.

Deuxième partie, l'intégralité de certaines interventions faites lors des plénières et de la remise des Prix de l'Innovation 2014 ainsi que les rapports détaillés des sept ateliers.

Ce document n'aurait pu exister sans la contribution de tous, notamment les intervenants mais également les animateurs-rapporteurs des ateliers. Qu'ils en soient ici remerciés.

Le souhait des rédacteurs de ces Actes est de constituer une trace référente, utile et exploitable, de l'ensemble de ces travaux afin que chacun, selon ses besoins ou ses centres d'intérêt, puisse, en tout ou partie, s'en saisir et en faire profit.

En souhaitant à tous bon usage et bonne lecture.

Yves Jolis

Secrétaire animateur de la Conférence Régionale du Travail

Nota : les débats en plénière, ayant fait l'objet d'une captation sonore, sont accessibles dans leur intégralité sur le site de l'Université d'Été : www.univ-ect.org

Il en est de même de l'ensemble de ce document complété par un certain nombre de supports et documents de références utilisés lors de cette manifestation.



Éditorial



« Entreprises demain : quelles organisations, quelles compétences ? »

De quelles ressources disposent aujourd'hui les territoires, les chefs d'entreprises et les salariés pour développer dans une vision prospective leurs capacités d'initiative et accroître la compétitivité des entreprises ? Plus que jamais, dans un contexte de mutations économiques et sociales accélérées, aux lourdes conséquences sur l'activité économique et l'emploi, s'impose à nous l'obligation de repenser profondément notre manière de réfléchir et d'agir. Le développement des compétences, l'innovation et la créativité, la coordination des acteurs, constituent à cet égard des leviers essentiels de la dynamique de développement des entreprises et des territoires.

De nombreuses questions se posent : Quelles mutations vont connaître les métiers et les emplois, notamment dans les secteurs industriels ? Quels nouveaux besoins en "compétences" cela implique-t-il pour les entreprises, tant sur le plan de la technicité que du management ? Comment armer les salariés dans la perspective d'une nécessaire mobilité professionnelle ? Quelles formations proposer pour accompagner ces évolutions ? Comment tenir compte des nouvelles aspirations visant à mieux conjuguer vie professionnelle et vie privée ?...

Par ailleurs, de nouveaux défis sont à relever : les entreprises, et plus particulièrement les PME et TPE, doivent développer des stratégies pour s'ouvrir à de "nouvelles frontières". Elles ont aussi à s'approprier l'usage du numérique, outil de développement qui bouleverse les organisations et les compétences. Des jeunes sont confrontés aux métiers de la nouvelle industrie de production et à ceux de l'ancienne...

C'est dans ce contexte d'évolution permanente que la 8^{ème} édition de l'Université d'Été « Emploi, compétences et territoires » accueillera tous ceux qui doivent, ensemble, répondre à la question « **Entreprises demain : quelles organisations, quelles compétences ?** », avec pour objectif, à travers les conférences- débats et les travaux en ateliers, d'aller au-delà des constats pour adopter une posture prospective et pragmatique permettant d'élaborer des propositions.

Yves Jolis

Secrétaire de la Conférence Régionale du Travail



Programme





Mercredi 2 juillet

13 h 30 : Ouverture des travaux

Philippe Augé, Président de l'Université Montpellier I

Philippe Merle, directeur de la DIRECCTE LR

14 h 15 : Conférence introductive : « Quels raisonnements appropriés pour traiter efficacement les questions de compétences ? »

Intervenant : **Guy Le Boterf**, Directeur de Compétences et Professionnalisme (France), et Professeur associé à l'Université de Sherbrooke (Canada)

Objet : Quelle approche de la compétence professionnelle adopter? Qu'est-ce qu'un professionnel compétent? Quelles conditions réunir dans une organisation ou une entreprise pour que les employés ou les agents agissent en professionnels compétents? Quel rôle de l'encadrement de proximité? Comment aborder les questions de «transfert» de compétences d'un emploi à un autre?

Animateur : **Frédéric Bruggeman**, Almatec

15 h 45 : Pause

16 h 00 : Travaux en ateliers associant chercheurs et acteurs de terrain (2 ateliers en parallèle).

Atelier 1 - Quelles compétences pour une industrie nouvelle ?

Intervenant : **Christophe Guitton**, Chargé de mission Partenaires régionaux, CEREQ,

Boris François, chargé de mission emploi formation, PRAO (Pôle Rhône Alpes de l'Orientation)

Gwénola de Miniac, Directeur de mission, SEMAPHORES

Animation : **Stéphane Michun**, Ingénieur d'études – Art-Dev (centre associé CEREQ de Montpellier)

Atelier 2 - Vie professionnelle/vie privée : à la recherche de nouveaux équilibres

Intervenant : **Florence Jacques**, Responsable du Pôle Emploi, CNIDFF de la Drôme

Virginie Brugues, Directrice de FACE Hérault

Animation : **Jean-Pierre Malhaire**, UNSA

18 h 30 : Cocktail dînatoire



Jeudi 3 juillet

8 h 00 : Accueil

9 h 00 : Introduction de la journée

Ouverture : **Philippe Augé**, Président de l'Université Montpellier I

Animation : **Frédéric Bruggeman**, Almatec

**10 h 00 : Travaux en ateliers associant chercheurs et acteurs de terrain
(2 ateliers en parallèle).**

Atelier 3 - Réagencement des compétences et mobilité professionnelle

Atelier de co-production

Intervenant : **Sylvain Saltiel**, chargé de mission prospective au Conseil Général de l'Hérault

Animation : **Yves Jolis**, Conférence Régionale du travail

Atelier 4 - Jeunesse et industrie, quel avenir partagé

Intervenants : **Olivier Brunel**, Délégué régional de l'ONISEP, Chef du SAIO

Nicolas Jeanjean, Société SPI (industrie nautique)

Stéphane Michun, Art-Dev (Centre Associé CEREQ de Montpellier)

Jonathan Houbron, Apprenti du CFA de l'Industrie

Julie Faure, étudiante en dernière année de l'Ecole des Mines d'Alès (génie civil)

Pascaline Poulet, groupe EDF, marraine de **Nadine Kyeta**

Animation : **Frédéric Bruggeman**, Almatec

12 h 30 : Déjeuner buffet





Jeudi 3 juillet

**14 h 00 : Travaux en ateliers associant chercheurs et acteurs de terrain
(3 ateliers en parallèle)**

Atelier 5 - Ouverture des PME à l'international : quelles compétences et comment les développer ?

Intervenants : **Bertrand Girard**, DG de l'entreprise Val d'Orbieu
Claudia Le Long, Déléguée régionale UBIFRANCE Languedoc Roussillon
Patrice Pélissier, PDG de MEA Meisinger (entreprise industrielle allemande)
Catherine Peyroux, Maître de Conférences, Université Paul Valéry
Nouredine Smali, PDG de l'entreprise Farmex

Animation : **Marion Polge**, Maître de conférences - Université Montpellier 1

Atelier 6 - Enjeux et nouveaux défis de l'insertion durable : des pratiques sociales aux organisations apprenantes

Intervenants : **Sara Asselin**, Directrice de ACI ERCA Gamme
Laurence Broca, Chef de service MS, Atelier de Saporta
Patrick Canto, Encadrant technique, Atelier de Saporta
Sophie Dutilleul, Présidente du Groupe ENVIE Gard
Sylvie Granier, Directrice de l'UREI
Elodie Millet, Déléguée Générale de la FNARS
Maryvonne Orlandini, Responsable chantier d'insertion, La CLEDE

Animation : **Marie-Hélène Izarn**, CRES LR

Atelier 7 - Comment le numérique favorise l'économie collaborative : mutation du fonctionnement des entreprises

Intervenants : **Jean Philippe Civade**, Président du Fablab Labsud
Thomas Junillon, Lighttag Consulting et Directeur Marketing de Keepcore, NOVAE
Eric Lacombe, expert en transformation numérique
Katia Vidic, Directrice marketing société Nelis
Jean François Vial, Président de Coworkin' Montpellier



Jeudi 3 juillet

Animation : **Florent Desserre**, responsable de la filière TIC, Communauté d'Agglomération de Montpellier

17 h 00 : Pause – Points rencontre

18 h 00 : Soirée de clôture

Introduction : **Max Ponceillé**, Président de la Fondation Université Montpellier I
ENTREPRENDRE

Chantal Marion, Vice-présidente au développement économique,
Agglomération de Montpellier

18 h 15 : Débat de clôture en plénière

Regards croisés sur les PME Européennes : des chefs d'entreprises (Allemagne, France) témoignent

Intervenants : **Patrice Pélissier**, PDG de MEA Meisinger, entreprise industrielle allemande

Max Ponceillé, PDG du groupe Oc santé, ancien Président de la Fédération Européenne de l'Hospitalisation Privée

Guillaume Leenhardt, Directeur de "A vos côtés"

Animation : **Yves Jolis**, Conférence Régionale du Travail

Conclusion :

Philippe Merle, Directeur de la DIRECCTE LR

**19 h 45 : Remise des prix de l'innovation territoriale
Avec le soutien de la Société Générale**

Cocktail dînatoire



Discours d'ouverture





Philippe Augé, *Président de l'Université Montpellier I*

Monsieur le Directeur régional de la Direccte, Mesdames, Messieurs, chers collègues, chers amis,

C'est avec grand plaisir qu'en ma qualité de Président de l'Université Montpellier I, j'ouvre cette 8^{ème} session de l'université d'été « Emploi, compétences et territoires », organisée avec le soutien de la DIRECCTE, de Montpellier Agglomération et du Conseil général de l'Hérault, que je remercie tout particulièrement, auxquels se sont associés de nombreux partenaires, dont la plupart soutient cette manifestation depuis sa 1^{ère} édition, en août 2007. Je citerai l'Association Nationale des DRH LR, l'Association Jeunesse et Entreprises, ART-Dev (Centre associé CEREQ de Montpellier), la Chambre de Commerce et d'Industrie de Montpellier, la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire, la Conférence Régionale du Travail, DIDERIS (Université Montpellier 1), le MEDEF LR, Pôle Emploi LR, l'UNSA, l'Union Professionnelle Artisanale LR.

Je remercie également et tout particulièrement la Société Générale, qui finance le Prix de l'innovation territoriale, remis demain en fin de journée, et nos partenaires presse, La Lettre M, Objectif LR et l'Hérault Juridique et Economique, pour l'aide qu'ils nous apportent.

Je remercie enfin Frédéric Bruggeman et Yves Jolis, qui animent cette manifestation, au vrai sens du terme, avec un professionnalisme reconnu.

Je dois excuser l'absence d'André Vézinhel, Président du Conseil Général, et de Max Ponceillé, Président de la Fondation Université Montpellier I Entreprendre.

Etant donné l'absence de ce dernier, je commencerai par vous donner quelques éléments sur la Fondation Université Montpellier1 ENTREPRENDRE, créée en 2010 afin de renforcer les liens de l'Université avec les autres acteurs du monde socio-économique. Les objectifs, la composition, le programme d'activités de la Fondation vous sont présentés dans la plaquette qui vous a été remise, je n'y reviendrai donc pas en détail.

En bref, la Fondation axe son action autour de quelques points forts : l'accompagnement des étudiants à la réussite, dans leur parcours de formation mais également dans leurs éventuels projets de création d'entreprise, les thèmes liés à la vie des entreprises, dans sa dimension économique et environnementale, la santé au travail, avec la Chaire santé et travail et le laboratoire Euromov et, depuis peu, l'œnologie. Elle s'appuie sur les ressources internes de l'Université Montpellier 1 d'une part, sur des partenaires d'autre part avec pour vocation de faire naître et de cultiver l'esprit d'entreprise.

Elle est aussi un moyen de mobiliser des ressources financières à travers des dons, de quelque montant qu'ils soient, donnant droit à déduction fiscale, permettant de mener à bien les actions inscrites au programme. Si vous souhaitez nous accompagner dans nos actions, vous pouvez utiliser le formulaire inséré dans la plaquette. Une précision non négligeable : les dons peuvent être fléchés, c'est-à-dire que vous pouvez choisir l'action que vous entendez soutenir.



Discours d'ouverture - mercredi 2 juillet

Revenons à l'Université d'Été, qui signe la volonté d'ouverture qui a présidé à la création de la Fondation, puisqu'elle n'existe que grâce aux partenariats qui ont pu être noués depuis sa première session en 2007. Cette année, l'Université d'Été est consacrée au thème « entreprises, demain : quelles organisations ? quelles compétences ? ». Nous avons la chance d'accueillir, pour la conférence introductive sur le thème des compétences, Monsieur Guy Le Boterf, que l'on ne présente plus sur le sujet, et qui va nous aider à répondre aux questions fondamentales que sont par exemple : Qu'est-ce qu'un professionnel compétent ? Comment faire en sorte que les salariés agissent en professionnels compétents ? Ou encore, comment aborder les questions de transfert de compétences d'un emploi à un autre ?

En ce qui me concerne, je voudrais essayer de répondre à la question de la place de la formation dans l'acquisition et le développement des compétences, en me consacrant bien entendu à la place des universités.

Je voudrais, en point de départ, dire toute ma satisfaction de voir que les universités ont été entendues, et qu'elles participeront aux futurs Conseil national, et régionaux, de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles, en application la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale.

Cette intégration confirme la place des universités comme acteurs de la formation professionnelle et de l'apprentissage tout au long de la vie et réaffirme une volonté politique forte : tout salarié doit pouvoir, à tout âge, trouver dans nos universités pluridisciplinaires des formations ou compléments de formation afin d'accompagner une évolution professionnelle ou personnelle, légitime et souhaitée.

La loi du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur a inscrit la formation initiale et continue tout au long de la vie dans les missions des universités. Les universités sont depuis de nombreuses années des acteurs forts de la formation professionnelle tant initiale que continue, et mettent en place des formations en tenant compte de l'expérience des publics accueillis, notamment grâce à la validation des acquis de l'expérience ou des acquis professionnels (VAE et VAP). Par ailleurs, tous les diplômes de licences, licences professionnelles et masters délivrés dans les universités sont inscrits de droit au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), et reconnus par les professionnels.

On ne peut que se réjouir de cette évolution positive du regard porté sur les universités par les "politiques" et sur la place qu'elles doivent occuper dans la construction de la France de demain.

Les Universités ont en effet un rôle primordial à jouer dans la construction et l'entretien des compétences attendues des entreprises. Certes, c'est dans le milieu professionnel, en situation professionnelle, que les compétences s'acquièrent, se confirment et se développent. Mais c'est grâce à la formation initiale qu'elles se fondent et se révèlent et grâce à la formation continue qu'elles se consolident, se confirment et s'adaptent. Donc finalement l'Université, en amont et en aval, et l'entreprise au milieu, constituent un ensemble cohérent qui doit parfaire l'acquisition des compétences.

Oui, je le dis car les médias bien souvent ont tendance à ne pas mettre leurs focales sur ce point, nos formations, initiales ou continues, sont professionnalisantes :

- A preuve la présence de nos diplômes nationaux au RNCP, le Répertoire National des Certifications Professionnelles.
- A preuve encore nos résultats en matière d'insertion professionnelle : 30 mois après l'obtention de leur diplôme, 86% des titulaires d'une licence professionnelle sont en emploi, ce taux atteignant 91 % pour les titulaires d'un master professionnel.



Discours d'ouverture - mercredi 2 juillet

A cela s'ajoute :

- Le nombre grandissant de formations ouvertes à l'apprentissage. Ainsi pour l'Université Montpellier I, 34 diplômes accueillent 487 apprentis à la rentrée 2014, dont quelques-unes en partenariat avec des CFA de branche.
- Plus de 3000 personnes inscrites en formation continue, dans des diplômes nationaux ou des diplômes d'université dont la plupart sont spécialement conçus pour ce public spécifique.
- Plus de 300 demandes de Validations des Acquis Professionnels et de Validation des Acquis de l'Expérience (VAP et VAE) ont été enregistrées cette année, ce qui témoigne que l'on peut délivrer un diplôme au vu de l'expérience professionnelle acquises par des candidats. L'Université n'est pas qu'un lieu de formation mais aussi de professionnalisation et d'intégration.

Malgré ce constat très positif, des progrès bien sûr sont à faire, ne serait-ce que pour continuer à nous adapter aux demandes de notre environnement, en constante mutation.

La réglementation de la formation continue vient de connaître une nouvelle réforme, extrêmement importante, qui lance un vrai défi aux organismes de formation, notamment aux Universités. Nous devons faire preuve d'imagination dans la combinaison des dispositifs, nous devons également faire preuve d'innovation dans nos programmes de formation. Deux objectifs qui fondent l'offre de formation de l'Université.

Cette réforme est fondée sur deux piliers :

- l'individualisation, à laquelle nous pouvons répondre par la modularisation de nos formations, ce qui correspond tout à fait à l'esprit du LMD ;
- la sécurisation non plus seulement des parcours, mais des personnes, ce qui relève plutôt de l'entreprise, qui a une obligation d'entretenir les compétences de ses salariés pour garantir leur employabilité.

A nous de répondre à ces nouvelles attentes en adaptant notre offre aux nouveaux droits individuels, tels que le Compte personnel de formation, le conseil en évolution professionnelle et l'entretien professionnel, en utilisant davantage la formation à distance, en travaillant sur la notion de blocs de compétences, en nous engageant dans une nouvelle offre de services, par exemple en proposant un accompagnement à la réussite et dans le parcours professionnel qui dépasse l'acte de formation.

Voilà ce que je voulais dire. Et aujourd'hui cette Université d'Été, 8ème du nom, montre bien que nous travaillons tous sur les mêmes thématiques. Vous, professionnels, vous êtes axés sur le développement des compétences et des territoires, et nous, professionnels de la formation, sur la recherche et l'innovation, mais derrière des professionnels de l'intégration, tout cela pour des diplômés qui certes, valident des connaissances mais aussi permettent de réussir l'insertion.

Merci à tous de votre présence. Merci à tous nos partenaires. Je souhaite longue vie à cette Université d'Été. Merci enfin à l'équipe de Dideris et plus particulièrement à Françoise Thuile qui depuis de nombreuses années se dévoue à la réussite de cette manifestation.

Très bon travaux à tous.





Philippe Merle, *Directeur de la Direccte Languedoc-Roussillon*

Cher Président, Mesdames, Messieurs,

Pour commencer par une boutade, je dirais que notre complicité depuis plusieurs années pour ouvrir ensemble cette Université d'Été illustre bien la diversité des profils qui sont dans la salle puisque se succèdent au micro un ardent défenseur de l'Université et un pur produit du système des grandes écoles. Au delà de la boutade je suis absolument convaincu que la diversité des origines et des parcours de ceux qui participent depuis de nombreuses années à cette Université constitue une richesse fondamentale pour l'intérêt de ces débats, intérêt qui ne s'est jamais démenti.

Cette année les débats politiques en ce début d'été portent beaucoup sur la carte et sur des compétences. Alors pendant deux jours nous allons faire un peu autrement. On ne va pas parler de la carte mais des territoires, on ne va pas parler des compétences au sens administratif mais des compétences techniques et des savoir-faire qui sont nécessaires pour faire fonctionner nos économies sur nos territoires. Quant à l'emploi on a décidé de le décliner de façon plus axée vers l'entreprise. Pas d'emploi sans entreprise, c'est un message qui est porté encore plus clairement qu'avant avec le pacte de responsabilité et de solidarité qui est en train de se mettre en place au parlement. Donc des débats centrés autour de l'entreprise et de l'économie productive que l'on peut appeler l'industrie au sens large et qui quantitativement manque en Languedoc Roussillon en comparaison d'autres régions.

Pourquoi y-a-t-il du changement depuis la 1^{ère} Université d'été ? Parce que les choses sont devenues plus diffuses sans doute.

L'espace. On assiste à des réunions virtuelles en visioconférence pour travailler dans certaines entreprises alors que le cœur d'activité est clairement en France. L'espace des régions puisque par exemple l'ensemble de nos pôles de compétitivité présents en Languedoc- Roussillon sont peu ou prou interrégionaux.

Diffus pour les marchés : un atelier portera d'ailleurs sur l'international. Il est clair aujourd'hui que, pour une entreprise, être sur un marché qui ait des frontières administratives n'a plus tellement de sens.

Le temps lui aussi est plus diffus. On voit bien par exemple que les temps vie professionnelle – vie privée, qui étaient étanches il y a quelques années, ne peuvent plus l'être aujourd'hui. Temps diffus également à l'échelle d'une carrière. Le temps où l'on faisait toute sa carrière dans une même entreprise est largement révolu.



Discours d'ouverture - mercredi 2 juillet

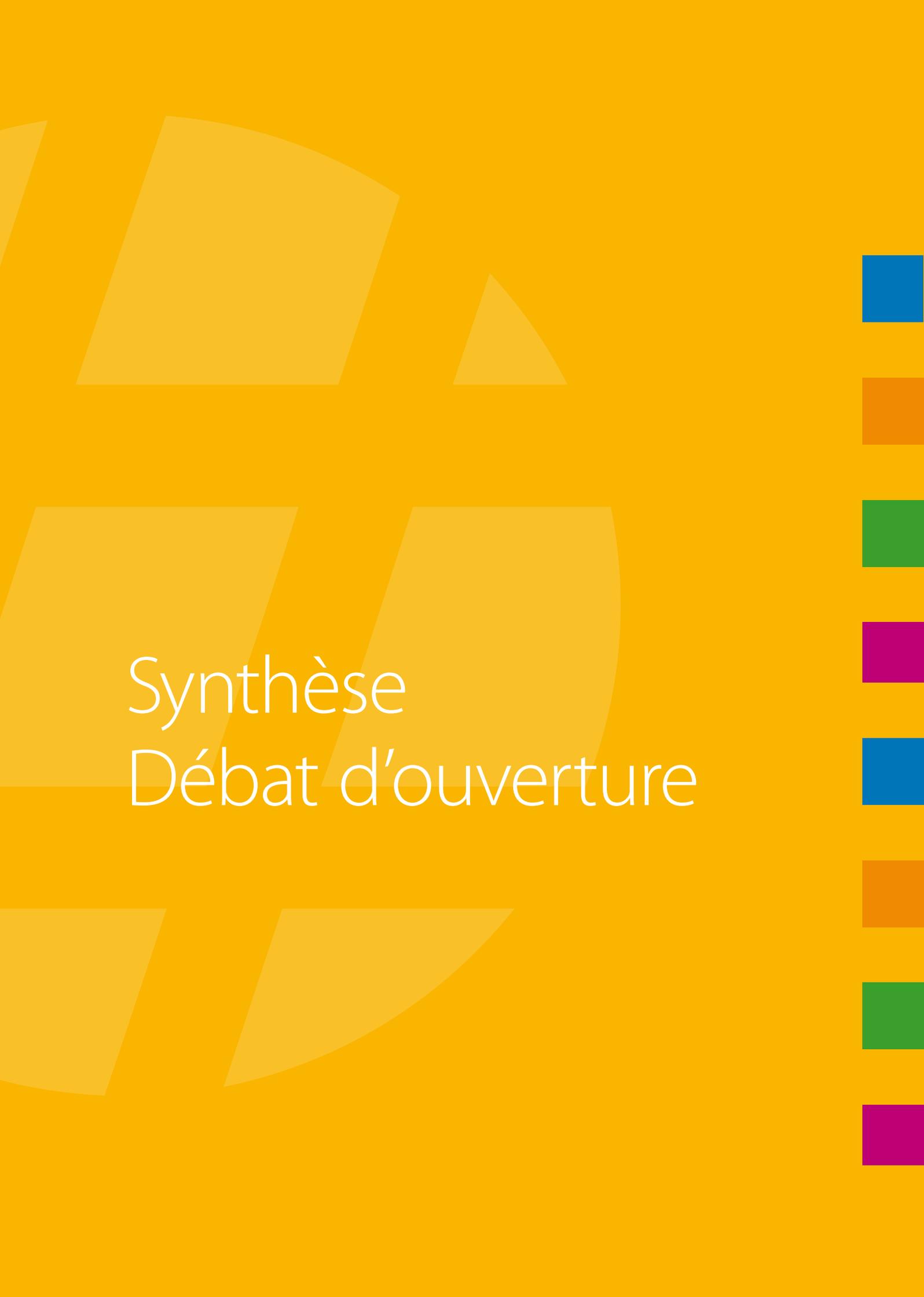
Pour autant faut-il dire que tout serait à jeter, que l'entreprise est une construction à un instant donné, que les territoires n'ont plus de valeur, ce serait une conclusion beaucoup trop hâtive. C'est certainement ce que va illustrer après moi M. Guy le Boterf. Ainsi la question de l'insertion, si l'on veut qu'elle soit durable, il faut bien qu'à un moment donné à un endroit donné, dans une entreprise, il y ait de "vrais gens" pour s'occuper de celle ou celui qui est en train de s'insérer sur le marché du travail. Quand on est coiffeur, on l'est à tel endroit, et les clients en général ne viennent pas de 10 km ou de plus loin. Pour l'économie de production, on est dans quelque chose de beaucoup plus mondialisé, mais les atouts qui vont permettre de faire qu'à un moment donné, il y aura une usine qui va s'implanter à tel ou tel endroit, ces atouts dépendent bien aussi du territoire, qui a donc évidemment toujours quelque chose à dire par rapport à ces questions de compétences, qui sont de plus en plus, et on le voit très bien, une préoccupation de l'entreprise quant à la question de son implantation. Est ce que je vais trouver des compétences et un marché du travail qui va me permettre de faire en sorte que les conjoints trouvent eux aussi un emploi sur le territoire ? C'est clairement un sujet qui "monte" dans les préoccupations des entreprises.

Mais ces territoires vont devoir eux aussi s'adapter à des formes de collaboration qui sont elles aussi plus diffuses. Un exemple. On avait sur la région de Montpellier 3 clusters assez orientés métiers du numérique au sens large. Aujourd'hui il est train de se monter un système beaucoup plus diffus de jeunes dirigeants de petites start up qui travaillent ensemble, pas dans des réunions le soir mais sur des réseaux sociaux. Donc des modes de fonctionnement assez différents de ce qui se faisait auparavant mais avec des fondamentaux qui restent.

A un moment donné le mot "entreprise" a un sens. C'est une collectivité de personnes qui concourent à un objectif économique en s'organisant ensemble ; le mot "compétence" a un sens, certainement différent de celui d'il y a 10 ans, et il évolue tout au long de la vie grâce à la formation continue ; et le mot "territoire" a un sens, sans doute avec des modes d'organisation qu'il faut réinventer ; mais il a aussi un sens parce que les choses se font à un moment donné et à un endroit donné.

Assez de généralités introductives. Il est temps de passer la parole à M. Le Boterf pour qu'il nous explique ce sujet là avec beaucoup plus de recul et de largeur de vision sur plusieurs territoires que ce que nous pouvons apporter. Merci.





Synthèse
Débat d'ouverture



Séance plénière du mercredi 2 juillet



Guy Le Boterf

Invité : **Guy Le Boterf**, Directeur de Compétences et Professionnalisme (France), et Professeur associé à l'Université de Sherbrooke (Canada)

Animateur : **Frédéric Bruggeman**, Almatec

« Quels raisonnements appropriés pour traiter efficacement les questions de compétences ? »

Ayant inscrit la 8^{ème} édition de l'Université d'été "Emplois, compétences et territoires" sur la thématique générale « Entreprises demain : quelles organisations, quelles compétences ? », les organisateurs de cette manifestation avaient souhaité que l'introduction même de ce temps de réflexion, de partage et de propositions permette de positionner clairement la notion de "compétence". Ce mot mis souvent à toutes les sauces, inclus dans le concept de la GPEC, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, levier souvent évoqué dès lors que sont abordées des questions telles que la formation, le parcours professionnel ou la dynamique des entreprises mais également le développement des territoires, méritait sans aucun doute qu'il soit revisité afin que l'ensemble des participants puisse, en s'appuyant sur une vision partagée, mieux en explorer les potentialités déclinables dans leurs travaux ultérieurs.

C'est dans cette logique que Guy le Boterf, vu son expérience sur cette question, avait été invité à apporter son regard et ses réflexions. Auteur de nombreux ouvrages, dont récemment "Construire les compétences individuelles et collectives" (collection livre outils - Ressources humaines) et intervenant régulier auprès de nombreuses entreprises et organisations, tant en France qu'à l'étranger, sur la mise en place ou l'amélioration de leurs dispositifs de développement des compétences et de professionnalisation, il a en effet développé une approche novatrice sur le processus de la compétence et, partant, une approche opérationnelle du transfert de compétences ainsi que des démarches pour définir la contribution de la formation au processus de professionnalisation. Il y trace ainsi et également des pistes nouvelles pour développer la compétence collective et identifie des orientations visant à mettre en œuvre une gestion cohérente des compétences.

Critères de compétences, des "clefs" revisitées

Non sans humour et parfois délibérément provocateur, Guy le Boterf regretta d'entrée que « *bien souvent, lorsqu'on aborde la question "compétences", on ne va pas sur les bons raisonnements mais sur des méthodes ou des techniques sans vérifier que l'on a de bonnes raisons assurant la fiabilité de ce que l'on fait* ».

Synthèse débat d'ouverture

A ses yeux, il conviendrait donc de revisiter la notion de compétences en s'interrogeant sur trois questions clefs :

- Qu'est-ce qu'un professionnel compétent ?
- Quelles conditions réunir dans une unité de travail pour que les personnes agissent en personnes compétentes et donc quel est le rôle du management de proximité ? Il notait sur ce point que bien souvent la limite n'était pas que les personnes ne le pouvaient pas mais que le l'environnement les en empêchait.
- Comment aborder les questions de transfert de compétences ?

Ces trois repères d'interrogation ont pour lui un dénominateur commun « *répondre à l'enjeu majeur de la confiance* » vu que les clients, les patients, les usagers, les citoyens et bien sûr les employeurs exigent de plus en plus de pouvoir faire confiance à des professionnels compétents. Une demande qu'il qualifie de « *sociale* » et voit apparaître de façon grandissante.

Passer du repère "liste" au repère "processus"

A la question "Qu'est-ce qu'un professionnel compétent ?", et considérant que l'on peut « *avoir des compétences et ne pas les exercer* », il estimait en premier lieu qu'il était « *essentiel de distinguer "être compétent" et "avoir des compétences"* », l'objectif in fine visant, selon lui, à « *être capable de mettre en œuvre des compétences avec pertinence en situation* ». Il ajoutait que par voie de conséquences il importait donc de « *raisonner en termes de processus et non de liste* ».

Prenant pour exemple le cas des infirmières, il notait que si leurs compétences professionnelles constituaient le cœur de leur métier, le processus de soin impliquait un "autour" essentiel et consubstantiel, le résultat de l'ensemble visant au service du client, patient en l'occurrence. Ceci impliquait donc de prendre en compte des critères repérés de qualité. En effet l'utilisation de ressources puisées dans son "capital de connaissances" (techniques, scientifiques, organisationnelles, contextuelles, savoir-faire méthodologique, habileté, savoir faire relationnel...) nécessitait de créer et de mobiliser ce qu'il dénommait des « *combinatoires pertinents de ressources* ». D'où sa conviction exprimée avec force « *il ne faut pas confondre "savoir" et compétence, la compétence n'est pas une somme de savoirs* ».

Tout en précisant que l'action ne garantissait pas le résultat, il plaidait donc pour la prise en compte de « *critères souhaitables pour un résultat* », citant entre autres à titre d'exemples, les critères de démarche à mettre en œuvre, de relation avec le client ou le patient, de coopération avec d'autres. Il notait ainsi, s'appuyant sur son expérience, que de la même façon dans le domaine de l'industrie les critères qualité, productivité ou d'environnement par exemple doivent être pris en compte dans les repères "compétences" afin de générer la confiance. Il indiquait par ailleurs que la façon d'agir comptait autant que l'action proprement dite.

Pour toutes ces raisons il estimait donc qu'il convenait de s'interroger sur différents points, citant entre autres, comment mobiliser ou maximiser ces combinatoires, quel serait le processus permettant d'agir avec pertinence et compétence en situation, insistant sur le fait que « *la situation était essentielle* ». Autrement dit, comment mettre en œuvre une pratique professionnelle par rapport à une situation et selon quel déroulé d'action et d'interaction. Des propos qu'il résumait en disant « *on peut donc considérer qu'est professionnellement compétent celui qui fait fonctionner les "bons liens" entre les ressources* ».

En toute logique cette approche revisitait à son sens la question "formation". Et d'affirmer « *on ne peut plus considérer que la compétences se borne à l'accumulation de savoirs mais implique l'apprentissage de la combinaison des savoirs* ». Pour lui telle est bien désormais « *la clef de vrais parcours professionnalisants* ». Par ailleurs, tout en reconnaissant que la notion de pratique était fondamentale, il lui adjoignait celle de la décision et de la prise d'initiative. « *Savoir être ne suffit pas* » enchaînait-il, « *il faut être capable d'agir* » indiquant qu'il voyait là « *la différence entre une personne qui a des compétences et une qui est compétente* », le critère compétence incluant dès lors la capacité à répondre à une situation.

Synthèse débat d'ouverture

Autant d'éléments qui impliquent entre autres, la prise en compte des critères d'évaluation sur l'action et la pratique professionnelle mais aussi l'obligation de tirer les leçons de pratiques dans un objectif d'évolution et d'amélioration. Et de conclure sur cette question sur l'importance du savoir agir, différent du savoir exécuter, et de la prééminence du processus sur la "liste".

Le management jardinier

Abordant le deuxième item, « *Quelles conditions réunir dans une unité de travail pour que les personnes agissent en personnes compétentes et donc quel est le rôle du management de proximité?* », il développa l'idée du "management jardinier".

Explicitant la métaphore, il indique « *il ne s'agit pas de "forcer" les compétences, mais bien de créer un environnement propre à maximiser et optimiser la croissance de la majorité des "plantes" »*. Et de préciser « *en ce sens il y a des critères à réunir sur le savoir agir (connaissances, accompagnement...), le pouvoir agir (contexte, clarté des objectifs, réseaux...), et le vouloir agir (donner du sens, objectifs et enjeux, retours constructifs sur le travail...)* » visant entre autres à une plus grande motivation des acteurs. Une approche qui nécessite à son sens une permanente recherche de cohérence entre ces trois pôles afin d'identifier les points forts et les points faibles et de prioriser les actions à déterminer.

Transfert des compétences, une approche élargie

Troisième axe de son exposé, la question du transfert des compétences. Il indiquait que ce point contenait en corollaire les questions qui se posent dans les organisations de territoires mais également sur des sujets essentiels tels que la mobilité ou les parcours professionnels dans et entre les organisations.

Sur ce sujet il insista sur l'importance de la prise en compte d'un certain nombre de critères. Ainsi le retour réflexif sur la situation, le contrôle et le pilotage, la modulation afin de favoriser l'évolution et l'adaptation, autant d'éléments qui selon lui « *garantissent un meilleur transfert de qualité* ». « *Gare à la facilité confortable du "copié-collé" qui ne tient pas compte des facteurs d'évolution et d'imprévu* » ajoutait-il, insistant sur le fait qu'il était fondamental de donner une visibilité sur les parcours potentiels. En ce sens il considérait qu'il fallait tenir compte de trois facteurs essentiels : le différentiel d'apprentissage entre pratiques et ressources, le différentiel du contexte de travail, dans une perspective d'adaptation, et le différentiel d'attractivité qui participe de fait au vecteur d'image des activités professionnelles concernées. Il concluait en mettant l'accent sur l'importance que revêtaient l'évaluation des pratiques et la combinaison des compétences individuelles au sein d'un collectif.

Oser une démarche innovante

Suite à cet éclairage nouveau sur la question compétences, qui, passé l'étonnement pour certains, a tout particulièrement suscité l'intérêt de l'auditoire, les questions de la salle ne manquèrent pas. L'occasion pour Guy le Boterf de préciser certains points. Il revenait ainsi sur le management de proximité dont il estimait qu'il était essentiel qu'il soit "bienveillant" pour être mieux admis. Sur la question "environnement", il notait la préoccupation croissante que revêtait désormais, tant pour les salariés de base que pour les cadres et les dirigeants, la prise en compte des rapports vie professionnelle - vie privée. Recentrant ses propos sur l'activité professionnelle il mettait en garde l'auditoire sur le danger que représentait de réduire les réflexions sur le parcours et l'évolution aux seuls postes de travail et estimait que le principe nouveau du conseil en orientation et évolution professionnelle était un élément essentiel.

Reste, et c'est le message principal délivré par Guy le Boterf en cette ouverture de l'Université d'Été, qu'il ne s'agit plus désormais de penser la compétence en termes de listes d'attributs, « *une démarche réductrice et obsolète* », mais à travers le processus qui doit caractériser la façon d'agir avec compétence au sein d'un collectif. Une mise en lumière originale et novatrice qui a utilement contribué à cadrer et alimenter les travaux qui suivirent.

Yves Jolis

Synthèse des ateliers



Mercredi 2 juillet et jeudi 3 juillet

Suite à la séance plénière et introductive du mercredi 2 juillet en début d'après midi, Guy Le Boterf apportant un éclairage particulier et élargi sur la notion de "Compétences", les participants de la 8^{ème} édition de l'Université d'été ont été invités à s'investir dans les travaux des ateliers. Déclinant la thématique générale de la session 2014 « Entreprises demain : quelles organisations, quelles compétences ? », ceux-ci, dont il faut souligner qu'ils ont été très suivis, étaient au nombre de sept et répartis, deux le mercredi 2 juillet en fin d'après midi, cinq le jeudi 3 juillet, deux en matinée et trois en début d'après midi. Cette organisation dans le temps, repensée par rapport aux éditions précédentes, visait à offrir à chacun la possibilité de pouvoir participer pleinement à trois ateliers. Ces temps privilégiés d'échanges d'expériences et d'informations, de réflexions et de débat, avaient tous pour objectif commun de déboucher sur des propositions conclusives les plus concrètes possibles mais également d'alimenter le débat de clôture.

Le thème générique fut ainsi décliné sous plusieurs angles d'approche, tous interpellant l'ensemble des acteurs de territoires, chefs d'entreprises, responsables RH ou marketing, salariés, techniciens de collectivités, Etat, administration et organismes publics, organismes consulaires, organismes de formation ou d'insertion, élus, techniciens de développement, formateurs, chercheurs, universitaires, sociologues ou économistes, sur des sujets balayant une large palette d'activités, bâtiment, industrie, services, agriculture, artisanat, sports et loisirs, culture ou santé... , ayant souvent pour trait caractéristique des actions ou projets élaborés en partenariat.

Preuve de l'éclectisme de la participation, toutes les formes entrepreneuriales étaient représentées, petites et grandes entreprises, associations et économie solidaire, groupements, clusters, pôles de compétitivité..., tous acteurs à leur façon au sein de territoires.

La diversité très complémentaire des thématiques d'ateliers au travers de leurs intitulés témoigne bien de la palette des questions et sujets abordés : « *Quelles compétences pour une industrie nouvelle ?* », « *Vie professionnelle/vie privée : à la recherche de nouveaux équilibres* », « *Réagencement des compétences et mobilité professionnelle* », « *Jeunesse et industrie, quel avenir partagé ?* », « *Ouverture des PME à l'international : quelles compétences et comment les développer ?* », « *Enjeux et nouveaux défis de l'insertion durable : des pratiques sociales aux organisations apprenantes* », « *Comment le numérique favorise l'économie collaborative : mutations du fonctionnement des entreprises* ».

Souhaitant donner une cohérence générale à l'ensemble des travaux et pouvoir ainsi essayer d'en tirer des enseignements exploitables, les organisateurs, en lien avec les animateurs de chaque atelier, avaient donné un cadre commun de déroulement sous forme d'une "grille repères" basée sur les points suivants :

1 – Témoignages / apports

- Description rapide des projets ou éléments d'information présentés
(méthodologie / outil / action / gouvernance / résultats / ...)
- Freins ou difficultés exprimés
- Éléments facilitateurs ayant rendu possible le ou les projets

Synthèse des ateliers

2 – Débat

A partir des réflexions exprimées par l'ensemble des participants :

- Autres apports d'information ou de projets
- Freins ou difficultés identifiés
- Éléments de réponses ou pistes de solutions repérés ou souhaités

3 – Réflexions et propositions conclusives

- Sur quel(s) point(s) majeur(s), question ou apport, liés à la problématique de l'atelier et répondant à la question générique « Entreprises demain : quelles organisations, quelles compétences ? » voulez-vous mettre l'accent ?

C'est donc à partir des rapports de ces ateliers, dont on peut trouver les compte-rendus plus détaillés en annexe de ce document ou sur le site de l'Université d'été (www.univ-ect.org) et où chacun pourra, selon son centre d'intérêt, trouver les contenus des travaux de tel ou tel atelier, que cette courte synthèse a été élaborée. Sans prétendre être exhaustive, elle tente de mettre en lumière, mais de façon synthétique et transversale, les points d'émergence communs et croisés exprimés dans les ateliers sur la thématique "déclinée" tout au long des deux jours dans la diversité de ses problématiques, de ses dimensions et de ses contextes, qu'ils soient économiques, sociaux, sociétaux, organisationnels, méthodologiques, financiers, liés au cadre de vie, voire politiques.

Il est à noter que les sept ateliers de cette Université d'été ont réuni plus de 250 participants, une bonne part étant issus du territoire français hors Languedoc-Roussillon, certains même de pays étrangers. Un constat que l'on a pu également faire concernant les intervenants. Par voie de conséquence beaucoup d'exemples d'actions ou de projets qui servent de base aux travaux émanent de régions hors Languedoc-Roussillon. Des constats qui illustrent bien la dimension nationale de l'événement et donnent plus de valeur et de pertinence encore aux travaux qui s'y sont déroulés.

D'une façon générale et constante, un fort besoin de changement s'est exprimé, d'abord et de façon centrale sur le facteur "humain" dans ses dimensions sensibilisation, relation, mise en synergie, responsabilité, implication... mais aussi sur les repères, les outils et les méthodes. Au travers des témoignages, interrogations et propositions, et face à l'aspect "mutant et diffus" du contexte socio-économique, le besoin d'une refonte profonde des "systèmes", accompagnée d'une prise en compte importante des facteurs anticipation et pérennité, s'est imposé comme une évidence. Un atelier (le N°3) s'inscrivant dans une démarche spécifique d'atelier a d'ailleurs privilégié la co-production pour élaborer une architecture concrète et pratique de bases référentielles pour servir de guide à tout projet conjuguant réagencement de compétences et mobilité professionnelle, autrement dit un "cahier des charges de Gpec Territoriale".

En corollaire, et loin de s'orienter sur des cadres rigides stéréotypés, les notions d'adaptabilité, de souplesse, de capacité à s'ajuster mais aussi à innover voire à "oser l'expérimentation", sont souvent considérées comme plus que jamais pertinentes. Cela dit l'évocation récurrente des freins et contraintes régulièrement cités tend à relativiser la possibilité du passage à l'acte voire à en expliquer (justifier?) les difficultés et donc sa non exécution.

Ces travaux, référant aussi bien des aspects positifs que des freins ou difficultés, permettent ainsi de dégager un certain nombre de pistes relativement consensuelles, souvent interconnectées.

1 - De nouvelles données modifiant l'approche compétence



S'inscrivant dans le droit fil des propos liminaires délivrés par Guy Le Boterf dans la conférence d'ouverture et rebattant les cartes "compétences", beaucoup de réflexions émises lors de ces ateliers confirment qu'à la "mutation socio-économique" en cours doit répondre une mutation de l'approche compétence. Elles convergent pour estimer que, désormais, aborder la question compétence en la limitant à des aspects de savoir technique n'est plus suffisant ni réaliste. Constatant qu'aujourd'hui, et beaucoup d'ateliers ont insisté sur ce point, se faisaient de plus en plus jour la volonté et le besoin de créer des synergies, de valoriser le relationnel, d'exploiter les atouts réseaux, d'impulser des lieux de rencontres et d'échanges, aptes à susciter des inter

actions vecteur de développement et de mise en dynamique des potentialités individuelles, ils en déduisaient fort logiquement qu'il fallait repenser le champ des compétences dans une vision beaucoup plus large. Ainsi, au delà des savoirs, la dimension humaine du savoir faire ensemble ou avec d'autres, du savoir échanger et du croisement stimulateur des savoirs s'imposait comme une dimension nouvelle des compétences à acquérir. Reste, et certains l'ont souligné, que la problématique alors, sortant du cadre factuel, classique et connu, peut relever aussi du domaine psychologique et nécessite en premier lieu d'acquérir des compétences sur ces nouveaux savoirs, faute de se retrouver hors jeu, et d'acquérir aussi des compétences relationnelles dans un cadre organisationnel où chacun trouve son intérêt et voit sa place et sa légitimité à l'occuper justement reconnue.

Un exemple frappant et significatif est porté en ce sens par l'atelier 7 sur la relation numérique – entreprise où le constat que l'économie collaborative « casse les codes et impacte l'organisation » obligeant cette dernière à plus d'écoute et de capacité d'adaptation mais aussi risque de créer une « fracture numérique » entre ceux qui ont les compétences pour gérer ce nouvel outil et ceux qui ne l'ont pas. Dans le même atelier on soulignait également que des dispositifs d'open innovation ou de coworking nécessitaient l'acquisition de nouvelles compétences. On notait par ailleurs que « de plus en plus avec l'arrivée du numérique le rapport compétences techniques - compétences relationnelles tend vers ces dernières », témoignant ainsi de la nécessité d'élargir l'approche compétences.

Toujours dans cette même démarche revisitant le concept compétence, l'atelier 1, portant sur le rapport compétences et industrie, pointait le fait que l'on constatait une évolution des métiers de la chimie avec une hausse des ingénieurs, cadres, techniciens et agents de maîtrise (qualifiés). Notant que le profil recherché par les entreprises évoluait également, des compétences de base en chimie se cumulant à l'exigence d'une spécialisation en environnement par exemple, due à la montée en puissance du développement durable, les participants estimaient que les métiers de la chimie devaient donc intégrer de nouvelles compétences et partant que les formations devaient s'adapter à ces nouvelles exigences.

Dans le même ordre d'idée l'atelier 5, portant sur le lien compétences et international, estimait que les compétences nécessaires à l'internationalisation des PME étaient de deux dimensions, d'une part individuelle (savoir et savoir-être), et d'une autre part organisationnelle (collective). Un autre, l'atelier 4, se posant la question industrie et jeunes, ciblait ses remarques sur le transfert des compétences, via le tutorat mais aussi sur une autre façon d'acquérir des compétences au travers des stages et des process d'alternance immergeant le postulant dans un contexte mettant en lumière et pratique l'ensemble de compétences à acquérir.

Synthèse des ateliers

Parmi les autres facteurs de mutations demandant de revisiter la notion de compétences, l'atelier 2 se penchait sur le rapport vie privée-vie professionnelle. A l'heure par exemple du télétravail, la séparation des frontières entre le temps de travail et le temps personnel familial devient de plus en plus "poreuse". Mais avec la demande croissante de qualité de vie, obligation est aujourd'hui faite de repenser un certain nombre de questions organisationnelles et managériales nécessitant de développer de nouvelles compétences relationnelles et ce à tous les niveaux.

L'atelier 6 notait que l'on assistait aujourd'hui à l'émergence d'une nouvelle vision de l'entreprise avec des structures d'utilité sociale qui sont à la fois économiques et en phase avec les orientations sociales. Celles-ci également demandaient de revoir à toutes les échelles les notions de compétences.

Quant à l'atelier 3, il soulignait que cette question mettait la dimension "humaine" au cœur de la problématique, estimant qu'il fallait encourager les prises d'initiative voire les "expérimentations" et ne pas enfermer les projets dans des cadres pré établis trop stricts et reposant sur un pilotage trop fondé sur des "rapports de pouvoir". Sa conclusion était de ne pas avoir peur, dans un contexte sociétal "mutant" et sur un sujet tel que "réagencement des compétences et mobilité professionnelle" de « *bousculer les frontières psychologiques, relationnelles et organisationnelles* ». Autrement dit ne pas craindre d'innover en termes de dynamique partenariale. Ce qui implique là aussi de sortir d'une vision classique de la notion de compétences, le savoir faire étant largement complété par le savoir-être et le savoir agir.

Au fil des ateliers il apparut également comme une évidence, et un certain nombre d'exemples et témoignages en attestent, qu'il existe dans des "périmètres territoriaux", qu'ils soient ruraux, urbains ou "mixtes", voire inter-territoires, une multitude et une diversité de projets, soit à l'étude soit en cours, et en ce cas souvent avec des premiers résultats positifs ou encourageants, témoignant de l'intérêt de repenser en l'élargissant l'approche compétences.

Ces exemples représentent par ailleurs une très large palette de secteurs d'activité, industrie, services, commerce, artisanat, agriculture, service, technologies nouvelles... avec bien sûr des "axes de projets" au sein d'une branche d'activité mais également et de plus en plus des axes transversaux et multi-sectoriels jouxtant ainsi une approche davantage territoriale. Secteur privé, public, associatif, coopératif, collectivités ou organismes consulaires se retrouvent ainsi souvent ensemble au cœur même des projets et des actions visant à améliorer les compétences.

Parallèlement, le territoire, que tous considèrent tacitement comme "un espace commun et partagé de vie et d'activité", constitue très souvent un des facteurs essentiels de cette dynamique, la proximité étant à la fois "moteur et facilitateur".

En ce sens, pour répondre au mieux aux mutations socio-économiques accélérées et anticiper les évolutions à venir, impactant tant le versant économique (compétitivité des entreprises) que social (emploi et qualité d'emploi), beaucoup soulignèrent l'importance d'organiser, de renforcer et de pérenniser le dialogue social et la concertation, quitte à inventer de nouveaux modèles, pour mieux s'ajuster à la réalité et anticiper les mutations à venir et donc mieux appréhender les nouveaux besoins en compétences en s'appuyant sur une plus grande coopération entre les différents acteurs.

Globalement, donc, émane une forte déclaration d'intention, synonyme de conviction mais qui, on le verra également (cf chapitre suivant), n'est pas sans révéler ou rencontrer certaines difficultés obérant le passage à l'acte. Le facteur humain étant primordial, la première des interrogations est de savoir, ainsi que le souligna un des ateliers, « *comment concilier les logiques et les intérêts bien compris des différentes parties prenantes ?* ».

2 - Freins et difficultés

De façon très transversale dans les ateliers, et ce quels que soient les thématiques ou angles d'approche, un certain nombre de freins ou de difficultés reviennent de manière récurrente.

Côté "humain"

- L'intégration des acteurs.
- La "légitimité" des acteurs. Souvent très "institutionnelle" mais pas assez en rapport avec le projet.
- La nécessité de développer des compétences au travers d'une meilleure formation des acteurs au diagnostic et à l'action partagée, que ce soit en termes d'élaboration de projets, de mise en œuvre et de suivi.

La mobilisation des acteurs.

Entre autres et principalement :

- La sensibilisation
- La question de disponibilité : particulièrement aiguë dans les PME /TPE tant pour les chefs d'entreprise que pour les salariés
- La question de représentativité notamment dans des périmètres économiques très majoritairement composés de PME TPE et où la représentation syndicale, n'étant pas institutionnalisée, reste assez rare.

Côté "technique"

Principalement :

- La lourdeur et la complexité des procédures administratives
- Les questions de financement
- Le "maquis" réglementaire
- L'inadéquation des "indicateurs" de compétences



Cela dit, au delà de ces constats, les ateliers ont surtout cherché à déceler les pistes de progrès qu'il serait nécessaire d'explorer et de travailler. Une mise en dynamique donc.

Synthèse des ateliers

3 - Compétences face aux mutations : l'obligation d'innover

Loin de prétendre découvrir les bonnes solutions, les participants aux ateliers ont ainsi identifié, soit au tamis des expériences présentées, soit au fil de leurs échanges et propositions, quelques axes majeurs sur lesquels ils s'accordent à penser, peut-être plus que jamais en cette période de mutation sociétale permanente, qu'une approche élargie et novatrice de la question "compétences" était une des clefs essentielles de réussite des entreprises et d'épanouissement des hommes qui les composent. Le droit à "essayer", qui plus est dans une optique de long terme (anticipation et pérennité) est d'ailleurs souvent considéré comme étant désormais incontournable. Un paradoxe sans doute au regard de "l'obligation rapide de résultat" critère de "court terme" aujourd'hui le plus communément invoqué.

Au final, et beaucoup en firent la remarque, parler "compétences", c'est réaffirmer la place de l'homme au cœur des démarches et donc du développement des entreprises. Reste à continuer de faire des "compétences" un véritable et permanent chantier d'innovation sociale. C'est en tout cas le message positif exprimé avec conviction par l'ensemble des participants.

Yves Jolis

Nota : Les comptes-rendus détaillés des ateliers figurent en annexe de ce document ou sont accessibles sur le site www.univ-ect.org.



Discours de clôture





Discours d'introduction au débat de clôture



Max Ponceillé,

Président de la Fondation Université Montpellier I

ENTREPRENDRE

« Je vais faire un brève, très brève introduction, car je crois, M. le Président et cher ami Philippe Augé, que vous avez déjà, lors de l'ouverture de cette 8^{ème} Université d'Eté, dit quelques mots sur la Fondation. Je suis particulièrement heureux de voir cette Université d'Eté s'installer durablement dans le paysage, cela prouve la qualité de cette manifestation qui en est à sa 8^{ème} édition. Cela a été possible bien sûr grâce à l'appui de nos partenaires que je remercie particulièrement :

- *Montpellier Agglomération et Mme la Vice Présidente qui la représente ici, pour lui dire : Madame Chantal Marion, que je vois Vice Présidente de l'agglomération, alors que jusqu'à présent je la voyais en tant que Vice Présidente de l'Université, je suis persuadé que c'est avec beaucoup de bienveillance qu'elle participe à cette soirée de clôture.*
- *Le Conseil Général de l'Hérault*
- *Et la Direccte bien sûr qui, depuis le début, est notre partenaire habituel et qui nous a permis au cours des années de développer cette manifestation.*

La Fondation Université Montpellier I Entreprendre, que j'ai l'honneur de présider, a pour vocation d'essayer de rassembler le monde entrepreneurial et le monde universitaire. C'est pour nous fondamental. L'Université doit sortir et avoir des contacts avec la réalité de l'entreprise. L'entreprise dans une ville comme Montpellier où l'Université est forte, active, présente, se doit aussi d'avoir des rapports privilégiés avec cette dernière, et cette Fondation a pour but de favoriser ces rapprochements et de créer ces rapports.

Nous l'avons fait au travers d'un certain nombre d'actions comme la chaire "Santé et travail", un exemple qui nous a permis de réfléchir, de travailler et d'organiser des colloques sur la santé et le monde du travail, que ce soit la santé des salariés mais aussi des cadres et des dirigeants, et d'étudier les solutions existantes ou à développer. C'est également le cas de la chaire Oenofutur, qui sera inaugurée la semaine prochaine dans le prolongement du Diplôme d'œnologie, créé à Montpellier au début des années 50. Ce sont aussi des actions menées pour aider les étudiants soit à créer des entreprises, soit, dans leurs cursus et leurs études, pour octroyer des bourses à ceux qui n'en avaient pas. Voilà quelques unes des actions emblématiques que nous menons, mais d'autres sont connues de vous. Cela pour vous dire que nous invitons tous ceux qui se sentent concernés à nous rejoindre. Vous avez votre place dans le cadre de cette Fondation.

Je remercie également Dideris, AES, mais aussi la presse, l'Hérault juridique, Objectif Languedoc-Roussillon et la Lettre M, qui participe de façon active à la communication, ce qui est tout à fait essentiel. Je n'oublie pas la Société Générale, qui a accepté cette année encore de financer le prix de l'innovation territoriale, qui sera remis tout à l'heure aux trois lauréats choisis par le jury.

Je vous souhaite une bonne continuation de vos travaux ».



Chantal Marion, *Vice-présidente au développement économique,* *Agglomération de Montpellier*

« Je suis émue de me retrouver dans cette Maison des Etudiants, où j'ai travaillé, au sein de cette Université, où Philippe Augé m'a fait confiance pendant six ans en tant que vice présidente pour la formation et la vie étudiante. Aujourd'hui, c'est en tant que vice présidente de l'Agglomération chargée de l'économie et de l'attractivité que je suis avec vous et que je représente le président Philippe Saurel qui n'a pu venir.

L'intitulé de cette Université d'Été, "emploi, compétences et territoires", je ne sais quand vous l'avez choisi, mais il a quelque chose de prémonitoire. J'en veux pour preuve, pour illustrer ma réflexion, un exemple concret. Sur le territoire où nous sommes, très touché par le chômage, s'est posée à nous la question de savoir comment l'agglomération pouvait aider le développement de l'emploi local, et comment améliorer les compétences. Cela se traduit d'abord par la cellule emploi grands travaux (en référence au travaux sur l'A9 ou gare notamment) qui œuvre en lien étroit avec Pôle Emploi et la Région, mais aussi par une action sur l'innovation et les start-up que l'agglomération soutient, et par Montpellier métropole numérique évidemment candidate à la "French Tech".

Nous avons quatre atouts majeurs pour être choisis et labellisés.

D'abord un territoire avec un écosystème fertile et dynamique, avec des entreprises et des start-up. Ensuite et aussi la qualité et la dynamique des Universités, qui explique l'effervescence intellectuelle qui s'est portée sur le numérique : 6500 étudiants spécialisés numérique, multi média et réseaux et 600 scientifiques de haut niveau pour les encadrer.

On a également une offre de service de reconnaissance très large avec le BIC, qui encadre les entrepreneurs avec des programmes d'accélération d'entreprise et qui est tourné vers l'international. En plus il y a des "smart entreprise", des outils pour les entreprises, des "smart home", des "smart ressources" et des "smart santé". Voilà comment nous essayons de conjuguer emploi, compétences et territoires.

Alors pour en revenir à l'Université d'Été, je dirais que c'est un temps de réflexion essentiel et important qui permet de prendre du recul. Quant aux conclusions de vos travaux, elles sont riches d'enseignements tant pour les entrepreneurs que les salariés, les organismes, les étudiants et les universitaires.

Je remercie tous ceux qui ont contribué à la réussite de cette manifestation au travers de l'organisation et de la coordination de la Fondation Entreprendre et plus particulièrement, professionnellement et amicalement, Françoise Thuile.

Merci à tous ».

Synthèse du débat de clôture



Séance plénière du jeudi 3 juillet - 17h30-19h30



- Invités :**
- Patrice Pélissier**, PDG de MEA Meisinger, entreprise industrielle allemande
 - Max Ponceillé**, PDG du groupe Oc santé, ancien Président de la Fédération Européenne de l'Hospitalisation Privée
 - Guillaume Leenhardt**, Directeur de "A vos côtés"
- Animation :** **Yves Jolis**, Conférence Régionale du Travail

Regards croisés sur les PME Européennes : des chefs d'entreprises témoignent

En introduction au débat en plénière qui clôturait l'Université d'Été, Yves Jolis en précisait l'objectif, celui de « *s'ouvrir les neurones à d'autres espaces socio-économiques, à d'autres méthodes et à d'autres modes de fonctionnement* ». D'où l'idée de croiser les expériences d'entreprises différentes par leurs types, leurs tailles et leurs activités mais aussi par leurs cultures et leurs environnements. Les invités témoins illustraient bien cette diversité : Patrice Pélissier, PDG de MEA Meisinger, entreprise industrielle allemande installée non loin de Munich, présente sur les marchés d'Europe, du Proche Orient et d'Asie du Sud Est (125 ans d'âge, CA 120M€, 700 personnes réparties la moitié en Allemagne et l'autre dans des succursales en Europe et en Asie) y côtoyant Max Ponceillé, PDG du groupe Oc santé (2000 salariés répartis dans 12 établissements implantés en Languedoc Roussillon), par ailleurs ancien Président de la Fédération Européenne de l'Hospitalisation Privée et Guillaume Leenhardt, Directeur de "A vos côtés", une jeune structure oeuvrant dans le domaine du service à la personne, créée en 2006 et passée lors des 5 dernières années de 10 à 93 salariés.

Ce fut l'occasion pour tous les présents de sortir des débats confinés dans des habitudes et des réflexes hexagonaux au travers d'échanges dont la tonalité directe mais aussi décapante voire iconoclaste, en surprit plus d'un. L'occasion également et surtout de détecter des stratégies ou des modes opératoires dont les entreprises, et plus particulièrement les PME, puissent réciproquement se nourrir. Cette orientation, voulue par les organisateurs de la manifestation, venant au terme de deux jours de travaux autour de la thématique générique des "compétences", souhaitait ainsi passer un certain nombre de questions abordées lors des deux journées au tamis de la réalité entrepreneuriale, mais de façon pragmatique et différente, en prenant un peu de recul.

Synthèse du débat de clôture

Quels ressorts essentiels pour une stratégie d'entreprise adaptée aux mutations ?

Privilégiant les échanges d'idées, tant sur le plateau qu'avec la salle, le débat s'organisa autour de questions identiques posées aux intéressés. Première d'entre elles « *Quel est pour vous le levier majeur qui, dans une démarche anticipative, guide votre stratégie, vos choix et votre organisation pour le développement de votre entreprise ?* ». « *La valeur ajoutée apportée à notre client* » répondit d'entrée et avec force Patrice Pelissier. Et d'enchaîner « *la gestion de notre entreprise est fondée sur une "business mission", cela implique pour nous que cela coïncide avec la description de notre vocation qui légitime notre existence* » ajoutant qu'au sein de l'entreprise ils y travaillaient en permanence. Revenant sur sa déclaration initiale il précisait que ce repère de « *valeur ajoutée* » était la



Yves Jolis

marque qui différenciait fondamentalement le "Mittelstand", dénomination du modèle de système économique allemand, des autres univers anglo-saxons dont « *les formes d'économie sont fondées sur la création de valeur ajoutée non à des clients mais à des actionnaires* ». A ses yeux cela constituait une des raisons qui expliquait que la valeur ajoutée apportée aux clients des entreprises allemandes était souvent supérieure à celle de leurs concurrents. « *Du coup* », ajoutait-il, « *le mode managérial privilégie chez nous la liberté laissée aux cadres et aux équipes pour qu'ils disposent d'une grande marge de manœuvre et d'actions*

permettant de saisir des opportunités nouvelles ». Une démarche qu'il considère comme essentielle pour préserver une grande capacité d'adaptation et de flexibilité, gages de réactivité, estimant « *il nous faut des stratégies larges car le monde change en permanence* ». Prenant un exemple récent, il indiquait « *l'entreprise, en 2013, faisait 6M€ de CA avec l'Ukraine et la Russie. Au vu des événements il nous a fallu entre septembre 2013 et mars 2014 nous réorienter vers de nouveaux marchés. Grâce à notre mode managérial, nous avons pu le faire rapidement vers le Moyen Orient* ».

Déclinant alors les critères qui définissent le "Mittelstand", il en indiquait les trois points majeurs.

« *D'abord le "Mittelstand" fait des patrons des "entrepreneurs", pas des "investors"* », ajoutant « *le profit c'est le résultat, pas la raison d'être contrairement à l'investisseur* ». Autrement dit « *l'entreprise doit être "profitable" pour exister mais n'existe pas pour faire des profits* ». Il y voit un élément déterminant cherchant à inscrire l'entreprise dans la durée et incitant naturellement l'entrepreneur à investir sur l'innovation technologique, l'innovation produit et l'innovation organisationnelle.

Deuxième élément, la famille est le cœur de l'entreprise. Une culture qu'il retrouve en d'autres régions ou pays que l'Allemagne, citant ainsi l'Autriche, la Suisse, l'Italie du Nord et certaines PME françaises. Le Mittelstand vise à gérer et développer l'entreprise là aussi dans la durée alors que l'investisseur cherche un rapport le plus important et le plus rapide possible, quitte à lâcher une entreprise pour s'engager sur d'autres créneaux plus rémunérateurs. « *Il est plus motivant de travailler pour transmettre que pour distribuer des dividendes à des fonds de pension* » ajoutait-il, reconnaissant cependant qu'en corollaire, la question "transmission" devient essentielle et parfois problématique. Pour autant l'impact de cet ancrage sur la durée constitue à ses yeux un élément fort de développement durable sur le territoire.



Synthèse du débat de clôture

Troisième point, très en lien avec le précédent, l'ancrage territorial. Prenant son entreprise en référence en précisant que c'est le cas de la grande majorité des entreprises allemandes, il note « *même si certaines de nos unités de production ne sont plus en Bavière mais en Tchéquie, en France, en Roumanie ou en Chine, l'ancrage reste fort et se traduit par une forte implication dans notre environnement* » ajoutant « *nous sommes ainsi un des plus gros contributeurs fiscaux de la collectivité, nous finançons des associations et des activités dans le périmètre proche* ». Se défendant de vouloir dresser un tableau « *idyllique* », il souligne que si ce système donne des résultats positifs, il n'en est pas pour autant sans risques ni faiblesses.

En relais et sur la même interrogation, Guillaume Leenhardt, indiquait que lui aussi s'inscrivait dans une logique de PME « *familiale* » mais que le point de problématique majeure qu'il rencontrait, à l'instar de beaucoup de ses collègues entrepreneurs, concernait « *le flot réglementaire complexe et chronophage* » handicapant le développement de sa jeune entreprise.

Max Ponceillé pour sa part, tout en indiquant que lui aussi avait pris la suite de son père pour développer son entreprise, précisait que son activité dans le domaine de la santé était, par nature, réglementée, ce qui lui conférait une particularité notable notamment en termes tarifaires. Pour autant, abondant les réflexions de Patrice Pelissier, il estimait « *la recherche de la qualité de service mais également de la sécurité que l'on veut et doit donner à nos clients, en l'occurrence des patients, implique pour nous une démarche permanente d'innovation afin de répondre à la mutation de la demande* ». Revenant sur la dimension "familiale", il considérait que « *bien souvent les valeurs initiales se perdent en se modifiant avec les générations, souvent par faute de possibilité de transmission* ». Il estimait malgré tout qu'il n'y avait pas que des modèles familiaux et que d'autres systèmes existaient et permettaient un développement en s'appuyant sur des valeurs entrepreneuriales fortes.



Patrice Pelissier

Des propos approuvés par Patrice Pelissier qui estimait que, malgré les apparences, « *le système allemand a atteint son zénith et est relativement menacé* ». Il en voyait deux raisons majeures. D'abord l'évolution démographique avec un faible taux de natalité qui à terme court allait impacter la question transmission par faute d'héritier, mais aussi que « *le monde aujourd'hui impliquant de plus en plus une culture de réseau, cela s'avère antinomique avec le "repli familial" ou un "ghetto territorial"* ». Il estimait que la société allemande devait très vite s'engager dans une révolution culturelle en travaillant sur le "maillage avec d'autres". Il ajoutait par ailleurs « *le capitalisme actuel est d'abord financier mais la société allemande est trop hermétique à cela, ce qui risque de devenir un obstacle majeur à son développement* » précisant d'autre part qu'en Allemagne la volonté de créer des entreprises était très faible.

Synthèse du débat de clôture

Compétence, formation et gestion des parcours, une approche à revisiter



Guillaume Leenhardt

Faisant souvent référence aux réflexions initiales exprimées dans la conférence introductive de Guy Le Boterf, "savoir-faire, vouloir faire et pouvoir faire", les trois intervenants exprimaient alors leurs réflexions sur les sujets compétences, formation et parcours professionnel. Guillaume Leenhardt estimait qu'il fallait oeuvrer pour « *capitaliser les compétences* » indiquant que c'était d'autant plus difficile dans son secteur d'activité que les personnes étaient bien souvent peu qualifiées, une problématique d'autant plus aiguë du fait de la nouveauté des métiers concernés.

« *La question des parcours chez nous est difficile* » enchaînait Max Ponceillé « *beaucoup de métiers étant très encadrés* ». Et d'ajouter que « *la pénibilité de beaucoup de métiers, tant sur le plan physique que psychologique, impliquait les réflexions et actions en termes de parcours et de professionnalisation* ». Il indiquait par contre que concernant le personnel "administratif" les réflexions et les actions sur ce sujet faisaient partie inhérente de la démarche entreprise.

Suscitant à la fois l'étonnement et l'envie, Patrice Pelissier indiquait « *en Bavière on a un environnement de luxe, un taux de chômage très faible (2%), un taux de croissance élevé (4%). Cela dit, revers de la médaille, cela nous pose le problème de la fidélisation des salariés qui savent pouvoir trouver facilement du travail ailleurs* ». Ce qui explique à ses yeux une politique active en termes de parcours et donc de formation. Pour autant il remarquait que « *dans notre unité de Saint Dié, en France, tout est vraiment différent, la pression du chômage environnant jouant un rôle non négligeable* ».

Qualité de vie au travail, relation vie professionnelle - vie privée, un poids croissant

« *L'organisation du temps de travail est très compliqué pour nous* » avoua Guillaume Leenhardt reconnaissant que « *pour les salariés la vie privée prend de plus en plus le dessus sur la vie professionnelle* ». Un état de fait qui lui pose d'énormes problèmes en termes de remplacements lorsque pour raison familiale, souvent de dernier moment, un salarié ne peut être disponible. « *Du coup* » concluait-il « *on a organisé des "plannings roulants" à la semaine afin d'avoir une souplesse et une réactivité face à la demande et aux engagements* ».

Même remarque de Max Ponceillé qui, précisant que, dans son secteur, « *la population salariée était majoritairement féminine, cela posait problème* ». Une contrainte qu'il qualifiait de « *lourde* » et dont il indiquait qu'elle était intégrée dans l'organisation générale.



Synthèse du débat de clôture

Patrice Pelissier faisait lui aussi état d'une « *inversion des priorités, la vie privée passant désormais et de plus en plus avant la vie professionnelle* ». Il remarquait qu'en Allemagne la vie professionnelle était « *casée* » dans la vie privée. Parmi les raisons à ses yeux, « *une fiscalité très lourde sur les revenus* », la rémunération n'étant plus dès lors un facteur motivant au regard des charges de travail qui augmenteraient. Et d'ajouter « *en plus peu de structures aident à résoudre la question "enfance", à l'inverse de la France, du coup la part des femmes qui restent en activité après leur premier et encore plus si c'est le cas leur deuxième enfant est très faible* ». Il précisait qu'aujourd'hui cette question importante était de plus en plus prise en charge par les entreprises, soit à titre individuel soit au travers de moyens inter-entreprises. « *C'est véritablement le talon d'Achille de l'économie allemande* » concluait-il.

Redéfinir et rénover le dialogue social pour un partage de projet d'entreprise

Max Ponsellé



Posant la question « *à votre avis quels sont les freins majeurs que rencontre l'entreprise, le "verrou" que vous aimeriez faire sauter, et les pistes à étudier* », Yves Jolis invita alors les intervenants, en partant de la réalité de leurs vécu, à exprimer les pistes qu'ils estimaient souhaitables et nécessaires dans une vision de prospective et d'actions.

Revenant sur le poids excessif de la réglementation, tout en reconnaissant qu'il en fallait une et que son activité par nature la réclamait, Max Ponsellé estima qu'elle était « *aujourd'hui vraiment trop lourde et trop complexe et mériterait d'être fortement simplifiée* ». Mais plus que sur ce point il mit l'accent sur le dialogue social. « *Il faut d'urgence "repenser" les rapports sociaux, avec plus de vraie et de régulière concertation* » exprima-t-il avec force. Regrettant « *il n'y a pas assez de salariés syndiqués, ils ne sont pas assez impliqués pour réfléchir dans la durée* » il plaide pour que les salariés puissent « *s'investir dans la vie de l'entreprise* ». Objectif ? « *mieux définir les projets d'entreprise en y participant et, partant, faciliter l'adhésion des salariés au projet d'entreprise* ». Il est rejoint en cela par Guillaume Leenhardt estimant qu'une des clefs majeures de progrès passait d'abord par un dialogue rénové et plus constant. Pour lui « *il faut augmenter l'implication des salariés afin de développer un partenariat d'action* ». A ses yeux les CE sont souvent « *décalés* » et « *allèguent principalement les problèmes liés aux droits du travail* ». Pour autant il réitère sa remarque concernant un besoin urgent de « *simplification* » dans un souci « *d'efficacité* ».

« *La situation est différente en Allemagne* » répondit en écho Patrice Pelissier « *il y a en effet chez nous plus de 8 millions de salariés syndiqués* ». Développant la méthode employée il précisait « *on travaille sur une base de "consensus", l'objectif étant de créer de la valeur pour garantir les rémunérations* ». Il poursuit, surprenant quelque peu l'assistance « *il y a peu de difficulté pour moduler le travail dans toutes ses dimensions, temps de travail, durée voire revenus si des problèmes se posent* ». Il ajoute que cette flexibilité est couramment partagée expliquant que dans les faits « *quand il y a problème les facteurs sont ajustés mais une fois que ça marche ou que ça repart on répartit naturellement les fruits de la croissance* ». Et de préciser « *tout le monde participe, y compris les intérimaires, que ce soit dans les décisions ou dans les effets, rémunérations ou primes comprises, et ça va de soi* ».

Synthèse du débat de clôture

Prenant pour exemple son entreprise, tout en soulignant que ce n'est pas une exception loin s'en faut, il explique que cette souplesse réactive et ajustable peut ainsi se traduire par des durées de travail différentes selon les services. Revenant sur les conséquences de l'esprit "entrepreneur" différent de "l'investor" qu'il avait précédemment décrit, il rappelle que les profits sont distribués aux salariés et pas aux actionnaires, ce qu'il illustre par un exemple récent « *en 2013 les entreprises de l'industrie automobile allemande ont attribué en moyenne une prime de 8500€ à chacun de ses salariés, intérimaires compris* » provoquant dans l'assistance un étonnement marqué et des sourires teintés d'envie. Il conclut en disant « *sur tous ces points tout le monde est d'accord* » ajoutant non sans humour « *autre pays, autre culture* ».

Débat et premières conclusions en forme de perspectives



Ces différents témoignages, réflexions et interventions, dont bon nombre de personnes de la salle saluèrent l'intérêt et le caractère novateur, déclenchèrent, on s'en doute, de nombreuses questions. Accès des jeunes à l'emploi, formation, parcours professionnels, furent autant de points directement liés aux compétences nourrissant les interrogations. L'occasion pour les intervenants de débattre avec la salle, d'élargir ou de préciser certains de leurs propos.

Guillaume Leenhardt, sans remettre en cause le principe des contrats pro ou des apprentis voyait, tout en reconnaissant que dans son secteur beaucoup de postulants étaient peu qualifiés, un handicap lourd qu'il formulait en disant « *on ne peut pas vendre ces coûts bien que ce soit une période professionnalisante* ». Pour sa part Max Ponceillé estimait que dans son secteur d'activité cela était possible pour l'encadrement mais que tous les métiers ne s'y prêtaient pas.

En contrepoint Patrice Pelissier afficha une position très différente déclarant « *en Allemagne l'apprentissage c'est la clef* ». Et d'ajouter « *l'intérêt de former est au cœur du système économique, social et culturel, si vous l'enlevez, l'Allemagne s'effondre* ». Il précisait que dans son entreprise il y avait en permanence 10 % d'apprentis et qu'à terme 90 % étaient embauchés. En écho à une remarque de Chantal Marion citant le nouveau statut en France d'étudiant entrepreneur, il notait « *en France vous avez 85 % de bacheliers, en Allemagne 57 %, le reste passe par l'apprentissage* » preuve pour lui que cette filière, loin d'être le parent pauvre ou la solution par défaut était à la fois « *normale et totalement qualifiante* ». Interrogé sur le détail de fonctionnement, il précisait que l'apprentissage débutait en général dès l'équivalent de la fin de 3^{ème} en France, qu'il durait 4 ans, 60 % du temps étant en entreprise, 40 % à l'école. Il ajoutait « *ce parcours implique de façon obligatoire le passage par différents services* », avec pour double objectif de permettre une formation large et complète et de faciliter le choix ultérieur de l'apprenti et qu'il débouche au final sur un diplôme qualifiant, un métier et dans la plupart des cas un poste. Il indiquait par ailleurs que les passerelles entre entreprise et Universités étaient très simples, 20 % des apprentis y passant pour des parcours en alternance. Pour autant, et élargissant le propos, il répétait que le défi majeur de l'Allemagne était d'ordre démographique même si le solde migratoire était actuellement positif.



Synthèse du débat de clôture

Au terme d'échanges nombreux et passionnés entre salle et intervenants et durant lesquels il avait été un auditeur attentif, Philippe Merle, directeur de la Direccte LR, fut invité à exprimer les principaux enseignements qu'il en tirait. Concernant l'entreprise il notait avec satisfaction et intérêt que tous, face aux mutations auxquelles était confronté le monde de l'entreprise, avaient insisté sur le besoin de « *repenser les rapports sociaux pour internaliser dans l'entreprise la mutation et donc définir des objectifs partagés* » ajoutant que la pénibilité serait peut-être en ce sens un vecteur de prise de conscience utile. Par ailleurs il reconnaissait que si la taille de l'entreprise constituait peut-être une difficulté, l'essentiel était de s'inscrire dans une perspective.



Philippe Merle

Sur les réflexions concernant les compétences le besoin de revisiter la notion même de compétence lui parut essentielle. Considérer les ressources à la fois interne et externe à la personne, prendre en compte les capacités de mobilisation de ressources, d'évaluer et d'agir lui paraissant aujourd'hui incontournable. Reprenant les propos précédemment tenus il abonda l'idée selon laquelle il s'agit bien pour les entreprises de « *créer de la valeur ajoutée pour ses clients en faisant adhérer l'ensemble des acteurs au projet d'entreprise* ».

Enfin, concernant la notion de "territoires" et tout en reconnaissant que « *c'est un cadre lui aussi qui tend à bouger* », il insistait sur l'intérêt qu'il y avait pour les entreprises à faire du développement en interaction avec eux. « *C'est aussi un sujet central sans lequel il n'y a pas de dynamique, l'ouverture se fait aussi via les territoires* » ajoutait-il avant de souhaiter que l'ensemble de ces questions soit dorénavant abordé par le monde socio-économique avec autant d'enthousiasme, de pertinence et d'implication que cela avait été le cas lors des travaux de l'Université d'Été.

Yves Jolis

Prix de l'innovation





Prix de l'innovation

Cette 8^{ème} Université d'été a été l'occasion de remettre le prix de l'innovation territoriale dont l'objet est de récompenser des actions collectives, ancrées sur leur territoire, et ayant fait la preuve de leur caractère innovant en termes de performance sociale, de performance économique et de gouvernance.

Ce concours a été ouvert à toutes les structures (entreprises, associations, collectivités, groupements...) s'étant associées pour mener ensemble une action propre à enrichir un territoire.

3 dossiers ont pu être récompensés grâce à la Direction Régionale de la Société Générale.

- **1^{er} Prix : La Maison du travail saisonnier (MTS) de la Communauté d'Agglomération Hérault Méditerranée**

Première structure de ce type créée en Languedoc Roussillon en 2003, à l'initiative de la Conférence Régionale du travail, la Maison du travail Saisonnier est un pôle d'accueil et d'information en direction des travailleurs saisonniers et des employeurs des secteurs du tourisme et de l'agriculture.

Elle propose de nombreux services pour améliorer le quotidien de la vie du travailleur saisonnier, notamment en matière d'accès au logement. Elle offre également de nombreuses informations en direction des employeurs afin de les renseigner sur la légalité des contrats de travail et leurs conditions d'exécution. Elle est cogérée par un comité quadripartite de représentants de quatre collèges, employeurs, salariés, Etat et collectivité territoriale.

- **2^{ème} Prix : L'Association Terre de Languedoc Roussillon**

Une démarche collective d'agriculteurs travaillant dans des secteurs différents (éleveurs, vigneron, céréaliers, éleveurs, maraîchers, conchyliculteurs...) qui vise à mettre en place et à valoriser leurs pratiques respectueuses de l'environnement et à l'obtention de la norme Iso 14001.

- **3^{ème} Prix : Le Hameau des Coquelicots à Soubès (34)**

Une démarche visant à mettre au point, concevoir, faire construire et gérer un habitat durable locatif et solidaire pour retraités actifs, dans un engagement social de maintien à domicile innovant.



8^{ème} Université d'été

Emploi, compétences et territoires

PRIX DE L'INNOVATION TERRITORIALE
DÉCERNÉ PAR LA FONDATION UNIVERSITÉ MONTPELLIER 1 ENTREPRENDRE

1^{er} PRIX

Décerné à l'action collective « *Maison du Travail Saisonnier* »
pour son caractère innovant en termes de gouvernance,
de performance sociale et de performance économique

Action portée par la Communauté d'Agglomération Hérault Méditerranée avec la DIRECCTE (UT 34),
Pôle Emploi, l'AREFA, l'AFPA, l'AIST, le MEDEF, la CGPME, l'UPA, la FHPALR, l'UMIH, la CGT-FO, la CFDT, la CGT

Fait à Montpellier le 3 juillet 2014



SEVENARTE EN PARTENARIAT AVEC LE SERVICE D'ÉQUIPE GÉNÉRALE

Objectif

Hérault

Le Journal M



8^{ème} Université d'été

Emploi, compétences et territoires

PRIX DE L'INNOVATION TERRITORIALE
DÉCERNÉ PAR LA FONDATION UNIVERSITÉ MONTPELLIER 1 ENTREPRENDRE

2^{ème} PRIX

Décerné à l'action collective « *Mise en place sur le territoire d'un habitat durable* »
dans le cadre d'une dynamique collective pour améliorer la performance sociale et économique

Action portée par l'Association Terre de Languedoc Roussillon



SEVENARTE EN PARTENARIAT AVEC LE SERVICE D'ÉQUIPE GÉNÉRALE

Objectif

Prix de l'innovation



Université d'été Emplois, compétences et territoires

UNIVERSITÉ TERRITORIALE
UNIVERSITÉ MONTPELLIER 1 ENTREPRENDRE

PRIX

Territoire d'un système de management environnemental
pour son caractère innovant en termes de gouvernance,
de performance économique

Association Terre de Languedoc Roussillon

Fait à Montpellier le 3 juillet 2014



8^{ème} Université d'été Emploi, compétences et territoires

PRIX DE L'INNOVATION TERRITORIALE
DÉCERNÉ PAR LA FONDATION UNIVERSITÉ MONTPELLIER 1 ENTREPRENDRE

3^{ème} PRIX

Décerné à l'action collective « *Le Hameau des Coquelicots à Soubès, habitat coopératif pour seniors* »
pour son caractère innovant en termes de gouvernance,
de performance sociale et de performance économique

Action portée par l'Association les Coquelicots, avec Gilles Amblard Ingénierie, la CARSAT LR,
la Mairie de Soubès, le SIVOM de la Rouvière, la Communauté de Communes Lodévois et Larzac,
le PLIE du Pays Cœur d'Hérault, le Conseil Général de l'Hérault

Fait à Montpellier le 3 juillet 2014





Interventions

Lors de la remise des prix effectuée par Philippe Merle, directeur de la Direccte LR, Alexandre Vernhet, vice-Président de l'Université Montpellier 1, représentant Philippe Augé, Chantal Marion vice-présidente l'agglomération de Montpellier et Pierre Panfalone, directeur de la succursale de la Société Générale de Montpellier, organisme bancaire qui a doté le prix de l'Innovation de 3000€, les représentants des trois projets primés ont fait de courtes interventions.

POUR LE 1^{ER} PRIX DÉCERNÉ À LA MAISON DU TRAVAIL SAISONNIER HÉRAULT MÉDITERRANÉE D'AGDE

Pierre Farges, ancien Conseiller Général et ancien vice président de l'agglomération Hérault Méditerranée

Pierre Farges



« Je dirai que c'est une très agréable surprise, d'autant plus que nous fêtons cette année le 10^{ème} anniversaire de la création de la Maison du Travail Saisonnier d'Agde. Elle a en effet été portée sur les fonds baptismaux en 2003 et opérationnelle dès 2004. Je voudrais remercier tous les organisateurs de cette belle manifestation qu'est l'Université d'été qui ont voulu honorer notre démarche. Je veux remercier aussi tous ceux qui depuis le début ont permis par leur engagement, leur constance et leur état d'esprit de créer ce magnifique outil qui traite du travail saisonnier.

Je voudrais mettre l'accent sur trois points, sa constitution, son fonctionnement et ses objectifs.

La création de la MTS résulte d'une réflexion engagée par la Conférence Régionale du Travail et d'une impulsion faite à l'époque par André Cano, directeur de ce qui était alors la direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle. J'étais à ce moment là vice président de l'agglomération Hérault Méditerranée, un territoire marqué par la saisonnalité. Il a fallu porter ce projet sur le territoire. Ce projet a été baptisé Maison du Travail Saisonnier pour bien montrer la volonté de rassemblement, de travail collectif et de dialogue que nous souhaitons. Ce n'est ni la maison des employeurs, ni celle des employés, ni celle de l'Etat ni celle de la collectivité territoriale, c'est la maison de tous où nous nous sommes donnés pour mission de traiter ensemble toutes les questions relatives au travail saisonnier.

Son fonctionnement est fondé sur un comité de pilotage quadripartite avec quatre collègues, l'Etat, les partenaires sociaux salariés, les partenaires sociaux employeurs et la collectivité, pour une gestion totalement partagée, la collectivité territoriale étant attachée à jouer un rôle logistique en respectant dans son intégralité ce qui est le cœur du système, c'est à dire le dialogue social qui est la source même et le principe même de la MTS.

Les objectifs sont clairs, faire émerger sur ce territoire l'impact du travail saisonnier son importance à la fois positive sur l'action économique sur le territoire mais parfois problématique avec des intérêts divergents ce qui mérite une action permanente.

La MTS a agi sur deux plans principaux : une mission, pendant la saisonnalité, de service public en accompagnant les chefs d'entreprise qui avaient besoin de conseils sur le droit du travail entre autres et des salariés confrontés souvent pendant cette période à des problèmes de tous ordres, logement, santé, conditions de travail, rémunération etc...



Prix de l'innovation

Le deuxième volet, un travail de réflexion à travers des commissions sur des sujets tels que la formation et la professionnalisation, l'habitat saisonnier, la santé et le droit du travail entre autres.

Voilà les grands principes et les principaux objectifs. Un grand nombre de partenaires ont été réunis. Depuis 10 ans ce projet n'a fait que se conforter et s'amplifier, preuve de son utilité et de son bien-fondé. Aujourd'hui je passe la main à Alain Grenier mais je suis persuadé qu'il va assurer la continuité avec toute l'équipe dont Marie Clotilde Bourdette est la cheville ouvrière. C'est un projet important, un projet d'intérêt général, un projet collectif ce qui me rend heureux de recevoir ce prix au nom de tous. Merci ».

POUR LE 2^{ÈME} PRIX DÉCERNÉ À TERRE DE LANGUEDOC-ROUSSILLON

Philippe Derache

Philippe Derache



« C'est un projet de certification environnementale dans le cadre d'un montage collectif avec des agriculteurs sous la norme Iso 14001. L'idée est donc de porter collectivement sur tout le territoire ce projet avec beaucoup d'échanges entre producteurs sur des solutions et du partage d'expérience sur des activités très différentes de marchés qui ne se rencontrent pas, vigneron, céréaliers, éleveurs, maraîchers, conchyliculteurs... avec pour objectif de développer leurs entreprises dans le respect de l'environnement et de pouvoir communiquer sur cette dynamique.

Au travers de ce prix vous honorez des TPE agricoles (entre 1 et 10 employés) qui se préoccupent de management dans une exigence environnementale ce qui nécessite un apport de compétence. Merci à vous ».

POUR LE 3^{ÈME} PRIX DÉCERNÉ À LA MAISON DES COQUELICOTS DE SOUBÈS

Maryvonne Chevallier, présidente de l'association des coquelicots

Maryvonne Chevallier



« Cela va être un hameau avec 12 petites maisons, bâties deux par deux, avec un lieu commun et des chambres d'hôtes, qui seront réservées à des retraités valides et autonomes qui ont encore "la pêche", et qui ont envie de créer quelque chose, de s'animer eux-mêmes, de s'ouvrir sur les autres, avec une salle polyvalente qui va être louée à toutes les associations, avec des chambres d'hôtes permettant du passage, le tout étant en lien au travers d'un Epadh avec une micro-crèche afin de favoriser les relations intergénérationnelles, le tout étant ouvert sur la ville de Soubès ».

Prix de l'innovation
2014
Projets primés





8^{ème} Université d'été

1^{er} Prix : La Maison du travail saisonnier (MTS) de la Communauté d'Agglomération Hérault Méditerranée

La Maison du Travail Saisonnier est une plate-forme d'informations et de conseils pour les employeurs, les salariés et les demandeurs d'emploi des secteurs du tourisme et de l'agriculture. C'est un outil de dialogue social, qui répond aux problématiques saisonnières.

Elle couvre un territoire de 71.198 habitants, une communauté d'Agglomération regroupant 19 communes et 10.120 entreprises sur son bassin d'emploi.

Innovation en termes de gouvernance

C'est un service de la Communauté d'Agglomération Hérault Méditerranée localisé sur le Cap d'Agde et constitué de deux « instances » de réflexion et d'une structure opérationnelle : Comité de pilotage, commissions de travail, structure d'accueil.

Sur un territoire caractérisé par une économie de type résidentiel, accentuée par l'empreinte forte du tourisme et de l'agriculture, ces instances permettent de mener des réflexions et d'amener des propositions, afin de résoudre les problématiques saisonnières : emploi, logement, réglementation, formation, professionnalisation.

Innovation en termes de performance économique

Avec près de 5.500 saisonniers et 10.120 entreprises sur son territoire, 72% des projets de recrutement sont des emplois saisonniers. Afin de rapprocher les entreprises locales qui recrutent et les personnes en recherche d'emploi, la MTS, le Pôle Emploi d'Agde, l'AREFA, la MLI centre Hérault ont décidé de renforcer leur collaboration sur la zone géographique de ce territoire.

Le Forum de l'Emploi qui se déroule au mois de Mars, le Salon des jobs d'été du mois de juin permettent de satisfaire la demande des employeurs. Et le Forum de septembre permet d'offrir aux travailleurs saisonniers la possibilité de poursuivre une saison en station d'hiver ou de suivre une formation. Véritable passerelle, celui-ci permet de faciliter les échanges entre les stations notamment avec Val d'Isère, Courchevel, Albertville, Chamonix, Saint Lary et le Pas de la Case.

Innovation en termes de performance sociale

A travers le dialogue social, les organisations patronales (CGPME, MEDEF, UPA) et professionnelles (UMIH, FHPA, FDSEA), des organisations syndicales (CGT FO CFDT), des services de l'Etat (DIRECCTE LR, Inspection du Travail), le Pôle Emploi, l'AREFA, la MLI centre Hérault, l'AFPA, l'AIST.

Résultats

La MTS sensibilise en amont, pendant et après la saison sur toutes les questions en lien avec la saisonnalité et avec tous les acteurs locaux.

En travaillant sur les besoins en logements, en s'associant avec des agences immobilières ou encore en relançant les bailleurs privés pour constituer un parc de logement saisonnier (167 hébergements recensés) un des effets directs se mesure par l'amélioration des conditions de vie sur le territoire.

En mettant en place des informations collectives sur les dispositifs formation, en travaillant avec le FONGECIF, avec les PIC VAE, dans le cadre de la professionnalisation ou de la formation, près de 20 parcours de formation se mettent en place par année.

En collaborant étroitement avec les partenaires institutionnels, un accompagnement auprès de 500 saisonniers est réalisé chaque année. Cela se traduit par une mise en emploi, une prise d'offre, un accompagnement vers les dispositifs adéquats.

Par le travail de conseil des partenaires (Inspection du Travail, partenaires sociaux), par leur présence lors des permanences à la MTS durant la saison estivale, il semble que les pratiques des travailleurs saisonniers évoluent. Moins d'infractions ont été relevées par les services de l'État.

Les résultats des actions de prévention des risques professionnels (réalisation d'une bande dessinée sur les principaux risques professionnels sur le secteur de l'hôtellerie restauration) éclairent également les travailleurs saisonniers sur les avantages de la mise en place du Document Unique. Un des effets indirects a été de rétablir le dialogue social au sein de l'entreprise. L'amélioration des conditions de travail est un facteur d'attractivité pour ce secteur d'activité.

2^{ème} Prix : L'Association Terre de Languedoc-Roussillon

L'Association Terre de Languedoc-Roussillon a été créée en 2009, afin de porter le projet Terr'avenir. Il s'agit d'une certification environnementale sous le référentiel ISO 14001, avec deux originalités :

1. L'adaptation du référentiel ISO 14001 à une exploitation agricole, avec des outils adaptés (veille réglementaire, outil de diagnostic dématérialisé, système documentaire etc ...)
2. La certification est portée par l'Association, chaque agriculteur membre faisant partie du périmètre de certification. Cela a permis de créer une vraie dynamique collective autour des agriculteurs volontaires (échanges sur leurs pratiques, partenariats entre eux, contrats de groupe, etc).

Ce projet permet aux entreprises engagées de mettre en place un Système de Management afin de réduire leur impact sur l'environnement (souvent stratégique en Agriculture), mais également de structurer l'organisation de l'entreprise et de gérer son développement grâce au principe de l'amélioration continue.

Innovation en termes de gouvernance

Le projet est piloté dans un cadre Associatif, qui regroupe les agriculteurs certifiés. Chaque année a lieu une « revue de terroir », où chaque membre fait un point précis sur les réussites et problèmes rencontrés dans l'année. A partir de cet état, nous bâtissons les actions pour l'année suivante : thèmes de formation, évolution des outils, nouveaux critères d'évaluation à prendre en compte, visites découvertes...

Cela se termine par la rédaction d'un nouveau plan de travail qui sert de cadre au consultant pilote du projet pour suivre les différentes actions prévues. L'association n'ayant pas de salariés, elle fait intervenir des consultants de CERFRANCE pour piloter le projet une fois les orientations définies.

Innovation en termes de performance économique

L'amélioration de la performance économique des agriculteurs engagés se fait à plusieurs niveaux :

- L'impact de la dynamique collective : la base du projet est l'échange entre producteurs. Cela permet de nouer des partenariats, de trouver des solutions, d'échanger sur des réussites ou des réseaux...
- Accéder à de nouveaux marchés : la certification ISO14001 est source de différenciation commerciale et permet d'accéder à certains marchés : GMS, export, grossistes...
- L'amélioration de l'organisation de l'entreprise : Le Système de Management Environnemental donne un cadre à l'organisation de l'entreprise et lui permet ainsi d'être plus performante.
- Maîtrise des charges : l'objectif est de réduire certains postes de charges qui pèsent lourdement sur les exploitations agricoles : énergie, eau , engrais...

Innovation en termes de performance sociale

La performance des Hommes est au cœur du projet, que ce soit :

- dans l'efficacité de la gouvernance de l'entreprise, par des formations RH destinées aux dirigeants
- dans l'implication des salariés, grâce à la mise en place d'une organisation plus efficace et une définition des tâches, mais également grâce à un travail sur la prévention des risques au travail.

Les résultats : L'association a donc été certifiée en mars 2012, avec un premier groupe de 27 exploitations présentes sur l'ensemble de la Région LR (dont 3 fermes de lycées agricoles). Nous sommes en cours de constitution d'un nouveau groupe de 30 adhérents. Ce nouveau projet a le soutien financier de la Région Languedoc Roussillon et de l'ADEME.

3^{ème} Prix : Le Hameau des Coquelicots

LES COQUELICOTS de SOUBES : Habitat Solidaire

Action : mettre au point, concevoir, faire construire et gérer un habitat durable locatif et solidaire, pour retraités actifs dans un engagement social de maintien à domicile innovant.

Le projet : faire construire et gérer 12 petites maisons T2 /T3, à loyer modéré, adaptées au handicap, autour d'une maison commune et 3 chambres d'hôtes permettant des activités diverses, sur la petite commune de SOUBES.

Modalités de gouvernance

L'association des COQUELICOTS EST est gouvernée par :

- un bureau comprenant une présidente, une trésorière, une trésorière adjointe, une secrétaire, une secrétaire adjointe et deux autres membres.
- un Conseil d'administration qui rassemble le bureau complet et un adhérent supplémentaire
- un Comité des Résidents ayant pour objectif l'organisation du lieu de vie, la conception des maisons, l'élaboration du règlement intérieur ; il se réunit une fois par mois en présence d'un médiateur externe.

Une Assemblée Générale, précédée d'un Conseil d'Administration se tient une fois par an. Il y a lieu aussi de souligner l'existence d'un groupe de sympathisants LES AMIS DES COQUELICOTS qui soutiennent notre projet, apportent leurs conseils et seront de futurs résidents potentiels.

Trois critères essentiels régissent notre action :

1. L'adhésion à notre CHARTE de vie commune.
2. Le respect du règlement intérieur, la participation aux animations et à la vie du hameau.
3. La mise en place d'une communication territoriale afin de faire connaître le projet. Toutes ces actions sont conduites sous la forme de bénévolat, chacun des acteurs impliqués étant convaincu de la pertinence du projet.

Projet innovant en termes de performance économique

Les Coquelicots de SOUBES seront eco construits, sous la responsabilité de la société Gilles AMBLARD Ingénierie et celle d'un architecte Jérôme RIO, par des entrepreneurs locaux, en ossature bois avec isolation en ouate de cellulose. La production d'eau chaude sera assurée par des panneaux solaires avec un appoint inévitable, apporté par une chaudière collective à granules de bois, qui chauffera aussi l'ensemble des résidences afin d'assurer un confort optimal sans coût prohibitif.

Projet innovant en termes de performance sociale et financière

Les objectifs principaux sont :

1. Vaincre l'isolement.
2. Etre le plus longtemps possible décideur de son avenir.
3. Rester actifs et ouverts à la société (projet intergénérationnel grâce à diverses conventions signées avec la MAIRIE de SOUBES, L'EPHPAD « LA ROUVIERE », la mini crèche, le PLIE (service d'insertion à l'emploi).
4. Retarder la survenue de la dépendance, donc l'entrée en maison médicalisée (économie pour la société).
5. Employer les services à la personne existants (kiné, livreurs, infirmières, aides-soignants etc.) ; se servir d'organisations comme le PLIE pour l'insertion de jeunes en recherche de formations et d'emplois ;

Les partenaires sociaux

Si la paternité du projet revient à Maryvonne CHEVALLIER notre présidente, plusieurs partenaires sociaux nous ont rejoints, nous aidant à le finaliser.

Nous tenons à adresser nos sincères remerciements à :

- La société « Gilles AMBLARD Ingénierie » ainsi qu'à M Jérôme RIO architecte à MONTPELLIER, qui réalisera la construction, impliqués tous deux dans l'aventure dès le début.
- La MAIRIE de SOUBES et son Maire M José POZO qui nous ont acceptés dans leur commune. Monsieur ROIGT député et le Conseil Général de L'HERAULT qui a bien voulu nous vendre le terrain.
- Monsieur VEZINHET président du Conseil Général qui nous attribue une subvention par villa.
- Madame CLAVEL Corinne et la CARSAT du LANGUEDOC ROUSSILLON finançant une partie des travaux 50% par un prêt à taux zéro remboursable sur 20ans.
- Monsieur AUDOIN Denis délégué régional « LES SCOP » qui nous aide à faire le montage financier sous forme de SCIC.
- Le PLIE et Pauline DEHANI qui nous ont permis et aidés à présenter le dossier au « PRIX de L'INNOVATION ».

Nous remercions aussi l'Université de MONTPELLIER 1, sa Fondation et leurs dirigeants ainsi que les organisateurs dont Madame Françoise THUILE et les membres du jury qui nous a attribué le troisième prix pour l'année 2014.

Conclusion

Si des Résidences SENIORS, avec pléthore de services coûteux prospèrent principalement dans des lieux attractifs, les personnes âgées se retrouvent souvent isolées surtout dans nos campagnes, attendant seules la survenue d'une dépendance qui les contraindrait à quitter leur domicile.

« LES COQUELICOTS de SOUBES », vraie alternative à la Maison de Retraite, ont l'ambition d'offrir une autre solution à ce problème récurrent.

Coordonnées : Association Les Coquelicots, 28 rue des Mûriers, 34725 Saint André de Sangonis.
Tél : 04 67 59 71 04.
Mail : maryvonne_chevallier@orange.fr

Comptes rendus des ateliers





8^{ème} Université d'été

ATELIER 1

Quelles compétences pour une industrie nouvelle ?

Intervenants : **Christophe Guitton**, Chargé de mission Partenaires régionaux, CEREQ,

Boris François, chargé de mission emploi formation, PRAO
(Pôle Rhône Alpes de l'Orientation)

Gwénola de Miniac, Directeur de mission, SEMAPHORES

Animation : **Stéphane Michun**, Ingénieur d'études – Art-Dev
(centre associé CEREQ de Montpellier)

Problématique :

Le processus d'allongement des durées de formation initiale engagé en France à partir des années 60 a conduit à une déformation vers le haut de la structure des qualifications et, plus largement, à une élévation du niveau de diplôme des personnes en emploi, des ouvriers aux cadres.

Cette évolution, de nature avant tout démographique, s'accompagne de profondes modifications dans les représentations sociales de la qualification et de la compétence ainsi que dans les pratiques de gestion des ressources humaines des entreprises et coïncide avec de multiples turbulences dans l'environnement technologique, concurrentiel, réglementaire et sociétal des entreprises. De nombreux secteurs industriels sont emblématiques de ces transformations, notamment ceux qui s'emparent à bras-le-corps de la problématique du développement durable.

En leur sein, des entreprises reconfigurent, avec plus ou moins de bonheur, leur organisation du travail et cherchent à maîtriser l'évolution de leurs métiers et compétences. De nouveaux rapports au temps et à l'espace professionnels s'instaurent, des besoins de transversalité émergent, des métiers techniques se diluent et deviennent des compétences, plus rarement de nouveaux métiers voient le jour.

Les débats mettront en exergue les différentes facettes de l'industrie. Une place toute particulière sera accordée au développement durable et à ses incidences en termes d'emploi et de compétences. Deux objectifs sont fixés à cet atelier. Il s'agira d'une part d'apporter des éléments de méthode concernant le repérage des mutations en cours et leur déclinaison en termes de métiers et/ou de compétences. Il conviendra d'autre part d'aborder les réponses qui peuvent être apportées à ces transformations en termes de recrutement, de formation ou de GPEC à l'échelle de l'entreprise, du secteur (voire de la filière) ou du territoire.



1 - Points essentiels des témoignages et apports

L'introduction de Stéphane Michun vise à repositionner la problématique dans un contexte donné. Il donne un certain nombre de points de repère. Ainsi depuis les années 1980, on constate un affaiblissement de l'industrie en termes d'emploi ainsi qu'un phénomène de délocalisation. Cela est probablement dû à la transformation de l'industrie et notamment l'industrialisation de service. Il y a une grande stabilité de l'emploi dans le secteur industriel, bien qu'il y en ait moins. Cependant, l'industrie ne se répartit pas de manière égalitaire sur l'ensemble du territoire français. Il existe une certaine transversalité dans la façon dont les organisations productives laissent un espace suffisant aux employés pour qu'ils puissent prendre des initiatives et assez proche pour leur mettre à disposition des ressources.

Le témoignage de Gwénola De Miniac, directeur de mission chez Semaphore, explique le processus d'établissement d'un Schéma Régional de Développement Economique permet de découvrir de nouveaux aspects de l'industrie : le monde de la chimie.

Enfin l'intervention de Christophe Guitton, chargé de mission Partenaires régionaux au Cereq, présente une étude prospective des métiers et qualifications à la GPEC avec pour exemple la filière des industries de santé.

1.1 - Freins ou difficultés exprimés

L'introduction met en perspective un affaiblissement de l'industrie en termes d'emploi, une inégale répartition de l'industrie sur le territoire national. Ainsi, l'industrie est de plus en plus difficile à définir car de plus en plus diversifiée. Dans un même sens, les frontières entre les différents secteurs s'estompent.

Les ressources humaines connaissent de profondes transformations. On constate une demande accrue en termes de qualification. La montée en puissance des nouvelles technologies de l'information et de la communication contribue à accroître l'exigence accrue de compétence. Une certaine hybridation de compétences est la conséquence de frontières de plus en plus floues entre de nombreux métiers. Enfin, une population active vieillissante contribue à aggraver la situation.

D'une manière plus générale, les jeunes tendent à bifurquer vers les emplois de services aux entreprises.

Il existe plusieurs causes à l'affaiblissement de l'industrie en termes d'emplois. Le progrès technique et plus largement les gains de productivité au niveau macro-économique. Cette cause a, par ailleurs, été discutée lors du débat de fin d'atelier. L'investissement d'organisations peut être une autre cause explicative. De même, le vieillissement de la masse salariale est plus marqué dans les grands établissements industriels, la déformation de la structure de la demande au bénéfice des services, tout comme la concurrence étrangère, constituent des causes explicatives probantes.

Le Schéma Régional de Développement Economique (SRDE) établi par Sémaphore rend compte de nombreux dysfonctionnements, notamment à l'étape du diagnostic. La région est « chef de file » concernant le développement économique de son territoire, le tissu industriel du Languedoc Roussillon étant fondamental en termes de développement économique local. Les vulnérabilités du secteur industriel en termes de délocalisation sont établies par leur répartition géographique. On constate que Prades le Lez et Clermont l'Hérault (par exemple) sont les zones les plus vulnérables. Bien que Prades le Lez devient peu vulnérable aux délocalisations en termes de vulnérabilité globale des zones d'emploi.

D'un constat général il ressort que le Languedoc-Roussillon est une région principalement servicielle.

D'une manière globale, le territoire du Languedoc-Roussillon présente un tissu économique peu vulnérable aux délocalisations. De plus, il existe une relative diversité des secteurs d'activité sur le territoire.

Les enjeux sont nombreux : formation et qualification, innovation, coopération inter-territoires et inter-filières (ou inter-secteur), spécialisation, internationalisation des entreprises et enfin la mise en complémentarité entre les différentes zones d'emplois.

La chimie face au défi du développement durable :

L'industrie chimique, couvre une large gamme de produits et d'activités qui se déclinent de l'amont vers l'aval, de la chimie de base aux savons et produits (chimie minérale, organique, spécialité chimique, produits d'entretiens...).

L'industrie chimique est le 3^{ème} secteur industriel le plus important en France, elle se situe au 2^{ème} rang européen en termes de production et au 7^{ème} rang mondial.

Le vieillissement de la main d'œuvre et la baisse d'attractivité auprès des jeunes pour les emplois du secteur de l'industrie chimique marque ce secteur.

On constate une évolution des métiers de la chimie avec une hausse des ingénieurs, cadres, techniciens et agents de maîtrise (qualifiés). Le profil recherché par les entreprises évolue également, des compétences de base en chimie se cumulent à l'exigence d'une spécialisation en environnement par exemple, ce qui s'explique par la montée en puissance du développement durable.

Dans un même sens, les formations s'adaptent aux nouvelles exigences. Certains cursus forment à des métiers directement en lien avec l'environnement et la chimie. D'autres intègrent des options ou des modules liés à l'environnement, un élément important de la formation continue visant à faciliter l'adaptation des salariés aux nouveaux enjeux.

En conclusion, en raison de nombreuses mutations en cours (hausse des coûts, réglementations...), l'industrie chimique doit faire face au défi du développement durable. Les métiers de la chimie doivent donc intégrer de nouvelles compétences.

**De la prospective des métiers et qualifications à la GPEC :
l'exemple de la filière des industries de santé.**

Cette intervention a permis d'envisager d'une part, une étude prospective mettant en relief les conditions qui permettront la pérennité de la production industrielle en France. D'une autre part, une étude permettant d'envisager une stratégie d'envergure locale favorisant les évolutions et les reconversions de la filière industrielle.

L'étude prospective met en scène deux scénarii possibles :

- Le scénario dit du « statu quo » ou scénario tendanciel. Ce scénario met en scène une prolongation des tendances connues, sans actions correctives spécifiques menant à une désindustrialisation de la filière en France. Ce qui aboutira à une baisse des emplois d'ici 2015, et à une chute plus conséquente encore d'ici 2020.
- Le scénario « volontariste » ou stratégique : il consiste en une mise en place d'actions structurelles pour améliorer l'attractivité de la France comme territoire d'implantation. Ce scénario aboutit à une limitation de la baisse des effectifs d'ici 2015, avec un rétablissement et une hausse à partir de 2020. Une hausse des autres secteurs est également envisageable.

1.2 - Eléments facilitateurs ayant rendu possible le ou les projets

Si l'emploi est en baisse dans le secteur industriel, il n'en est pas moins stable. En effet, si on observe l'évolution de l'emploi salarié des établissements de 10 salariés et plus (hors fonction publique), on constate que la plupart des emplois sont contractualisés à durée indéterminée. De même, l'observation de la part du niveau de formation selon l'âge entre 2009 et 2011 en France permet de constater que le secteur industriel est accessible pour les jeunes et offre une certaine stabilité.

En ce sens, parmi la génération 2007, sur 700.000 sortants totaux du système scolaire, 114.000 jeunes ont trouvé leur 1^{er} emploi dans l'industrie. De plus, la formation industrielle protège mieux les jeunes du chômage dans le sens où elle offre plus fréquemment un accès rapide et durable à l'emploi.

2 - Débat - Echanges - Propositions

2.1 - Autres apports d'information ou de projets

Certains membres de l'assemblée présents n'étaient pas en accord avec l'affirmation que le progrès technique et les gains de productivité pouvaient constituer un frein à l'emploi. Le débat a tourné autour du fait de savoir si le contexte temporel était long ou court pour cette affirmation.

Tous se sont accordés à affirmer qu'un lien existe effectivement entre les gains de productivité et la baisse du chômage.

2.2 - Eléments de réponse ou pistes de solutions proposés

Concernant le constat du SRDE, la clé de développement réside dans l'articulation entre les activités domestiques et les activités touristiques car il existe une faible vulnérabilité à la délocalisation sur ces zones.

La stratégie d'amélioration se résume en deux points. Premièrement, modifier la structure du tissu en cherchant à attirer de nouvelles entreprises.

Ensuite, prendre le tissu économique tel qu'il est aujourd'hui avec des axes de niches et agir sur la qualité des emplois. Les stratégies devraient reposer sur une montée de la Valeur Ajoutée dans le secteur industriel, une diffusion de l'innovation, une montée en gamme et en qualité, une montée en compétences et en qualification et enfin accroître l'attractivité du territoire.

3 - Propositions conclusives

Au niveau du Languedoc Roussillon il ressort que le territoire n'est pas vraiment propice au secteur industriel. C'est une région plutôt "servicielle" car elle possède une forte attractivité touristique. Les compétences sont revues à la hausse dans tous les secteurs, et particulièrement dans le secteur industriel de plus en plus exigeant compte tenu de l'évolution de son environnement (au sens large).

8^{ème} Université d'été

ATELIER 2

Vie professionnelle/vie privée : à la recherche de nouveaux équilibres

Intervenants : **Florence Jacques**, responsable du pôle Emploi, CIDFF de la Drôme,

Virginie Bruges, Directrice de Face Hérault

Animation : **Jean-Pierre Malhaire**, Unsa LR

Problématique :

L'entreprise, considérée comme une communauté de travail et de vie, est au centre des interactions entre son milieu territorial et social d'implantation, les exigences de ses salariés et son organisation interne. Il est donc nécessaire d'aller vers de nouveaux équilibres qui doivent permettre à l'entreprise de demeurer maîtresse de ses stratégies et de son organisation dans la mesure où les intérêts des salariés sont non seulement pris en compte mais garantis.

La conciliation des temps, un enjeu :

- **Économique** : améliorer la performance, l'image de l'entreprise sa compétitivité et son attractivité, pallier les difficultés de recrutement et fidéliser.
- **Social et sociétal** : assurer la santé des salariés, favoriser le climat social, améliorer les conditions de travail pour tous, promouvoir un meilleur équilibre entre les responsabilités familiales et professionnelles. Enfin, rechercher un effet levier déterminant pour la réalisation de l'égalité professionnelle.

Le partage des temps et la conciliation entre vie professionnelle et vie privée deviennent des enjeux d'un dialogue social d'un type nouveau, impliquant les territoires.

L'entreprise joue un rôle central : c'est elle qui peut donner l'impulsion pour l'installation d'une culture managériale favorable à l'articulation des temps, ce qui peut se traduire par une organisation du temps de travail souple et négociée, et des règles de collaboration respectueuses des contraintes et de la vie privée des salariés.

Deux films serviront de point de départ au travail de l'atelier :

1- Equilibre vie professionnelle vie privée. Des bonnes pratiques d'entreprises.

Film documentaire "Temps pour temps" d'entretiens avec des DRH et des salarié(e)s réalisé en 2013 par le CNDIFF (et notamment sa délégation de la Drôme) dans le cadre du programme européen EQUAL "Prenons le temps d'être père" (Le Relais, Restoria, Intercosmétique, Tribord, Net Plus)

2- Articulation vie privée-vie professionnelle: comment les hommes s'impliquent.

Films d'interviews de 8 pères, cadres en entreprise, sur la réussite et les freins en matière de gestion des temps de vie (CG 34, Dell, GW Conseil, Keepcore, Orange, Véolia Eau)

Réalisé par FACE Hérault en 2013 dans le cadre du projet FSE "Sérendipité".

1 - Points essentiels des témoignages et apports

Chaque intervenante a commenté les supports vidéo diffusés, retraçant l'action du CNIDFF et de FACE Hérault.

1^{er} Film projeté : Le CNIDFF.
Équilibre vie professionnelle et vie privée. Des bonnes pratiques d'entreprise.
Film documentaire « Temps pour temps ».

Florence Jacques :

Le CNIDFF accompagne les entreprises pour répondre à leur obligation d'égalité entre femmes et hommes et plus globalement sur les questions relatives à l'égalité.

Cinq CNIDFF ont participé à ce projet présenté, pour créer des outils, diagnostiquer leur démarche égalité professionnelle, mais toujours en ayant en tête la question de l'articulation des temps de vie (un des huit domaines dans lesquels les entreprises doivent se positionner dans leur plan d'action). Le CNIDFF est intervenu sur différents niveaux (Direction des ressources humaines, employeurs, collaborateurs, salariés, représentants de CE, chefs d'équipes, délégués syndicaux du personnel).

Leur méthode :

→ Phase de sensibilisation.

Avec une 1^{ère} réunion d'information durant laquelle un quizz est rempli par les entreprises pour évaluer leur connaissance de l'égalité professionnelle et de l'articulation des temps de vie. Un travail de différentiel entre le questionnement et les problématiques est fait.

→ Mise en place de journées de travail.

Elles réunissent les salariés, responsables, acteurs de tout niveau dans l'entreprise. Ces journées ont fait la différence dans le projet puisqu'à travers le dialogue, des thèmes ou nouvelles questions sont abordés.

→ Établissement de diagnostics qualitatifs et quantitatifs.

Globalement, la position extérieure des CNIDFF est un aspect positif (ils soulèvent des questions supplémentaires permettant aux acteurs une réflexion plus profonde).

ATELIER 2

**2^{ème} film : Articulation vie privée/ vie professionnelle :
Comment les hommes s'impliquent. Réalisé par Face Hérault. Interview de 8 cadres
en entreprise, sur la réussite et les freins en matière de gestion des temps de vie.**

Virginie Bruges :

Le mode opératoire de FACE : Il s'agit d'une fondation ayant des émanations territoriales sous forme de clubs d'entreprises. Suite à des injonctions de l'Union européenne, FACE a mis au point un programme pour faire évoluer dans les entreprises les questions relatives à la mise en œuvre de l'égalité professionnelle notamment. Pour ce faire, les responsables de cette action ont récolté des avis d'associations et se sont inspirés des pratiques et actions déjà mises en place sur le terrain pour pouvoir monter le projet FSE « sérendipité ».

Leur méthode consiste d'abord, à organiser des rencontres ainsi que des « opportunités de rencontre » (annuelles), qui sont des groupes de travail sous forme de commission. Ces rencontres permettent un réel échange entre les différents membres d'une entreprise et leur impact est fort.

Leur action s'appuie sur les groupes et outils pédagogiques avec 2 postulats de départ :

- L'instauration du dialogue entre grandes entreprises avec les PME par le biais de commissions et rencontres organisées, afin d'effectuer une transmission des pratiques vers les PME et vice versa.
- Pour faire évoluer l'égalité femmes hommes, il faut aussi permettre une évolution pour les hommes en les aidant à sortir de certains stéréotypes (partir plus tôt du travail, faire du télétravail avec des outils concrets).

Un travail a été mené sur le diagnostic dans les TPE/PME et sur les problèmes rencontrés dans les territoires.

Enfin, des outils ont aussi été mis en place et sont accessibles sur le site FACE Hérault (par exemple, la commission nationale GPTV (gestion prévisionnelle des temps de vie) pour mettre en œuvre l'égalité professionnelle femmes et hommes dans l'entreprise).

1.1 - Freins ou difficultés exprimés

1^{er} Film projeté : Le CNIDFF.

Équilibre vie professionnelle et vie privée. Des bonnes pratiques d'entreprise. Film documentaire « Temps pour temps ».

- Les réunions sont parfois programmées tard au-delà de 17h.
- Le taux d'absentéisme peut découler d'une mauvaise articulation des temps de travail.
- En ce qui concerne l'activité professionnelle, beaucoup de femmes choisissent des horaires décalés (un travail de nuit ou très tôt le matin) ou optent pour un temps partiel pour concilier leur vie de mère avec leur vie professionnelle.

2^{ème} Film : Articulation vie privée/ vie professionnelle :

Comment les hommes s'impliquent. Réalisé par Face Hérault. Interview de 8 cadres en entreprise, sur la réussite et les freins en matière de gestion des temps de vie.

- Dans la culture de l'entreprise, le présentisme est toujours perçu comme un signe de performance.
- Au niveau des formations ; leur lieu de situation est parfois éloigné et peut décourager les femmes ayant des enfants.
- Les entreprises ont encore quelques difficultés à aller sur le terrain de la vie privée qu'elles considèrent comme extérieur à celui de l'entreprise.
- Les pratiques des entreprises en matière de gestion des temps (gestion des plannings et flexibilité) impliquent des problèmes légaux d'assurance, de droit du travail, ou des problèmes organisationnels.

1.2 - Éléments facilitateurs ayant rendu possible le ou les projets

1^{er} Film projeté : Le CNIDFF.

Équilibre vie professionnelle et vie privée. Des bonnes pratiques d'entreprise. Film documentaire « Temps pour temps ».

Pour respecter les préconisations de l'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013, les projets suivants ont permis de réaliser des avancées en matière d'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle ;

- Le dialogue est primordial entre des groupes composés de différentes personnes (chefs d'équipe, chargés de clientèle) pour évoquer ces thèmes peu abordés pour que chacun émette un avis.
- L'Entreprise Le Relais organise d'ailleurs des vidéoconférences et des questionnaires à destination des tous les salariés, y compris ceux en cours d'insertion, qui permettent de connaître leurs besoins, leur avis sur le fonctionnement de l'entreprise, son organisation interne et de voir comment étaient articulés les temps professionnels avec la vie privée. Tout cela permet au final des améliorations.

ATELIER 2

- Le personnel de la CNDIFF accompagne et sensibilise en particulier les équipes encadrantes afin qu'elles aient connaissance des besoins des salariés hommes ou femmes sur l'articulation des temps de vie.

La société NET PLUS a instauré une charte de promotion de travail en journée pour éviter les horaires décalés. Les gardes d'enfants sont ainsi facilitées et cela améliore les conditions de travail.

Le CNIFF du Maine et Loire travaille avec les collectivités territoriales pour instaurer un système de prise en charge des enfants avant et après la classe.

**2^{ème} film : Articulation vie privée/ vie professionnelle :
Comment les hommes s'impliquent. Réalisé par Face Hérault. Interview de 8 cadres
en entreprise, sur la réussite et les freins en matière de gestion des temps de vie.**

La bonne pratique est celle d'ouvrir la discussion verticale lors d'entretiens annuels pour parler de conciliation de la vie privée et professionnelle.

- Concernant les formations professionnelles, le groupe Véolia Eau prend en charge le surcoût de garde d'enfants entraîné par la formation pour les parents.
- Au sein du Conseil Général de l'Hérault, une « Charte des temps de réunion » a été mise en place pour encadrer leur horaire et fixer leur durée.

S'agissant des services offerts aux salariés, la société Dell a mis en place une conciergerie d'entreprise avec un pressing, pour la vie quotidienne de ses collaborateurs. Le CG34 a quant à lui créé une crèche.

- Le télétravail peut présenter des avantages au niveau de la productivité. Cette souplesse sur l'organisation de travail permet un management basé sur des objectifs et sur de la confiance.

2 - Débat - Echanges - Propositions

2.1 – Autres apports d'information ou de projets

Intervention de la Déléguée générale de la CRES Languedoc Roussillon : il est dommage de ne pas avoir parlé des sociétés de personnes. Notamment des Réseaux coopératifs associatifs et mutualistes de la région qui regroupent 100 000 salariés dans la région. En effet, dans l'économie sociale et solidaire (l'ESS), les guides baromètres de bonne pratique constituent des piliers de la RSE.

2.2 - Autres interrogations, freins ou difficultés identifiés

Les nouvelles technologies peuvent avoir un impact intrusif sur la vie privée.

ATELIER 2

2.3 – Éléments de réponse ou pistes de solutions proposés

Virginie Bruges : Il est très compliqué d'adapter un cahier des charges aux structures de l'ESS mais cela a déjà été fait.

Florence Jacques : Le projet d'accompagnement du CNIDFF, à l'origine, concerne les entreprises. Mais dans ces entreprises il y a déjà eu des chantiers d'insertion. Il a d'ailleurs fallu demander à l'Europe l'autorisation de travailler sur l'ESS.

Concernant la question de l'égalité femme homme, le travail de la CNIDFF est de promouvoir l'autonomie des hommes et femmes. C'est-à-dire des citoyens et citoyennes travaillant dans un environnement. Quand on parle d'articulation, on parle aussi des politiques territoriales. L'articulation des temps de vie résulte de la manière dont le système public s'empare de la question avec les entreprises et les citoyens ou citoyennes.

3 - Proposition conclusive

« On ne peut plus rester sur la question de la séparation des frontières entre le temps de travail et le temps personnel familial, car on est plutôt dans un système de grande porosité entre ces deux secteurs (Mme Martin, Université du Mirail à Toulouse). Ces deux domaines s'interpénètrent et peuvent donner lieu à certaines dérives. Il faut donc veiller à cet équilibre.

D'où l'utilité des dispositifs, accords d'entreprises, de branches ou chartes. La communication ascendante et descendante, mais aussi l'échange d'expériences entre entreprises et structures sont essentiels. On assiste, avec la nouvelle génération, à un changement de mentalité ; bien avant la parentalité on s'interroge sur la question du temps privé pour les hobbies.

Enfin, pour répondre aux objectifs de l'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 et des questions d'articulation des temps, l'action doit s'effectuer à tous les niveaux et à la croisée avec un esprit citoyen.

4 - Annexes

- Site internet de face-Hérault.org ; (outils, guides et fascicules en ligne)
- Site de la CNIDFF : www.infofemmes.com (vidéos diffusées lors de l'atelier en ligne)

8^{ème} Université d'été

ATELIER 3

Réagencement des compétences et mobilité professionnelle

Intervenant : Sylvain Saltiel, chargé de mission prospective au Conseil Général de l'Hérault

Animation : Yves Jolis, Conférence Régionale du Travail

Problématique :

Au cœur des politiques paritaires et publiques, la réflexion sur l'accompagnement des compétences suppose de prendre en compte de nouveaux paramètres, et notamment l'élargissement :

- *du périmètre de cet accompagnement à l'échelle inter-organisationnelle, voire territoriale ;*
- *de l'objet de cet accompagnement avec des dispositifs de gestion des compétences spécifiques aux entreprises (FTLV et compte personnel de formation), mais aussi des dispositifs de reconversion et de mobilité destinés à favoriser les transitions professionnelles, à l'instar du dispositif de mobilité volontaire sécurisée de la loi du 14 juin 2013 sur la sécurisation de l'emploi.*

Comment les acteurs territoriaux peuvent-ils alors s'emparer de la question de l'accompagnement des compétences et agir ?

L'enjeu est de taille, comme le rappelle Philippe Meirieu : « Les territoires riches en emplois sont d'abord des territoires riches en compétences individuelles et collectives ».

L'atelier « Réagencement des compétences et mobilité professionnelle » vise à apporter des éléments de réponse à ce questionnement en présentant et en mettant en débat des initiatives d'acteurs territoriaux au niveau intra-organisationnel comme territorial : la démarche « Prospective des métiers » du Conseil général de l'Hérault, les pôles de mobilité régionale (PMR), le dispositif Alliance...

Introduction :

Yves Jolis présente le sujet de l'atelier. La problématique est celle du lien entre les ressources et compétences et le territoire sur lequel elles se trouvent, c'est à dire la question de l'adaptation des compétences à l'activité du territoire mais également aux personnes. Comment, dans un marché en mutation permanente, gérer l'évolution nécessaire des compétences à une échelle territoriale ?

Comment encourager la « mobilité des compétences » pour accroître l'adéquation « capacités individuelles/besoins des entreprises » ?

Il précise d'emblée que la mobilité des compétences sous-entend leur évolution dans la logique de la construction du parcours professionnel. Que, d'autre part, la mobilité professionnelle se divise en deux cas distincts : la mobilité intra-muros (à l'intérieur de l'entreprise) et extra-muros (entre les entreprises, au sein d'un territoire), et que c'est cette dernière sur laquelle repose l'essentiel de l'atelier. Enfin il souhaite que cette problématique ne se réduise pas à la notion "d'employabilité", vocable qu'il trouve, comme beaucoup, extrêmement réducteur à des aspects "techniques" et dénué de la dimension humaine.

ATELIER 3

Au plan de la méthode de travail, il propose alors, afin que l'intitulé "atelier" donné à ce temps d'échange et de partage prenne tout son sens, qu'après quelques informations ou exemples permettant de "cadrer" et d'orienter le sujet, les travaux se déroulent en sous ateliers, leurs productions étant ensuite partagées et mises en débat.

Objectif : produire des éléments concrets formant un ensemble articulé, référencé et argumenté, validé de façon partagée, et préfigurant un "cahier des charges" visant à fournir une base à tout projet impliquant de facto le réagencement des compétences et la mobilité professionnelle.

1 - Apports d'informations et de cadrage

Yves Jolis illustre rapidement la problématique à l'aide de quatre exemples qui rendent compte de la tentative de favoriser la mobilité professionnelle au sein des territoires, tout en précisant que ces initiatives s'inscrivent dans un processus récent.

● PROJET « ALLIANCE » À LYON

Les limites de la démarche Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) intra muros, le constat des nombreuses réorganisations des entreprises et la limitation de la mobilité géographique en raison de l'attachement des individus au territoire ont conduit 5 entreprises à créer une association pour garantir l'employabilité et développer les compétences au-delà des frontières de l'entreprise. Cette coopération se fonde sur un ancrage territorial, et les entreprises, au cœur et à l'initiative du processus, s'engagent à partager leurs moyens, leurs ressources, et leurs besoins pour développer les liens inter-entreprises. Ceci induit des réflexions sur la mutualisation des moyens pour la formation, l'aide à la création de projet ou d'entreprises.

Une participante intervient pour demander une précision sur les acteurs de ce projet. Yves Jolis indique que si les entreprises sont au cœur du projet, elles sont d'autre part liées à des organismes de formation et des structures institutionnelles, et soutenues par la Maison de l'Emploi et de la Formation de Lyon. Depuis le début du projet, 600 emplois ont été codifiés dans un Répertoire commun des emplois Alliance pour suivre leur évolution et développer des actions de formation. La pratique d'échanges inter-entreprises et d'exploration des métiers témoigne de l'ouverture de chaque entreprise aux autres, également grâce à leur proximité géographique.

Le projet en est actuellement à la phase de « mise en action » et a réellement débuté son action à la fin de l'année 2013, ce qui montre la volonté de développer la mobilité professionnelle et les compétences mais également la précocité de ce projet.

● PÔLE DE MOBILITÉ RÉGIONALE (ISÈRE ET PACA) :

Sur le même modèle que le projet précédent, le Pôle de Mobilité Régionale résulte de la mise en commun des besoins et de moyens de plusieurs PME afin de sécuriser le parcours professionnel des salariés. Cette association est fondée également dans le but d'améliorer les compétences et les savoirs dans une double optique : répondre aux besoins des salariés et aussi aux besoins de l'économie. Ce réseau de PME est également en lien avec les partenaires sociaux, et se concentre sur cinq objectifs :

- La reprise d'entreprises
- La formation
- Les compétences et le parcours professionnel
- Les passerelles entre les différentes PME
- Les parcours des seniors



ATELIER 3

Avec 927 salariés rencontrés et 347 projets en cours de concrétisation (reconversions, création d'entreprises, etc.), ce projet veut montrer que le dépassement de la concurrence pour une plus grande synergie peut bénéficier à tous. L'aspect novateur vient en effet du fait que les besoins en compétences d'une entreprise peuvent être comblés par une autre, tout comme la formation d'un salarié dans une entreprise peut lui être utile en cas de reconversion.

Une autre participante intervient pour signaler le fait que ce genre de projet existe dans le secteur du bâtiment depuis plusieurs années, et que leur efficacité a été prouvée puisqu'elle a abouti à un gain de parts de marché.

• PLATE-FORME TERRITORIALE « EMPLOI-COMPÉTENCE » DE DIEPPE

Cette plate-forme s'est développée dans les domaines de la métallurgie, des activités maritimes ou encore dans le secteur du BTP. Elle s'appuie sur les constats déjà décrits auparavant, à savoir les difficultés des entreprises à trouver les compétences recherchées ou la nécessité de se diversifier. Ce projet, comme les deux précédents, s'inscrit dans une démarche prospective dont le but est d'anticiper les mutations économiques pour permettre le développement des entreprises tout en sécurisant le parcours professionnel des salariés. En ce sens, la promotion des métiers et la mutualisation des diagnostics permettent une efficacité plus grande. Le projet a émergé d'une quinzaine d'entreprises, mais une dizaine d'autres entreprises sont en train de les rejoindre.

• CONSEIL GÉNÉRAL DE L'HÉRAULT

Sylvain Saltiel, Chargé de mission au Service Développement Durable, Études et Prospectives du Conseil Général de l'Hérault, prend le relais et présente les démarches entreprises par le Conseil Général de l'Hérault pour accroître la mobilité professionnelle et développer les compétences au sein du territoire.

Il met d'abord en avant la coopération du Conseil Général de l'Hérault avec d'autres institutions, notamment le Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT). Puis il insiste sur l'influence des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) par rapport à l'évolution des métiers. Le cas des secrétaires ou du personnel d'entretien mettent en avant la nécessité de reconversion. Les secrétaires sont maintenant parfois décrites comme des « gardiennes de logiciels », ce qui témoigne du changement profond qui a affecté leur métier. D'autre part, Mr. Saltiel prend l'exemple des géographes pour illustrer la qualification progressive d'un certain nombre d'individus : auparavant, seulement cinq géographes exerçaient leur métier au Conseil Général de l'Hérault, alors qu'environ soixante personnes savent maintenant manier les cartes. Il précise que les évolutions technologiques ont entraîné la création de groupes de travail qui repèrent les métiers sensibles (voués à disparaître par exemple) et leur évolution. Si l'argument économique est présent avec l'intention, grâce à des audits, de voir s'il est possible de mutualiser certains postes, ces groupes de travail cherchent également à cerner les évolutions technologiques et préparer l'évolution des compétences nécessaires allant de pair avec celle-ci.

Sylvain Saltiel conclut en évoquant la réforme territoriale annoncée par François Hollande et qui pourrait conduire à la disparition des départements. Il rappelle que cent cinq métiers différents sont exercés au sein du Conseil Général de l'Hérault, et prouvent de ce fait l'utilité d'une commission des compétences pour préparer leur évolution.

2 - Travaux et propositions

Yves Jolis ayant précédemment évoqué ses fortes réticences pour le mot « employabilité », dont il ne trouvait pas de synonyme acceptable, une personne de l'atelier intervient pour abonder en ce sens estimant que le mot « employabilité » est utilisé d'un point de vue institutionnel, ce qui lui donne un éclairage différent, le salarié étant vu comme passif, voire "choséifié".

Un participant intervient d'autre part pour estimer qu'il faut distinguer le mot « métier » du mot « emploi ». Yves Jolis précise à ce sujet que la question est bien celle du changement d'emploi, qui s'inscrit dans une logique d'anticipation et qui est à ce titre différente du pur constat ; elle constitue une réflexion pour demain.

Il résume la problématique, c'est à dire la question de l'adéquation entre les compétences et le territoire, en évoquant l'architecture de l'entreprise, les repères de la GPEC Territoriale et les facteurs de réussite.

Il propose alors de scinder l'audience en cinq groupes qui travailleront chacun sur un aspect précis du sujet pour aboutir en fin de séance à une mise en commun des résultats et une discussion et un débat sur la problématique.

Afin d'élaborer les repères de base d'un projet de GPEC Territoriale impliquant la mise en œuvre de mobilité professionnelle, il invite les différents groupes à étudier chacun un aspect de la question initiale :

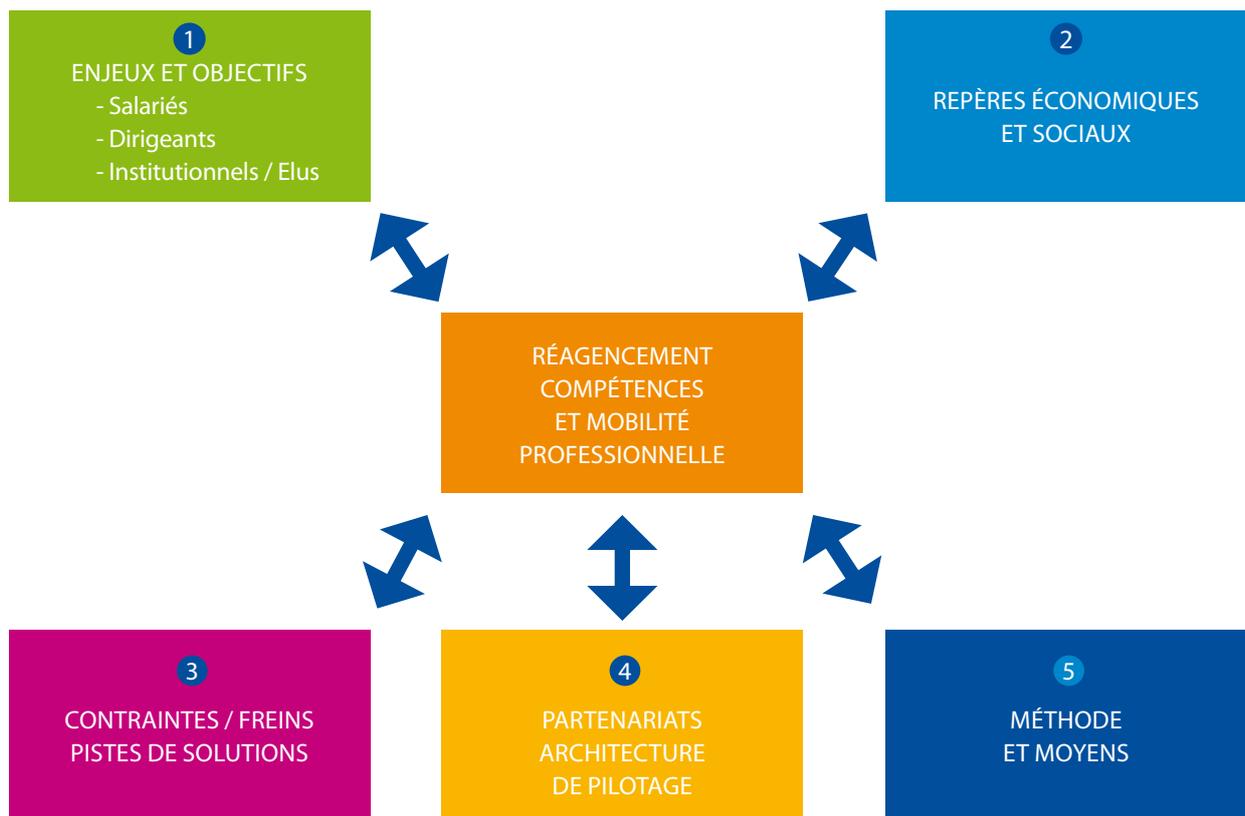
- 1- Enjeux et objectifs visés
- 2- Repères : aspects économiques et sociaux
- 3- Contraintes – freins : identification et résolution
- 4- Partenariats - architecture de pilotage
- 5- Méthode et moyens : outils, indicateurs de suivi, d'évaluation

Après vingt-cinq minutes de travail en sous-groupes, les groupes proposent chacun les résultats de leurs réflexions et propositions. Ceux-ci sont en un premier temps retranscrits directement sur écran et posés sans commentaires, ni questions ou remise en cause.

En un deuxième temps au travers d'un débat de plus d'une heure chaque élément a fait l'objet d'analyse (ajustement, précision, correction, regroupement voire si besoin suppression), afin qu'au final chacun des éléments soit validé par tous et soit mis en cohérence par rapport à la problématique posée.

ATELIER 3

Ceux-ci s'articulent donc "en étoile" autour de la thématique centrale "réagencement des compétences et mobilité professionnelle" en alimentant en détail les cinq pôles de questions pré définies.



De l'avis des participants et au terme des travaux et débats, les principaux items identifiés et validés pour chacun des sous-objets de réflexion, tout en considérant que cette "liste" n'était pas exhaustive et qu'elle demandait des ajustements et priorités pour chaque projet, sont les suivants :

1 - ENJEUX ET OBJECTIFS

1.1 Pour les salariés

- Déterminer un territoire d'action
- Prendre en compte la propension à vouloir rester sur un territoire
- Gagner leur vie en pérennisant leur emploi (sécurité)
- Conjuguer vie de famille et vie professionnelle
- Avoir une meilleure lisibilité de leurs parcours professionnels à venir
- Se sentir impliqués dans les projets
- Avoir le choix de développer ou non leurs compétences

ATELIER 3

1.2 Pour les Dirigeants d'entreprise

- Développement de l'entreprise sur un territoire
- Pérennisation de l'activité
- Favoriser la paix sociale
- Faciliter et simplifier les aspects financiers et administratifs

1.3 Pour les Institutionnels et les Elus

- Se faire réélire (Elus)
- Développer économiquement leur territoire
- Permettre la création et/ou l'accueil d'entreprises
- Développer les compétences de leur population (attractivité)
- Impulser une dynamique territoriale en agissant sur la sauvegarde et la création d'entreprises et en corollaire d'emplois de qualité
- Créer une image positive de leur territoire (valorisation / attractivité)
- Contribuer à mieux "flécher" les aides et appuis (efficacité / économie de gestion)

1.4 Enjeux et Objectifs partagés

- Mutualiser les compétences de l'ensemble des acteurs pour construire un projet
- Faciliter / Stimuler l'adhésion / appropriation des acteurs
- Développer les logiques de dynamique de réseau.

2 - REPÈRES

- Appui sur un projet concret avec définition des "plus" attendus

2.1 Economiques

- Etude de marché (viabilité du projet)
- Identifier et tenir compte du cadre économique (réalité du tissu entreprises...), culturel (historique / savoirs faire / compétences techniques / compétences formation...), structurel et environnemental
- Identifier tous les acteurs économiques d'une filière ou interfilières susceptibles d'être intéressés par le projet

2.2 Sociaux

- Développement des ressources humaines préexistantes
- Caractéristiques de la population concernée en intégrant les différentes strates (des jeunes aux seniors) avec leurs spécificités
- Identifier les demandeurs d'emploi potentiellement concernés
- Identifier les possibilités de tutorat potentiel par des personnes ayant acquis le savoir-faire afférent aux activités concernées par le projet

ATELIER 3

2.3 D'une façon générale repérer

- Les indicateurs économiques afférents pour développer le projet en fonction des ressources humaines disponibles
- Les structures qui permettraient de trouver ou compléter les compétences nécessaires pour favoriser la réussite du projet

3 - CONTRAINTES ET PISTES DE SOLUTIONS

3.1 Contraintes

- Contrainte géographique pour se rencontrer
- Changement des habitudes
- Manque de temps pour les entreprises et les salariés, organisation des disponibilités
- Prise de recul pour travailler sur la gestion des emplois et compétences
- Question du gain à travailler sur cette gestion : identifier l'intérêt à travailler sur ces problématiques
- Compétence pour piloter le projet
- Contrainte financière, question du financement
- Risque de démobilisation par rapport au cœur du (ou des) métier(s)
- Problème de communication (définition de la GPEC)
- Implication du politique ?
- Manque d'éducation pour travailler ensemble
- Difficulté à ouvrir les portes de l'entreprise, intéresser les entreprises
- Choix du secteur, de la branche, de la cible pertinente pour travailler
- Diversité des statuts sociaux
- Difficulté du maillage institutionnel (redondances, discours différents, etc.)
- Niveau d'engagement des acteurs

3.2 Pistes de solutions

- Définir un territoire
- Passer par un tiers compétent
- Saisir les opportunités données par les politiques publiques, l'industrie...
- Rendre la GPEC plus accessible et plus compréhensible concrètement
- Essayer d'éduquer très jeune pour favoriser la coopération
- Passer par des associations ou des réseaux pour proposer les partenariats
- Engager une communication permanente sur le lien -compétences
- Rechercher des "espaces temps" pour organiser les séances de travail dans des horaires accessibles
- Essayer de déterminer qui prend en charge les coûts induits et comment

4 - PARTENARIATS (CONDITIONS DE RÉUSSITE)

- Identifier les acteurs et partenaires potentiels
- Déterminer l'enjeu propre de chaque acteur au-delà de l'intérêt global
- Le projet doit émerger des acteurs économiques et les impliquer dès la conception
- L'entreprise (l'entité) doit être au cœur du projet
- Mobilisation de l'ensemble des acteurs au sein de l'entreprise : objectif appropriation (donner envie de s'investir)
- Notion de temporalité : admettre la longueur du processus
- Nécessité d'un pilotage et de la reconnaissance de sa légitimité
- Partenaires incontournables du pilotage : Entreprises (salariés, direction..) Unités politiques et institutionnelles ad hoc (Etat, collectivités territoriales, élu local, organismes...)
- Ouvrir si besoin à des partenaires différents et complémentaires selon le projet (Usager/client/bénéficiaire...)
- Impliquer les partenaires tout au long de la chaîne projet : diagnostic, élaboration, pilotage, suivi, communication
- Repérer les structures ou partenaires potentiels qui permettraient de trouver ou compléter les compétences nécessaires pour favoriser la réussite du projet

5 - MÉTHODE ET MOYENS (ESSENTIELS POUR LA RÉUSSITE D'UN PROJET)

- Identifier les compétences des entreprises, leur dynamisme, leurs faiblesses
- Intégrer dans chaque entreprise concernée la gestion des données, des connaissances et des compétences
- Identification des attentes et besoins des acteurs dans une démarche de prospective
- Identifier les filières de formation voire définir des cahiers des charges spécifiques
- Bonne gestion des connaissances, du savoir-faire en interne, en montrer l'intérêt et la dynamique
- Veille permettant un suivi, une projection et une capacité d'ajustement
- Rendre le vocabulaire compréhensible par tous (surtout dans les PME)
- Communication adaptée pour transmettre les informations : Qui fait quoi et pour qui ?
- Groupes de travail par filière professionnelle
- Organisation fédératrice, schéma directeur plus lisible
- Identifier les Entreprises en réseau structuré
- Créer une plateforme centralisée (pôle d'échange)
- Utiliser les outils numériques

ATELIER 3

- Socle documentaire : études de prospective de branche ou contextualisées
- Mettre en place des outils d'évaluation quantitatifs et qualitatifs dès le début de la démarche, en admettant de pouvoir les adapter ensuite aux fluctuations du projet (capacité d'ajustement – réactualisation)
- Mettre en place une charte éthique de fonctionnement et d'engagement des partenaires

3 - Proposition conclusive

L'ensemble des participants s'accordent à estimer que ce travail de co-production, bien qu'il identifie, en les organisant et en les articulant, un certain nombre de "passages obligés" souvent peu pris en considération et qu'ils ont validés un à un de façon collective, demande bien sûr à être approfondi. Rappelant qu'il n'a rien d'exhaustif, ils considèrent cependant qu'il doit être utilisé comme une aide ou une grille "pense-bête" permettant de ne pas omettre des points importants, comme un "tamis" permettant de vérifier que l'élaboration d'un projet a pris en compte les repères nécessaires à sa réussite.

Ils estiment par ailleurs que, s'il est possible d'identifier et de mettre en œuvre un certain nombre d'outils et de moyens, la première et plus grande difficulté concerne la méthodologie de travail et donc l'implication humaine, autrement dit la difficulté du "travailler ensemble sur des bases partagées par tous". A ce titre ils considèrent comme nécessaire d'aborder cette question non par des "recettes" ou des aspects techniques (certes nécessaires) mais en essayant préalablement de créer une plateforme de dialogue social opérationnel.

En toute logique ils soulignent que cette question met la dimension "humaine" au cœur de la problématique.

Ils pensent enfin qu'il faut encourager les prises d'initiative voire les "expérimentations" et ne pas enfermer les projets dans des cadres pré établis trop stricts et reposant sur un pilotage trop fondé sur des "rapports de pouvoir".

Bref, ne pas avoir peur, dans un contexte sociétal "mutant" et sur un sujet tel que "réagencement des compétences et mobilité professionnelle" de « bousculer les frontières psychologiques, relationnelles et organisationnelles ». Autrement dit ne pas craindre d'innover en termes de dynamique partenariale.

8^{ème} Université d'été

ATELIER 4

Jeunesse et industrie, quel avenir partagé ?

Intervenants : **Olivier Brunel**, chef du SAIO de l'Académie de Montpellier, délégué régional de l'Onisep

Nicolas Jeanjean, société SPI

Stéphane Michun, Art-Dev (Centre associé CEREQ de Montpellier)

Jonathan Houbron, Apprenti du CFAI LR

Julie Faure, étudiante en dernière année de l'école des Mines d'Alès

Pascaline Poulet, groupe EDF, marraine de **Nadine Kyeta**

Animation : **Frédéric Bruggeman**, Almatec

Problématique :

L'industrie est en mutation. D'un côté elle poursuit sa mondialisation, s'automatise (robotique), intègre des technologies environnementales (éco-conception). De l'autre le taylorisme perdure, certaines conditions de travail restent difficiles et l'emploi industriel se réduit. Dans ce contexte changeant ou l'ancien et le moderne se côtoient, le regard des jeunes sur l'industrie et, inversement, de l'industrie sur la jeunesse est biaisé par de nombreux a priori.

C'est dans ce contexte que prennent place des difficultés qui sont de deux ordres :

- d'une part, pour les entreprises industrielles, comme pour toute entreprise, l'intégration de jeunes dans les collectifs de travail est l'une des conditions de la préparation de l'avenir alors qu'elles ont moins de postes à offrir.
- d'autre part, les entreprises industrielles se heurtent à des difficultés de recrutement lorsque des postes sont à pourvoir.

Ces difficultés ne sont pas l'apanage de l'industrie et s'inscrivent dans la problématique plus globale : comment se fait la rencontre entre les jeunes et le travail ? Comment se fait la rencontre entre les jeunes et leur emploi ?

Le choix est fait d'orienter principalement les débats sur l'industrie et de structurer l'atelier à partir d'expériences concrètes, d'une part, de l'apport d'un chercheur d'autre part et, enfin, à partir de témoignages d'acteurs concernés.

Confrontées aux difficultés évoquées ci-dessus, des entreprises (pas uniquement industrielles), en partenariat avec les acteurs de l'éducation, de l'orientation, de l'emploi et des territoires expérimentent de nouvelles approches pour les résoudre.

Les objectifs de l'atelier sont d'analyser :

- Les leçons qui peuvent en être tirées
- Leur transférabilité à d'autres entreprises, notamment industrielles
- Les conditions de cette transférabilité

ATELIER 4

1 - Points essentiels des témoignages et apports

Stéphane Michun (diaporama en support) :

On vit une époque de « désindustrialisation » depuis les années 1980, qui s'accompagne néanmoins d'opportunités d'emploi pour les jeunes dans les secteurs industriels. Mais cette tertiarisation est simplement une transformation de l'industrie à une industrialisation des services. La branche textile et d'habillement s'est en revanche complètement effondrée. De l'année 2000 à 2012, l'industrie agroalimentaire est le secteur ayant eu une réduction la plus modérée.

Les facteurs de cette baisse sont les suivants :

- **Les progrès techniques** ; ils ont permis un gain de productivité (qui peut générer de nouveaux emplois mais sans savoir où se localiseront ces emplois parmi les 3 secteurs primaires, tertiaires ou secondaires.
- **Les investissements d'organisation** ; les entreprises investissent aussi dans la transformation de leurs propres organisations par le biais de l'externalisation. Ainsi, certaines activités s'inscrivent dans le secteur tertiaire (sous-traitance, export ou recours à l'intérim)
- **Le vieillissement de la population active** ; en particulier dans le secteur industriel bien qu'il y ait actuellement de nombreux départs en retraite.
- **La déformation de la structure de la demande au bénéfice des services.**
- **La transgression de la frontière entre Industrie et Services.**
- **La concurrence étrangère et le risque de délocalisation.**

Intervention de M. Notelet (CFAI LR), maître de stage de **Jonathan Houbron**, à propos de l'attractivité de l'Industrie : le CFAI forme les jeunes sur les secteurs de l'industrie dans la région. On constate une nette augmentation des apprentis en alternance (20 apprentis en 95 contre 630 actuellement).

En revanche, l'image est meilleure pour les métiers suivants : les métiers liés à l'industrie (électro technologies) se portent bien et génèrent encore beaucoup d'offres d'emploi. Le domaine de l'informatique reste le plus attractif avec un nombre élevé de candidats par offre.

Jonathan Houbron : Apprenti au CFAI LR, il témoigne de son parcours. Devenir chaudronnier n'était pas sa vocation. Il a d'abord été apprenti deux ans avant et a obtenu son CAP de maçon avant de travailler dans une entreprise photovoltaïque qui a périclité. Avoir été au CFA, ce qui lui a permis de trouver une entreprise, a facilité son insertion dans le métier. Ensuite il a souhaité s'orienter vers l'industrie et la soudure. Une conseillère du centre d'information et d'orientation lui a conseillé de faire une formation dans le métier de la métallurgie. Il a ainsi découvert le métier de chaudronnier et son formateur lui a transmis sa passion pour ce métier.

Julie Faure : Elle est actuellement assistante en entreprise de travaux. Le métier de conducteur de travaux est sa vocation depuis le lycée. En 1^{ère} S, une intervention sur l'urbanisme (réaménagement urbain) lui a donné envie d'être ingénieure en génie civil.

ATELIER 4

Elle est entrée en classe prépa pour intégrer l'école spécialisée des Mines d'Alès. Ce secteur offre beaucoup de postes différents (méthode, bureau d'études/ métier conducteur travaux). Les stages lui ont permis de choisir le type de poste le plus sur le terrain. Au cours de tous ses stages, le rôle des tuteurs et leur implication ont été primordiaux.

Nadine Kyeta : Elle est titulaire d'un CAP assistante technique en milieu familial et collectif. Après une année en tant qu'auxiliaire de vie, elle a réalisé que ce n'était pas sa vocation. S'en est suivie une période de recherche d'emploi. Suite à la rencontre d'une conseillère en mission locale, elle a trouvé un parrainage et été prise comme apprentie chez ERDF. L'accompagnement, la mise en confiance et les nombreux conseils (présentation du CV) ont été très importants pour elle.

1.1 - Freins ou difficultés exprimés

- Le secteur de l'Industrie est peu attractif pour les femmes.
- Concernant les aires de mobilité, dans les secteurs qui régressent globalement, l'aire de mobilité est moins importante et cela joue dans l'attractivité des métiers.
- La représentation que se font les jeunes de l'industrie est souvent faussée ; elle a subi beaucoup de mutations. L'industrie va de l'agroalimentaire à la chimie.

1.2 - Éléments facilitateurs ayant rendu possible le ou les projets

- Les formations industrielles protègent mieux les jeunes du chômage :

En 2007, des jeunes ont été suivis sur 3 années après leur sortie du système éducatif. L'industrie a favorisé 114 000 emplois ; chaque année, 700 000 jeunes sortent du secteur éducatif et 114 000 trouvent leur premier emploi dans l'industrie (mais cela concerne plutôt les hommes). Les CAP ou BEP industriels aboutissent à une situation moins fréquente de passage vers le chômage. Idem pour le bac, BTS.

- Les diplômes favorisent davantage l'insertion. Sur les 3 années de l'étude, la possession d'un diplôme relatif à l'industrie favorise l'accès rapide et durable à un emploi.
- En se focalisant sur certains territoires, l'industrie a des incidences positives sur l'insertion des jeunes.

2 - Débat - Échanges - Propositions

2.1 - Autres apports d'information ou de projets

- La qualité d'accueil de l'entreprise est primordiale pour l'attractivité. Plus l'entreprise est conséquente plus l'accueil est de qualité. L'enjeu pour les PME est donc de bien accueillir les jeunes.
- Il y a un manque de connaissance mutuel entre le jeune et l'entreprise. L'entreprise perçoit les jeunes qu'elle emploie à travers leur échec scolaire.
- Au niveau des Ressources Humaines, la présence de jeunes dans les collectifs de travail permet d'apporter des idées nouvelles.

2.2 - Autres interrogations, freins ou difficultés identifiés

- La hausse de qualification des jeunes a-t-elle des revers ?
- Les parcours professionnalisants impliquent pour le jeune une mobilité.
- Y-a-t-il une prise en compte de la mobilité des jeunes par rapport aux bassins d'emploi ?
- Comment faire d'un stage une plus-value ?
- Comment éviter les abus et le problème de l'assimilation du stagiaire ou jeune en alternance à un employé, susceptibles de décourager ce dernier ?

2.3 - Eléments de réponse ou pistes de solutions proposés

- Pour ce qui est de la hausse de la qualification des jeunes, il est fréquent que dans un premier temps, on ait un phénomène de déclassement (le jeune ne trouve pas tout de suite un emploi en concordance avec ses aspirations et ses qualifications), mais cela est pire dans le secteur des services.
- Concernant la mobilité, généralement, la Région alloue aux jeunes quelques aides au déplacement. Les jeunes se débrouillent comme ils peuvent (un des jeunes a résidé chez une personne âgée).

M. Notelet indique que le CFAI LR prend en compte le lieu d'habitat des apprentis qu'il présente aux entreprises. Néanmoins cela est compliqué pour les métiers dans la chaudronnerie ou d'usinage qui offrent peu d'aires de mobilité. Il est important pour les jeunes en alternance, qu'il y ait des CFA avec un internat. Dans les grandes entreprises, certains aspects comme le logement du jeune, sont pris en charge.

- Pour faire d'un stage une plus-value, le contrat doit avoir des objectifs fixés entre les 3 parties prenantes (jeune, entreprise et tuteur).

ATELIER 4

Au-delà de l'objectif réussite et formation du jeune, la bonne pratique à mettre en place serait une redéfinition du contrat de formation (pour prévenir toute assimilation du contrat d'alternance à celui d'un employé). Quand les formations se passent mal, il faudrait aussi plus de souplesse pour la rupture de contrat.

Pascaline Poulet : En cas de décrochage ou de problème d'orientation, il est important de réagir rapidement pour éviter le décrochage relationnel entre le tuteur et le jeune. Cette approche leur a permis de prévenir des ruptures de contrat.

Pour Jonathan Houbron, la base de l'apprentissage est la valorisation de l'expérience du jeune par la transmission du savoir par le tuteur.

Julie Faure estime que les stages sont très importants. L'effort d'intégration doit aussi se faire des deux côtés lors des expériences professionnalisantes (de la part du jeune stagiaire ou apprenti et de l'employeur).

Pascaline Poulet

L'accompagnement et le dialogue sont importants puisque tous les jeunes ne sont pas issus du même milieu social. Il est important que les entreprises viennent à la rencontre des jeunes pour leur présenter leur industrie (forum de l'emploi, rencontre personnalisée), lorsqu'ils doivent effectuer un stage en 3^{ème}.

Olivier Brunel

Certaines vocations naissent tardivement (exemple du jeune chaudronnier). Le parcours de découverte progressif dont fait partie le stage de 3ème permet de sensibiliser les jeunes au monde de l'industrie. L'information est l'enjeu principal pour attirer l'intérêt et provoquer les stimulations chez le jeune. Le traitement de cette information est aussi crucial de nos jours ; le jeune doit avoir un recul sur son expérience, sa formation et la soutenance à l'oral de son stage est nécessaire.

3 - Proposition conclusive

L'industrie ne recrute certes plus autant qu'avant, mais elle reste toujours le premier recruteur de France. Au fil des années, le personnel qu'elle recrute est davantage qualifié.

Il est très important de stimuler, accompagner et ouvrir les yeux des jeunes en amont. En effet, ces derniers ont parfois une certaine perception des métiers selon la classe sociale dont ils sont issus. C'est pourquoi les centres d'orientation sont indispensables pour leur fournir une information complète à travers des expériences. Les stages ou alternance permettent aussi de stimuler les jeunes afin qu'ils effectuent leur choix professionnel.

On constate aujourd'hui un gros fossé intergénérationnel dans l'industrie. Néanmoins il peut être comblé grâce à un dialogue et un accompagnement de la part du tuteur et par le dynamisme et les nouvelles idées apportées par les jeunes au sein des entreprises.

8^{ème} Université d'été

ATELIER 5

Ouverture des PME à l'international : quelles compétences et comment les développer ?

Intervenants : **Bertrand Girard**, DG de l'entreprise Val d'Orbieu

Claudia Le Long, Déléguée régionale Ubifrance Languedoc Roussillon

Catherine Peyroux, Maître de Conférences, Université Paul Valéry

Patrice Pélissier, PDG de MEA Meisinger (entreprise industrielle allemande)

Nouredine Smali, PDG de l'entreprise Farmex

Animation : **Marion Polge**, Maître de conférences Université Montpellier I

Problématique :

Aujourd'hui la mondialisation des marchés s'impose à tous au travers d'une mutation accélérée obligeant par là-même les entreprises à maîtriser de nouvelles compétences. Pour beaucoup d'entre elles, l'activité à l'international représente en effet un levier de pérennité et de développement, voire de survie. Si les grandes entreprises semblent généralement suffisamment "armées" pour y parvenir, les PME et plus encore les TPE n'en ont pas toujours les moyens. Pourtant leur importance au plan économique (entre 80 et 85 % des salariés français) et donc de l'emploi, mais aussi leur capacité à innover et leur potentiel de souplesse d'adaptation et de réactivité sont incontestables. Vu leurs difficultés à trouver des réponses accessibles et ajustées à leurs capacités et à leurs moyens, seraient-elles alors "condamnées" à se limiter à des territoires nationaux, voire de proximité ?

Au travers d'exemples et de témoignages, l'atelier vise donc, en se focalisant sur le levier "compétences", à identifier des repères et des pistes pratiques de moyens et de méthodes, adaptés aux PME désireuses de s'inscrire dans une dynamique de développement hors frontières.

1 - Témoignages et apports

UBIFRANCE est l'agence française pour le développement international des entreprises. Lors de cet atelier, UBIFRANCE a présenté les différents dispositifs qu'elle met au service des entreprises souhaitant s'internationaliser. Comme des études de marchés à moindre coût.

L'intervention de Catherine Peyroux présente les risques de l'internationalisation. Selon elle, l'internationalisation s'accompagne de deux dimensions essentielles : la dimension « compétences » et la dimension réseaux.

L'intervention de Bertrand Girard donne les clés pour une internationalisation de PME réussie selon sa propre expérience. Selon lui, tout est une question de mentalité et d'adaptabilité.

Patric Pélissier est venu mettre le doigt sur les dysfonctionnements du système français en le comparant avec le système allemand.



ATELIER 5

1.1 - Freins ou difficultés exprimés

La question du comportement des entreprises a été abordée comme un frein. Ce sont en fait les mentalités des dirigeants qui doivent s'adapter.

Il existe des aides pour l'internationalisation des entreprises. Pour exemple, UBIFRANCE propose des aides de grande qualité et à moindre coût puisque c'est un EPIC.

1.2 - Éléments facilitateurs ayant rendu possible le ou les projets

L'internationalisation des entreprises nécessite des compétences d'innovation (ou d'adaptation) et des compétences organisationnelles pour être couronnée de succès.

La sollicitation de réseaux spécifiques adaptés à la demande de l'entreprise constitue également une condition sine qua non pour accéder à une certaine pérennité dans l'internationalisation.

2 - Débat - échanges - propositions

2.1 - Autres apports d'information ou de projets

Un désaccord a été soulevé concernant les aides. En effet, en France de nombreux moyens sont mis au service des entreprises souhaitant s'internationaliser. Mais la simple démarche de faire appel à des aides montre, selon certains, que l'état d'esprit n'est pas le bon.

3 - Proposition conclusive

Les compétences nécessaires à l'internationalisation des PME sont de deux dimensions. D'une part individuelle (savoir et savoir-être), et d'une autre part organisationnelle (collective).

Les savoir-faire permettent de transformer des savoirs de base en compétences utilisables.

Pour accompagner les entreprises à l'internationalisation il existe des initiatives d'ordre privé mais aussi d'ordre public. Ces institutions mettent en place divers dispositifs tel que du conseil aux entreprises avec notamment une étude de marchés, un diagnostic de terrain, une mission de prospection et enfin un suivi de contacts en aval.

La notion de réseaux est également essentielle. Que ce soient les réseaux institutionnels, les réseaux commerciaux. Ces réseaux s'établissent sur la confiance. Cette dernière est donc d'une importance primordiale.

8^{ème} Université d'été

ATELIER 6

Enjeux et nouveaux défis de l'insertion durable : des pratiques sociales aux organisations apprenantes

Intervenants : Sara Asselin, ERCA GMMES

Laurence Brocca et Patrick Canto, Ateliers de Saporta

Sophie Dutilleul, ENVIE Gard

Sylvie Granier, UREI

Élodie Millet, FNARS

Maryvonne Orlandini, la CLEDE

Animation : Marie-Hélène Izarn, CRES LR

Problématique :

La problématique de l'insertion, de la qualification et de l'intégration durable des personnes éloignées de l'emploi a amené le développement de formes d'organisation du travail et de compétences dans l'accompagnement des personnes, l'adaptation du travail et de l'emploi, l'utilité sociale du travail.

Des « modèles économiques » ont été développés, à travers notamment les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE), les entreprises adaptées (EA), les Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ)

Ces structures participent, comme l'indique le code du travail (Article L5132-1), à la « création d'activités économiques » et contribuent « au développement des territoires ».

Organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS), elles peuvent emprunter des formes juridiques variées et recouvrent différentes réalités. On parle ainsi d'associations intermédiaires (AI), d'Entreprises d'Insertion (EI), d'entreprises de travail temporaire et d'insertion (ETTI), mais également de groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ), de régies de quartier (RQ) et d'Entreprises Adaptées (EA) pour l'insertion des personnes présentant un handicap.

Ces structures ont toutes une utilité sociale, puisqu'elles ont pour objet de « permettre à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion professionnelle ».

Elles développent des pratiques d'accompagnement et d'insertion afin de se (re)familiariser avec le monde du travail, tout en bénéficiant d'une formation et d'un accompagnement adaptés. L'objectif, au terme de ce parcours d'insertion, est qu'elles aient en main tous les atouts pour retrouver un emploi convenable sur le marché « ordinaire » du travail.

Elles se situent sur différents types d'activités : industrie, environnement, démantèlement, services, bâtiment...et poursuivent souvent deux objectifs sociétaux de par leur activité et leur rôle d'accompagnement

Pour développer leurs activités, ces structures ont développé des partenariats avec des entreprises publiques ou privées, des collectivités.

Les SIAE et les entreprises nouent ainsi depuis de longues années des collaborations fructueuses. Ces collaborations se sont renforcées avec le développement des clauses sociales dans les marchés publics.

ATELIER 6

Les SIAE permettent aux entreprises de répondre aux appels d'offres publics comportant des clauses sociales, en sous-traitance comme en cotraitance.

Cet atelier a pour objectif :

- d'identifier comment une entreprise, quel que soit son statut, peut :
 - favoriser l'insertion socioprofessionnelle des personnes par l'activité économique,
 - participer au développement d'une économie responsable,
 - oeuvrer pour la solidarité et préserver l'environnement.
- de présenter et questionner des pratiques de développement d'activité et à travers les clauses sociales des marchés et des pratiques de gestion des parcours et de développement des compétences nécessaires aux filières actuelles.
- d'identifier :
 - des modalités de partenariat avec les entreprises classiques, de l'ESS ou les collectivités garantissant le développement de l'activité de SIAE et EA,
 - le levier des clauses sociales dans les procédures d'achat.

1 - Témoignages et apports

Les principes d'une organisation apprenante sont les suivants :

- un contexte,
- des moyens,
- un encadrement,
- favoriser le positionnement d'une personne dans son équipe,
- des situations d'apprentissage professionnel ciblées et variées (car plus la personne est amenée à évoluer et être polyvalente, plus elle développera des compétences),
- une reconnaissance,
- un accompagnement,
- le rôle de l'encadrement, des conseillers d'insertion, encadrants techniques dans les SIAE (Structures d'insertion par l'activité économique), GEIQ (Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification) ou EA (Entreprises adaptées), où le travail est basé sur un double accompagnement qui fait le lien entre le système entreprise et le système individuel (accompagnement tutorat). Cela permet de redonner aux individus le « pouvoir agir ».

Présentation des SIAE (= Structures d'insertion par l'activité économique)

Les 3 piliers des SIAE :

- Performance économique
- Projet social
- Projet environnemental

Avec les SIAE, la main d'œuvre est qualifiée et à hauteur de toute intervention de salarié dans une entreprise.

ATELIER 6

Elodie Millet, déléguée FNARS :

Apparues dans les années 1970, les IAE sont au service de tous :

- Elles fournissent aux travailleurs un statut de salarié et un **accès au logement** (CDD et une rémunération qui suit les conventions collectives), **un accompagnement personnalisé** ainsi qu'**un accès à la formation**.
- Elles mettent à disposition des entreprises une main-d'œuvre formée (personnel, salariés, bénévoles). Elles peuvent aussi être des partenaires pour les entreprises utilisatrices (partenaires clause d'insertion).
- Elles sont au service des collectivités locales et favorisent le potentiel économique d'un territoire.

En alliant travail social et production économique, ces acteurs de l'insertion par l'activité économique s'inscrivent dans **l'économie sociale et solidaire** ; c'est-à-dire, le fait de mener une activité économique au service de l'homme pour des projets d'utilité sociale, une mise en œuvre du projet fondée sur une gouvernance démocratique, une gestion éthique et une dynamique de développement, en s'appuyant sur l'ancrage territorial ainsi qu'une mobilisation citoyenne (bénévoles de la société civile ancrés dans la structure).

On recense 4 types de structure d'IAE classées dans deux groupes

1^{er} - Les structures qui produisent des biens et services

- Les ACI (Ateliers et chantiers d'insertion)

Ils se positionnent sur des secteurs dits non rentables dans des conditions de droit commun qui ne pourraient pas être remplis par une entreprise normale (ex : l'entretien de l'espace)

- Les entreprises d'insertion situées dans des économies marchandes (EI) et concurrentielles.

2^{ème} - Les Structures qui mettent à disposition du personnel

- Les associations intermédiaires (AI)
- Les entreprises de travail temporaire et d'insertion (ETTI).

Intervention de Sophie Dutilleul, présidente de l'association ENVIE Gard

L'association Envie est spécialisée dans la collecte des produits électroménagers dits encombrants. Il s'agit d'un Atelier de reconditionnement puis de vente.

Le contrat des agents peut aller jusqu'à 24 mois maximum (payés au SMIC).

Cela permet une insertion dans l'économie circulaire (qui s'inscrit dans le cadre de l'économie durable) dont le réemploi des objets est l'un des piliers.

Particularité ; L'association dispose d'un accompagnement et d'un réseau ; elle fait partie de l'union régionale des entreprises d'insertion. La Fédération ENVIE est très présente sur le territoire national (35 implantations de traitement et recyclage des déchets). Ce réseau permet de mutualiser les moyens et les ressources.

L'entreprise doit répondre à des **exigences de création de Valeur Ajoutée tout en étant fière de son bilan économique et social** pour la pérennité de la structure. La valeur ajoutée de ces entreprises est aussi due à leur préoccupation pour l'environnement.

ATELIER 6

Leur force :

- L'autonomie ;
- La proximité sociale environnementale avec les acteurs locaux
- L'après projet économique

Exemples d'actions sociales pour la formation des agents ;

- Action de mise à disposition de formations, validation de niveaux et d'acquis avec des attestations professionnelles délivrées par l'AFPA (association pour la formation professionnelle des adultes), au bout de 650 heures. Ils disposent aussi d'un **Coordinateur pédagogique** pour la validation de certificats.

Maryvonne Orlandini, Association la CLEDE (Centre d'hébergement et de réinsertion sociale)

La Ressourcerie de la la CLEDE dispose sur un territoire donné, d'un centre de collecte. Les articles collectés sont ensuite vendus dans les boutiques solidaires de ressourcerie (économie circulaire grâce à la valorisation). Les 3 piliers de la CLEDE sont similaires à ceux d'une SAIE (social, économique, environnemental). Mais la Ressourcerie la CLEDE intègre aussi des actions d'information et de sensibilisation à la réduction des déchets auprès du public mais aussi de ses salariés.

Missions et activité économique : À la fois **accompagnement professionnel** et **Accompagnement socioprofessionnel** sur un parcours d'insertion (monter en compétence avec un accès à de la formation qualifiante). Chaque Ressourcerie correspond à un territoire donné et son histoire. Les contrats de travail vont de 6 à 12 mois.

Sara Asselin, ERCA GAMMES

L'action et les objectifs sont similaires à ceux de la Ressourcerie la CLEDE. Il s'agit de favoriser l'insertion professionnelle, la réduction des déchets et de sensibiliser le public. Cette structure permet l'accès à des coûts réduits, à des biens du réemploi et développe une activité économique locale et solidaire. Ils font aussi du bâtiment, du ménage, de la couture et du déménagement social (en cas de violence conjugale).

2^{ème} table ronde : les EA (entreprises adaptées) et les GEIQ (groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification) et BTP.

Laurence BROCCA : Chef du service Médico-social, Ateliers de Saporta

Il s'agit d'un ESAT (Établissement et Service d'Aide par le Travail). Ses missions sont Médico-sociales et économiques. Leur objectif est de former et accompagner des personnes handicapées à travers un soutien médico-social et éducatif, pour qu'elles trouvent du travail ailleurs que dans la structure. Il n'y a donc pas de capitalisation dans l'ESAT mais plus une dynamique collective d'entraide où les anciens transmettent leur savoir-faire pour former les nouveaux. Des évaluations permettent de suivre l'évolution du parcours des personnes (à travers un recueil quotidien d'observation). La construction du projet professionnel des individus passe par une formation et une adaptation aux postes de travail et il est question de repérer les compétences spécifiques de chacun. Les salariés participent directement aux actions de sensibilisation.

ATELIER 6

Sarah Sanchez : Le GEIQ BTP Hérault

Il s'agit d'une association loi 1901 créée et pilotée par les entreprises. Cette structure a misé sur des personnes en recherche d'emploi dans le BTP. Sa gouvernance est associative et ses missions consistent à recruter, former et accompagner les salariés en insertion. 62% du public est sans qualification. Le pilier de l'activité est que 99% de l'activité repose sur les clauses sociales dans les marchés publics.

1.1 - Freins ou difficultés exprimés

Les structures d'IAE peuvent porter atteinte au principe de non concurrence par rapport à une entreprise ordinaire.

1.2 - Éléments facilitateurs ayant rendu possible le ou les projets

- Concernant la non-atteinte à la concurrence, lors de la création de structures d'IAE, les DIRECTE sont interpellées pour savoir si les nouvelles structures créées sont concurrentielles. Les structures doivent rapporter la preuve que cette activité est non concurrentielle et que les particuliers n'auraient fait appel qu'à cette structure. Les entreprises vont aussi à la rencontre de ces acteurs économiques pour échanger et vérifier ces conditions.
- La plupart de ces structures sont appuyées par l'État et les collectivités territoriales. Pour la CLEDE, il y a eu par exemple, une convention d'objectifs et de moyens avec la Communauté d'agglomération d'Alès. Ce partenariat local est important pour la réduction des déchets.
- Vu que ces structures sont nées sur le territoire avec l'aide des acteurs locaux, ces entreprises sont difficilement délocalisables.
- Les SIAE ont bénéficié d'une reconnaissance juridique par la loi d'orientation relative à la lutte contre les exclusions de juillet 1998 et le plan de cohésion sociale de 2005 (article L.5132-1 Code du travail).
- Au sein de l'ESAT, la dynamique collective de solidarité et d'entraide est primordiale pour motiver et accompagner le salarié.
- Le partenariat avec les associations locales est important.
- La sécurisation des périodes d'essai permet aux salariés ayant trouvé une entreprise de tout de même conserver leur contrat dans la structure jusqu'à la fin de leur période d'essai pour ne pas se retrouver sans rien.

2 - Débat - échanges

2.1 - Autres apports d'information ou de projets

- Sur le long terme, 60% des personnes formées dans le GEIQ BTP sont toujours dans la profession. Ce qui montre leur efficacité.

2.2 - Autres interrogations, freins ou difficultés identifiés

- Les difficultés des travailleurs sont-elles prises en compte dans la manière de les manager ?
- Comment faire en sorte que les difficultés sociales des travailleurs ne les freinent pas dans leur apprentissage ?

2.3 - Éléments de réponse ou pistes de solutions proposés

- Concernant le traitement des travailleurs, à l'ESAT, ils ont les exigences d'un employeur ordinaire (ponctualité) comme avec n'importe quel salarié d'entreprise. Cette objectivité est essentielle pour pouvoir les valoriser.
- Concernant les difficultés personnelles des salariés, l'accompagnement dans des parcours d'insertion implique en amont, la prise en compte et le règlement des difficultés sociales.

3 - Proposition conclusive

On assiste à une nouvelle vision de l'entreprise avec ces structures d'utilité sociale qui sont à la fois économiques et en phase avec les orientations sociales, sans pour autant faire de la spéculation sur le social. Certaines entreprises s'inscrivent dans l'économie circulaire, de par la collecte et la valorisation d'objets, ainsi que par des actions de sensibilisation.

Il est question de donner une valeur ajoutée aux individus en insertion afin d'optimiser leur réinsertion sur le marché de l'emploi. Pour ce faire, les exigences vis-à-vis de ces derniers doivent être les mêmes que dans toute entreprise, avec une attente de résultat et des évaluations.

L'aspect territorial est très important puisque ces structures favorisent le maillage territorial et tiennent compte des spécificités de chaque territoire.

4 - Annexes

- Les IAE (film de présentation)
Chiffres disponibles sur le **site de l'Observatoire de l'économie sociale**.
- Le Groupement Aquitain des Réseaux de l'Insertion par l'activité économique
www.iae-aquitaine.org
- Bertrand SCHWARTZ, Collection La découverte Poche/ Essais n°38, 2007.
- Diaporama mis à disposition sur le site de l'université d'été.
- Répertoire des EI ETTI du Languedoc-Roussillon
- Le portail des affaires socialement responsables Coventis
www.coventis.org
- Le projet de plateforme régionale de services mutualisés pour les SIAE
- L'accès aux achats responsables AVISE
www.avise.org/developper/consolider/acceder-aux-achats-socialement-responsables
- Le guide partenariat réussi de la FNARS
www.fnars.org/index.php/publications-de-la-fnars/145-publications-de-la-fnars/3771-guidepartenariatsreussisemploi
- Guide de l'achat responsable Handicap et sous-traitance Publication Juris Edition (Hors série)

8^{ème} Université d'été

ATELIER 7

Comment le numérique favorise l'économie collaborative : mutations du fonctionnement des entreprises

Intervenants : **Jean Philippe Civade**, Président du Fablab Labsud

Thomas Junillon, Lighting Consulting, et Directeur Marketing de Keepcore Novae

Eric Lacombe, expert en transformation numérique

Katia Vidic, Directrice marketing société Nelis

Jean François Vial, Président de Coworkin'Montpellier

Animation : **Florent Desserre**, Chargé de mission Filière TIC, Communauté d'Agglomération de Montpellier

Problématique :

Consommation collaborative, production distribuée, finance participative, éducation et savoirs ouverts, ces mouvements nés de la rencontre de l'innovation numérique et sociale sont les piliers d'une nouvelle économie : l'économie collaborative. Ils modifient et vont modifier profondément l'organisation et le fonctionnement des entreprises : impact sur les hiérarchies, fonctionnement en réseau, outils et environnement collaboratif pour le travailleur isolé, etc.

Cet atelier souhaite présenter les changements et impacts engendrés par le numérique au sein des entreprises à travers plusieurs exemples qui illustrent le développement de l'économie collaborative.

En préambule au déroulement de l'atelier et afin de donner à tous des éléments de cadrage et d'informations partagée, Florent Desserre, après avoir rappelé les objectifs de ce temps de travail, a invité chaque intervenant à présenter brièvement son activité, tous ayant en point commun d'avoir intégré de façon importante l'utilisation des atouts du numérique dans l'exercice de leurs professions ou activités.

1 - Témoignages et apports

Pour Jean Philippe Civade, le dispositif d'open innovation mis en place se traduit concrètement par un lieu doté d'outils de création technologique mais dont l'intérêt est de constituer d'abord, et au-delà de cet aspect technique, un espace de rencontres, de rapports humains, d'échanges d'expériences et d'idées pour des personnes qui, par ailleurs, ne se seraient pas rencontrées. Ainsi ce lieu devient-il tout naturellement un lieu générateur de création de réseau et d'enrichissement réciproque où chacun peut, avec d'autres, croiser et mettre en dynamique des savoir-faire ou des approches différentes.

ATELIER 7

Thomas Junillon, qui est consultant indépendant, est également directeur marketing d'une entreprise. Il estime que sa position mi-interne / mi externe dans cette dernière, loin d'être une gêne, a, au contraire, apporté, par sa distanciation en partie externalisée, une grande clarté de relation, notamment dans la définition de ses objectifs et de sa mission auprès de la direction, l'outil numérique constituant à cet égard un atout indispensable et appréciable modifiant de façon positive l'approche et l'exercice même de son métier.

Pour Eric Lacombe l'arrivée croissante du numérique dans le monde des entreprises, perçue par bon nombre d'entre elles comme incontournable, facteur vraisemblable de "plus" mais difficile au plan mise en œuvre et exploitation, nécessite bien souvent un accompagnement important. La question étant de savoir comment accompagner de façon positive la mutation des entreprises avec ce nouvel outil.

Jean-François Vial témoigne pour sa part de sa position d'auto-entrepreneur indépendant, membre d'une scoop d'auto-entrepreneurs, qui de ce fait a très vite ressenti le besoin de sortir du risque d'isolement et de s'inscrire dans un espace d'échanges et de rencontres pour optimiser son activité propre d'où la logique de Coworkin'Montpellier.

Enfin, Katia Vidic témoigne de l'utilisation des outils informatiques pour faciliter les collaborations au sein d'une entreprise ou entre une entreprise et ses partenaires. Elle explique en particulier la démarche qu'elle a menée avec ses associés pour créer un outil de gestion des relations client (CRM, Customer Relation Management) permettant l'ouverture d'une partie des données clients d'une entreprise à ses partenaires.

2 - Débat

Ces présentations faites ayant toutes en commun dénominateur des mutations de fonctionnement et des ouvertures nouvelles nées de l'arrivée du numérique, Florent Desserre a proposé de rythmer l'atelier en trois parties en proposant de s'interroger sur un certain nombre de questions.

PARTIE 1 : TRANSFORMATION DES ENTREPRISES

- **Quelles mutations de l'entreprise ?**
- En quoi l'économie collaborative casse les codes de l'entreprise « classique » ? Change-t-elle les hiérarchies, les organisations projet, les relations dans l'entreprise ?
- **Quel développement du travail à distance ?**
- Travailleur isolé, travail à distance : le télétravail se développe modérément mais les espaces de co-working et les télécentres ont le vent en poupe.
- **Open innovation**
- Les entreprises peuvent s'appuyer sur des réseaux et outils pour développer leurs innovations. Comment fonctionnent-ils ? Qu'apportent-ils ?
- **Les outils de la mutation**
- Fonctionner en réseau grâce aux outils du numérique : outils de conférences, outils collaboratifs, réseaux sociaux, des outils de plus en plus répandus pour sortir du bureau.

ATELIER 7

PARTIE 2 : ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES

- Quelles sont les nouvelles compétences nécessaires dans les entreprises ? Y a-t-il un risque de fracture numérique dans l'entreprise ?
- Open Innovation, collaboration : faut-il traiter les problématiques grâce à son expertise ou faire appel à une intelligence collective ? Les compétences relationnelles sont-elles en train de prendre le pas sur les compétences techniques ?
- Autoformation, MOOC, révolution profonde ou phénomène de mode ?

PARTIE 3 : IMPACT SUR LES TERRITOIRES

- Le fonctionnement collaboratif peut-il s'appliquer à des territoires ? Comment peut se structurer une gouvernance territoriale ?
- Jusqu'à quel point les réseaux de coworking et de télécentres vont-ils se développer ? Vont-ils connaître une expansion majeure ? Quels sont les éléments clés pour favoriser leur développement ?
- ***Dans quelles infrastructures les collectivités doivent-elles investir ?***

3 - Propositions et remarques conclusives

Au terme du débat et des nombreux échanges qu'il a générés, tous s'accordent à dire que l'arrivée du numérique dans l'économie collaborative, si elle apporte des "plus" évidents, ce qui de façon générale n'est absolument pas contesté, "casse les codes et impacte l'organisation", cette dernière devant devenir plus à l'écoute et s'adapter.

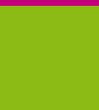
Pour autant il est remarqué que ce n'est pas obligatoirement vrai dans toutes les entreprises, l'open innovation ou le télétravail suscitant encore beaucoup de freins. Par ailleurs toute une part du monde économique n'est pas encore prête à cette mutation.

Celle-ci, pour être positive, nécessite en effet une bonne connaissance du numérique afin d'éviter, au sein des structures même, une "fracture interne" entre ceux qui savent bien l'utiliser et les autres. De fait, son aspect assez "techno" fait qu'une bonne part des salariés n'est pas prête psychologiquement et qu'elle n'est par ailleurs, ne disposant pas assez des compétences ad hoc, pas "outillée" pour cette innovation. Une double voie de travail reste donc à entreprendre. D'abord afin de lever les freins psychologiques et ensuite pour répondre à un besoin de "socle technique partagé" intra-muros.

Enfin on note que, de plus en plus, avec l'arrivée du numérique, le rapport compétences techniques / compétences relationnelles tend vers ces dernières.



Contributions scientifiques





8^{ème} Université d'été

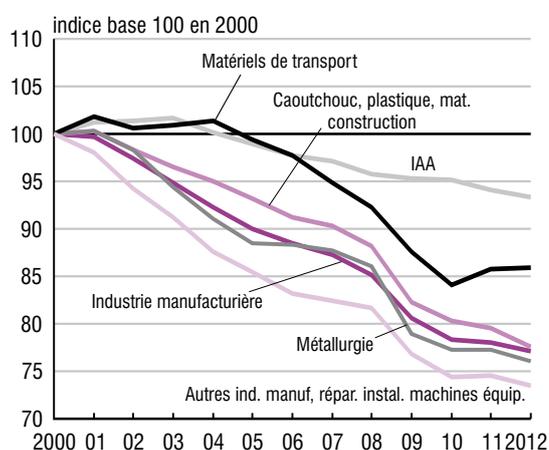
Une « désindustrialisation » qui s'accompagne de nombreuses opportunités pour les jeunes ?

En 2012, l'industrie emploie 3 millions de salariés en équivalent temps plein (hors intérim) répartis dans 252.000 entreprises et conserve un poids certain dans l'économie nationale. Elle offre encore un emploi sur quatre aux salariés du champ des secteurs principalement marchands non agricoles et non financiers. Elle génère un chiffre d'affaires de 1.060 milliards d'euros (soit 28% du chiffre d'affaires total du champ mentionné ci-dessus). Elle représente une part importante de la valeur ajoutée (26%) et plus encore de l'investissement (31%). Elle contribue fortement au développement des exportations (32% de son chiffre d'affaires renvoie à des exportations, contre 16% pour l'ensemble du champ).

UN AFFAIBLISSEMENT DE L'INDUSTRIE EN TERMES DE VALEUR AJOUTÉE ET D'EMPLOIS

Ceci étant, l'industrie manufacturière, qui a elle seule est à l'origine de 83% de la valeur ajoutée du secteur industriel, a perdu de sa superbe. Ainsi, en 2012, la part de la valeur ajoutée de l'industrie manufacturière n'est-elle plus que de 10%, contre 20,6 % en 1980. « Ce recul est essentiellement dû à la baisse des prix relatifs manufacturiers permise par des gains de productivité plus élevés que dans l'ensemble de l'économie. Il est lié également à l'externalisation d'une partie de l'activité manufacturière vers les services et le déplacement de la production vers des pays à bas coûts qui ont pesé aussi sur l'emploi » (Insee, 2014, p. 138). De 1980 à 2012, l'industrie manufacturière a vu ses effectifs chuter de 43,1% en équivalent temps plein par rapport à 1980. La baisse des effectifs est de 1,7% en moyenne par an alors que, durant la même période, les effectifs ont progressé dans l'ensemble de l'économie de 0,5% en moyenne par an. La crise de 2008-2009 n'a fait qu'accélérer une tendance déjà bien installée.

Evolution de l'emploi salarié dans quelques secteurs de l'industrie manufacturière, hors intérim, en France de 2000 à 2012



Source : Insee, Comptes nationaux, base 2005.

DES TRANSFORMATIONS PROFONDES EN TERMES DE RESSOURCES HUMAINES

Ces évolutions globales s'inscrivent dans un contexte marqué par de fortes mutations de l'environnement économique et social : croissance de la population en âge de travailler, évolution des formes de gestion de l'emploi, changements technologiques et organisationnels, globalisation et financiarisation de l'économie, modifications des comportements de consommation des ménages, etc. Le phénomène de « désindustrialisation » que la statistique semble révéler ne doit donc pas masquer des évolutions qualitatives majeures au sein même des métiers industriels.

Ainsi, en plus des compétences techniques et des savoirs spécifiques à certains métiers, les aptitudes socio-relationnelles sont de plus en plus sollicitées de la part des employeurs et deviennent un facteur clé d'employabilité. Savoir communiquer, négocier, convaincre, gérer des conflits mais également faire preuve d'autonomie, tout en pouvant travailler en équipe, sont ainsi devenus autant de pré-requis indispensables au bon exercice des professions industrielles. Nombre de métiers, y compris ceux traditionnellement désignés comme « techniques », ont désormais une composante socio-relationnelle importante.

Les frontières entre les métiers tendent à se brouiller, des compétences « nouvelles » se construisent à l'interface des métiers voire de secteurs. Divers facteurs peuvent expliquer cette « hybridation » des compétences et le déplacement vers le haut du curseur de la qualification : l'omniprésence des nouvelles technologies qui se diffusent, sont de mieux en mieux utilisées et interagissent avec l'organisation du travail, l'évolution constante des contenus des fonctions, l'exigence de flexibilité des entreprises impliquant des travailleurs de plus en plus polyvalents ainsi que les exigences croissantes de la clientèle. Ajoutons à cela des préceptes du développement durable et de la transition écologique qui gagnent du terrain et l'on comprend que la « désindustrialisation » doit être relativisée.

ENCORE DE BELLES PERSPECTIVES D'INSERTION POUR LES JEUNES DÉBUTANTS

Les jeunes expérimentent ces profondes modifications dans les représentations sociales de la qualification et de la compétence ainsi que dans les pratiques de gestion des ressources humaines et font face aux multiples turbulences qui surgissent dans l'environnement technologique, concurrentiel, réglementaire et sociétal des entreprises. Et ils sont nombreux à se lancer dans des études censées les préparer à travailler dans l'industrie. Parmi les 708.000 jeunes sortis du système éducatif en 2010, beaucoup ont décroché un diplôme estampillé « industrie » : CAP-BEP (53.000), Bac professionnel (39.000), Bac technologique (6.000), Bac +2 (28.000), Licence professionnelle (14.000), sans parler des 21.000 jeunes diplômés d'une école d'ingénieur. Les emplois trouvés par ces jeunes à la sortie du système scolaire, tous secteurs d'activité confondus, sont en moyenne mieux payés, moins souvent à temps partiel et, à l'inverse, plus fréquemment à durée indéterminée ou en intérim.

Le premier emploi de la Génération 2010 en quelques indicateurs

	Principaux contrats au début du premier emploi					Revenu mensuel net médian* à l'embauche	Temps partiel ¹
	Non salarié	Autre emploi à durée indéterminée	Intérim	Contrat aidé	Autre emploi à durée déterminée		
(en %)							
Aucun diplôme	7	15	19	19	40	1 070	32
CAP-BEP	4	24	17	14	41	1 110	26
CAP-BEP tertiaire	4	21	11	16	48	1 070	36
CAP-BEP industriel	4	27	22	13	34	1 200	16
Baccalauréat	5	24	17	14	40	1 090	30
Bac pro ou technologique tertiaire	4	22	14	17	43	1 070	33
Bac pro ou technologique industriel	5	28	25	11	31	1 210	14
Bac général	6	24	14	13	43	1 060	39
Bac+2 hors santé social	4	27	20	12	37	1 220	18
Bac+2 tertiaire	4	28	15	13	40	1 200	22
Bac+2 industriel	4	25	28	10	33	1 300	10
Bac+2/3 santé social	8	33	6	1	52	1 570	11
Bac+3/4 hors santé social (L, M1)	4	31	11	8	46	1 300	22
Bac+2/3 LSH, gestion, droit	5	31	8	8	48	1 210	28
Bac+2/3 Maths, sc. et techniques, STAPS	3	32	16	7	42	1 390	14
Bac+5 (M2)	5	46	6	3	40	1 700	11
Bac+5 LSH, gestion, droit	6	36	7	4	47	1 500	18
Bac+5 Maths, sc. et techniques, STAPS	4	46	7	3	40	1 700	8
Écoles de commerce ou d'ingénieurs	3	61	5	3	28	2 000	3
Doctorat (D)	15	28	1	1	55	2 030	17
Doctorat santé	27	23	2	1	47	2 450	18
Doctorat hors santé	4	32	<1	1	63	1 980	16
Ensemble	5	28	15	11	41	1 200	23

Champ : ensemble des jeunes ayant occupé au moins un emploi au cours de leurs trois premières années de vie active (641 000 individus).

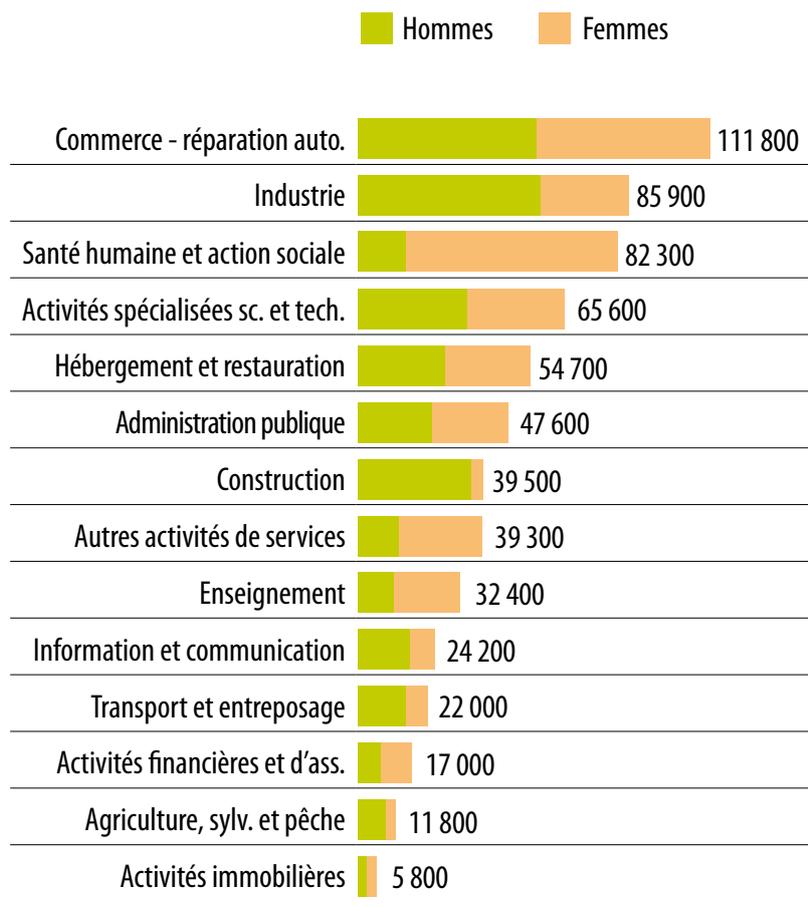
¹ Champ : jeunes salariés au début de leur premier emploi (607 000 individus)

* Le revenu médian est le revenu au-dessus duquel la moitié des jeunes sont rémunérés quel que soit le temps de travail.

Source : Céreq, Enquête Génération 2010.

Au total, ce sont 85.900 jeunes de la « Génération 2010 » qui ont trouvé leur premier emploi dans l'industrie, dont 33% de femmes.

Nombre de débutants par secteur d'activité

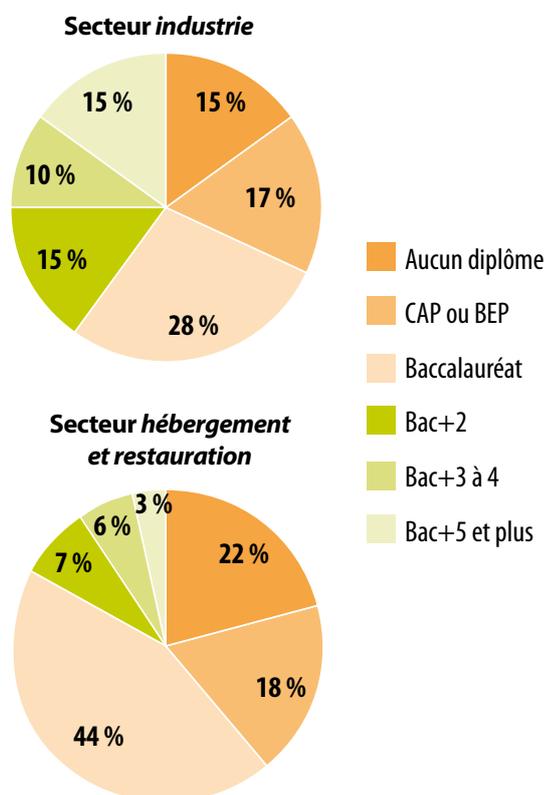


Champ : ensemble des jeunes sortis du système scolaire en 2010 et ayant occupé au moins un emploi au cours de leurs trois premières années de vie active (641.000 individus).

Source : Céreq, Enquête Génération 2010.

En outre, dans l'industrie, la répartition par niveau de diplôme est relativement équilibrée alors que dans le secteur de l'hébergement-restauration par exemple, les employeurs privilégient les jeunes ayant au mieux un baccalauréat.

Répartition des jeunes débutants sortis en 2010 du système scolaire par niveau de diplôme dans l'industrie et l'hébergement-restauration



Champ : jeunes ayant occupé leur 1^{er} emploi dans les secteurs de l'industrie (85.900 individus) ou de l'hébergement-restauration (54.700 individus).

Source : Céreq, Enquête Génération 2010.

On le voit, les perspectives d'emploi dans l'industrie pour les jeunes débutants sont loin d'être négligeables à l'échelle nationale.

Céreq (2014), *Quand l'école est finie. Premiers pas dans la vie active de la génération 2010*. Enquête 2013, Marseille, Céreq : <http://www.cereq.fr/index.php/actualites/Quand-l-Ecole-est-finie.-Premiers-pas-dans-la-vie-active>

Insee (2014), *Trente ans de vie économique et sociale*, Paris, Insee Références : http://www.insee.fr/fr/publications-et-services/sommaire.asp?ref_id=HISTO14

Duhautois R., Levratto N., Petit H. (2014), *Au-delà de la tertiarisation : 30 ans de modifications du tissu productif*, Paris, CEE, Document de travail, n°173 : <file:///C:/Users/W454/Downloads/173-au-dela-tertiarisation-30-ans-modifications-tissu-productif.pdf>

Stéphane Michun, ART-Dev, Centre associé Céreq de Montpellier



8^{ème} Université d'été

Du diagnostic à la stratégie régionale de développement économique du Languedoc-Roussillon

L'élaboration du Schéma Régional de Développement Economique du Languedoc-Roussillon s'est appuyée sur la réalisation d'un diagnostic économique pour lequel une méthodologie originale a été déployée par Sémaphores et le laboratoire ACEDI rattaché à l'Université de Paris Dauphine dirigé par le professeur El Mouhoub Mouhoud. Cette méthodologie analyse le tissu productif de la Région sous l'angle de la vulnérabilité et de la spécialisation de ses zones d'emploi. Approfondie par une analyse de la fonction des emplois, cette approche a permis de mettre en relief les fonctions d'innovation et de conception comme enjeu régional.

Le constat que l'on pose habituellement sur la Région est sa faible industrialisation : en 2010 elle compte un peu plus de 8% d'emplois industriels alors que la moyenne des régions françaises est de 13%. De part cette moindre représentation de l'industrie, la Région est de fait moins marquée par la désindustrialisation que l'ensemble du territoire français connaît.

Dépassons cependant ce constat. Certes le tissu productif est moins dense que sur d'autres territoires, mais il reste un levier majeur de création d'emplois et de compétitivité du territoire. Quelle que soit son importance, le degré de fragilité du tissu industriel régional induit directement des enjeux d'emplois et de vitalité des territoires.

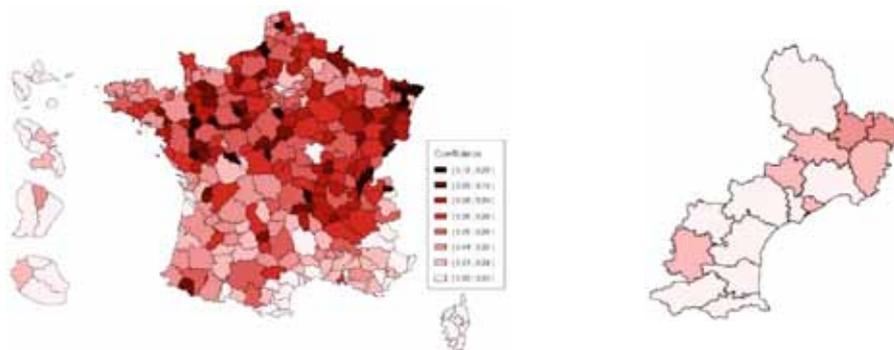
Cette fragilité peut s'observer au travers d'un ratio dit de vulnérabilité qui exprime un degré d'exposition aux délocalisations et permet d'identifier les risques et les potentiels d'attractivité des territoires et l'ancrage local des industries. Cet indice a été développé avec l'appui du centre d'études des dynamiques internationales de l'université de Paris Dauphine¹.

Ce ratio est issu d'une analyse des variables qui déterminent la localisation des activités industrielles, dont par exemple : l'importance des tâches routinières et des fonctions de conception, le degré d'automatisation, le taux de valeur ajoutée, l'intensité capitalistique, l'intensité de R&D, le caractère pondéreux de la production.

En effet, l'attractivité du territoire dépend de la combinaison d'avantages lui permettant de prendre une place active et solide dans les chaînes de valeur industrielles, notamment : l'offre de compétences, les effets de proximité, la connexion aux réseaux d'échange.

Ainsi, chaque secteur d'activité se voit attribuer un potentiel de délocalisation permettant à chaque zone d'emploi d'être qualifiée par un **coefficient de vulnérabilité**.

Le coefficient de vulnérabilité est ensuite pondéré par le poids que représente l'industrie dans l'ensemble de l'économie locale.

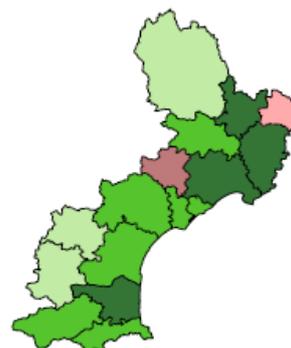


¹ACEDI - Calculs des auteurs Dupuch, Jennequin Mouhoud

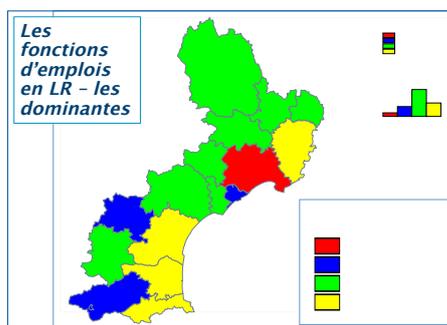
Ainsi, la Région Languedoc-Roussillon présente peu de zones d'emploi spécialisées dans des industries à fort ancrage territorial. Les plus marquées sont Limoux et la Lozère, essentiellement par l'importance de l'industrie agro-alimentaire.

Alès et Bagnols sur Cèze se distinguent par la présence d'industries exportatrices peu délocalisables, elles bénéficient ainsi d'une véritable assise économique.

Le coefficient de vulnérabilité est ensuite étendu à l'ensemble des secteurs d'activités, y compris primaires et tertiaires. Ainsi les zones d'emploi du Languedoc-Roussillon sont principalement des zones de services. Une majorité est qualifiée de rurale du fait de l'importance des services collectifs. Ces zones d'emploi sont dépendantes du niveau d'investissement public. Sur le littoral, les zones touristiques et de proximité ont un enjeu de développement qui repose sur une articulation harmonieuse entre activités domestiques et touristiques. Montpellier, Nîmes, Perpignan, Alès... sont des zones urbaines dont la vulnérabilité dépend principalement de l'importance des services cognitifs et de supports.



Coupler cette approche avec une analyse des fonctions d'emplois a permis d'identifier les leviers de développement. En effet, l'analyse des fonctions d'emploi permet de compléter l'approche classique de l'emploi par secteur d'activité en apportant une meilleure compréhension des mutations économiques.



Les fonctions d'emplois

Les fonctions d'emplois permettent de qualifier un territoire : sa vulnérabilité, son attractivité, son dynamisme (ou moindre performance).

Cette analyse révèle que la région est particulièrement marquée par des fonctions métropolitaines très importantes, polarisées sur Montpellier et une forte présence des fonctions d'emploi qui relèvent de l'économie présentielle.

Pour ce qui est des fonctions métropolitaines, la région présente une part encore inférieure des fonctions d'innovation. Les fonctions d'innovation se distinguent particulièrement sur Bagnols sur Cèze (du fait du nucléaire) et Montpellier. Ces fonctions sont fortement polarisées sur ces 2 zones d'emploi, les autres territoires sont en fort déficit, malgré une progression de 33% depuis 1999.

Cette méthodologie de diagnostic permet de mettre en exergue les clés de développement des territoires régionaux :

- Les déterminants de la vulnérabilité à renforcer, notamment : l'importance des fonctions cognitives, du taux de VA, de l'intensité capitalistique,
- Des assises industrielles sur lesquelles s'appuyer pour certaines ZE (Bagnols sur Cèze, Alès)
- Des synergies à renforcer entre tourisme et économie de proximité
- Des fragilités sur les territoires trop dépendants des services collectifs (donc des investissements publics)
- Des points de vigilance sur les territoires urbains avec une prédominance trop forte de services supports au regard des fonctions cognitives.

Ainsi, le tissu économique du Languedoc-Roussillon apparaît peu vulnérable au regard des délocalisations et se caractérise par une activité "multi-niches" répartie dans de nombreux secteurs ou filières : l'énergie, l'agriculture et l'agro-alimentaire, les industries manufacturières. Dans ces secteurs, la chaîne de valeur n'est que rarement complète mais les productions sont typées et offrent une bonne résilience à la crise économique. Cependant la structure des emplois démontre une nécessité à opérer une montée en qualification et en compétence, clé pour une compétitivité renforcée où les fonctions d'innovation conditionnent en grande partie l'ancrage territorial des entreprises.

Ces analyses et enjeux révélés par la démarche diagnostic ont été discutés dans le cadre de réunions de concertation avec les acteurs du territoire. Au terme du processus, la Région bénéficiait tout à la fois de données objectives sur les ressorts de son économie, et les attentes de ses habitants. Partant de ces éléments, elle a structuré sa stratégie régionale de développement économique, en y incluant la stratégie de spécialisation intelligente (3S) demandée par l'Europe et un plan régional d'internationalisation des entreprises (PRIE)², avec les axes et priorités suivants :

Cultiver la proximité :

- Déployer une offre présentielle de qualité
- Consolider une économie de services inclusive et solidaire
- Accompagner les TPE aux moments clés de leur développement
- Orchestrer la montée en gamme de l'offre touristique

Encourager l'excellence, soutenir l'économie productive vers plus de compétitivité :

- Faire de la 3S un levier de croissance intelligente pour l'économie dans son ensemble
- Faire de la transition écologique, numérique et énergétique des marqueurs d'identité régionale et de développement
- Passer des projets aux marchés : monter en valeur ajoutée, élargir l'accès aux marchés des productions régionales, développer un marketing territorial fort
- Accompagner l'entreprise aux moments clés de son développement et dans la durée
- Accroître l'attractivité en positionnant le Languedoc-Roussillon comme terre internationale d'innovation et en accompagnant le développement à l'export des entreprises au travers notamment de l'extension de la marque Sud de France.

L'extension de la marque Sud de France à de nouveaux secteurs de produits et services, dans une démarche de labellisation et de montée en qualité de l'économie présentielle, sera au cœur de l'action économique de la Région dans les prochaines années.

G de Miniac



8^{ème} Université d'été

La chimie face au défi du développement durable

L'industrie chimique couvre une large gamme de produits et d'activités qui se déclinent de l'amont vers l'aval, de la chimie de base (minérale et organique) aux savons, produits d'entretien et parfums (Source : [UIC](#)).

Elle comprend :

- la chimie minérale : gaz industriels, colorants, engrais...
- la chimie organique : pétrochimie, matières plastiques, caoutchouc...
- les spécialités chimiques : peintures, vernis, encres, colles...
- les savons, produits d'entretiens et parfums
- la chimie fine : produits pharmaceutiques de base.

LA CHIMIE EN QUELQUES CHIFFRES

Le secteur de la chimie est le 3^{ème} secteur industriel le plus important en France. En termes de production, la France occupe le 2^{ème} rang européen et le 7^{ème} rang mondial. Les entreprises de la chimie génèrent au niveau national un chiffre d'affaires de 89 milliards d'euros (62% à l'exportation). L'industrie chimique regroupe 3 350 entreprises (dont 94% de TPE -PME) et compte 156 000 salariés. Elle génère également 600 000 emplois indirects.

LA CHIMIE, UNE INDUSTRIE EN MUTATION

L'industrie chimique est un secteur en pleine mutation qui cherche à rester compétitif au niveau mondial. Il fait face à de nombreux changements : l'intégration de la chimie dans les filières aval, le développement de la chimie du végétal, le développement du recyclage et l'amélioration de la durabilité intrinsèque de la chimie. Ces mutations entraînent des adaptations qui concernent les entreprises mais aussi les salariés et la formation.

CHIMIE ET ENVIRONNEMENT : ENTRE OPPORTUNITÉS ET CONTRAINTES

Dans le contexte actuel, la prise en compte de l'environnement apparaît comme une contrainte à court terme mais peut aussi générer des opportunités à moyen et long termes.

L'industrie de la chimie fait face à 3 principales contraintes liées à l'environnement :

- le prix de l'énergie : la chimie est une industrie à énergie intensive, une hausse du prix de l'énergie se traduit donc par une hausse importante des coûts ;
- les réglementations, pour assurer la protection de l'environnement et de la santé, qui sont de plus en plus nombreuses et qui génèrent un coût important pour l'industrie chimique (dont l'adaptation du personnel au travers de la formation) ;
- la réduction de son empreinte environnementale.

Toutefois, l'environnement peut aussi générer des opportunités à moyen et long termes pour l'industrie chimique :

- une incitation à innover, particulièrement, dans la substitution de matières premières ;
- des nouvelles perspectives de marché avec une demande des filières en aval qui utilisent les produits et bénéficient des innovations des industries chimiques ;
- l'utilisation de matières premières d'origine renouvelable et la valorisation des déchets qui permet de faire face à la raréfaction de certaines ressources, de développer de nouveaux produits, d'améliorer ceux existants (biodégradabilité...) et également de renforcer la rentabilité de l'activité ;
- un moyen d'améliorer l'image de l'industrie chimique.

Les opportunités générées par le lien entre l'industrie chimique et l'environnement sont à l'origine de nombreux projets ou réalisations. Pour illustrer nos propos, nous vous présentons trois exemples pris sur le territoire rhônalpin (Rhône-Alpes est la 1^{ère} région française en termes de production dans l'industrie chimique) :

- **Le pôle de compétitivité Axelera** : il favorise notamment les synergies entre acteurs du territoire au travers du développement de projets collaboratifs en recherche et développement (R&D) avec la volonté de développer la filière à l'international. Depuis 2005, il a labellisé 180 projets de recherche et développement financés à hauteur de 570 millions d'euros.
- **L'institut pour le développement des écotecnologies et des énergies décarbonnées** : il a «pour vocation de développer des solutions innovantes pour rendre plus propres les procédés industriels et de transformer les rejets industriels en produits valorisables ou en nouvelles sources d'énergie». Il vise au développement des usines du futur et il devrait permettre de créer 2 000 emplois en 10 ans.
- **Le pôle d'écotoxicologie et de toxicologie environnementale** : il a pour vocation d'analyser les risques sur la santé et l'environnement d'agents toxiques.

UNE ADAPTATION DES EMPLOIS ET DES FORMATIONS

Les mutations en cours dans l'industrie chimique impactent nécessairement les emplois et les formations. L'industrie chimique a vu la part de cadres, techniciens et agents de maîtrise fortement progressée au cours de ces dernières années (68,5% des effectifs en 2012 contre 51% en 2000). Cette évolution s'explique en partie par :

- une concentration de l'industrie sur son cœur de métiers ce qui conduit à de nombreuses externalisations et sous-traitances ;
- une diminution des activités liées à la fabrication.

La prise en compte de la dimension environnementale se traduit, elle, de plusieurs façons :

- si les profils recherchés sont des profils qui possèdent les compétences de base en chimie, une spécialisation en lien avec l'environnement ou des connaissances dans ce domaine sont appréciées ;
- certains profils (écotoxicologue, par exemple) ou certaines compétences (en botanique) sont recherchés ;
- une demande pour de nouvelles compétences liées au suivi réglementaire, à la sécurité (responsable Hygiène Qualité Sécurité Environnement par exemple) et au travail d'intelligence économique (veille, brevets...).

La formation continue joue un rôle important pour faciliter l'adaptation des salariés aux enjeux liés à l'environnement, à la santé et aux réglementations. Les formations initiales s'adaptent également aux nouveaux besoins liés à l'environnement. Certaines formations traditionnelles complètent leur cursus avec des options ou modules liés à l'environnement. Enfin, d'autres conduisent à des métiers au croisement de la chimie et de l'environnement comme le Master sciences, technologies, santé mention chimie et environnement spécialité chimie, environnement, développement durable (Université de Savoie).

Pour en savoir plus : [La chimie face au défi du développement durable](#)

Boris François - Pôle Rhône-Alpes de l'Orientation (PRAO)

David Frachisse - Pôle Rhône-Alpes de l'Orientation (PRAO)

