



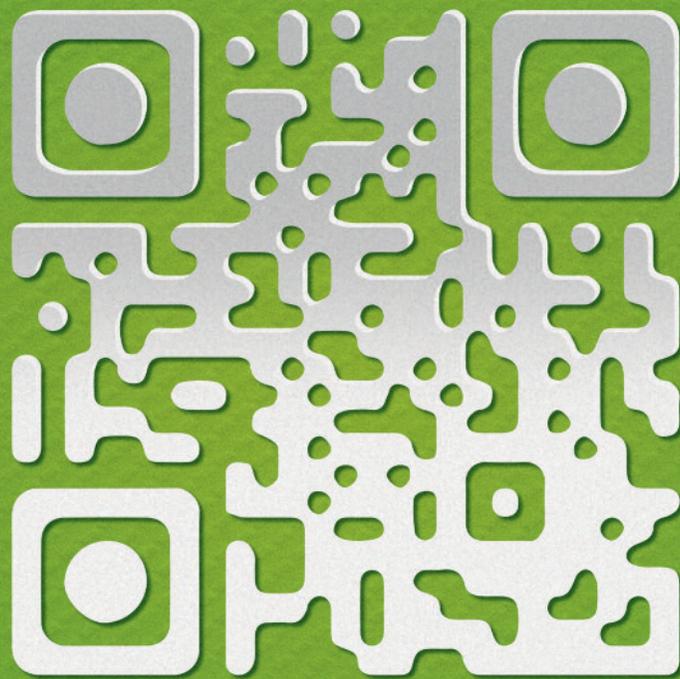
Des hommes et des territoires



Collection
Atelier de l'emploi



www.manpowergroup.fr



Une crise accélératrice de changements.

Utilisons-nous aujourd'hui une grille de lecture de la crise qui nous permet véritablement d'en comprendre les ressorts, d'en discerner la nature protéiforme, et d'avancer des solutions pour en sortir ? Ce n'est pas évident. Les indicateurs conjoncturels, les chiffres, les tableaux de bord, toutes ces données qui font l'actualité économique quotidienne traduisent mal toute la complexité nouvelle de notre économie et la réalité de ses mutations, chaque jour plus rapides.

ManpowerGroup est un acteur économique majeur, au cœur des territoires depuis des dizaines d'années. Nous avons une connaissance intime de ces territoires et nous observons qu'en matière d'emploi, la crise agit comme un accélérateur de transformations. Mutations des bassins d'emplois, émergence de nouvelles méthodes de formation, réinvention du management, hyperréactivité des entreprises, adaptabilité et mobilité des individus : le monde du travail, sa législation, son environnement, mais aussi le rapport que les hommes ont à cette valeur, n'ont sans doute jamais autant et si vite évolué – alors que la crise semble durablement s'installer.

Nous avons rassemblé dans ce livre quelques-unes de nos observations sur tous ces sujets. Des observations qui tentent d'aller au-delà des analyses macroéconomiques, aujourd'hui trop souvent inopérantes pour dégager des pistes de solutions. Des observations qui prouvent que des dynamiques nouvelles et bénéfiques, créatrices de valeur et d'espérance pour notre économie sont à l'œuvre – et qu'il convient sans doute de mieux les identifier et de mieux les comprendre, pour tenter de les fédérer et de s'en inspirer, durablement et plus efficacement encore.

Je vous en souhaite bonne lecture.

Alain Roumilhac
Président de ManpowerGroup France

01

AU CŒUR DES TERRITOIRES, AGISSONS POUR L'EMPLOI

1. CHAQUE TERRITOIRE À LA RECHERCHE DE SON PROPRE GÉNIE
2. TOULOUSE, LA VIE EN ROSE ?
3. QUAND UN TERRITOIRE ANTICIPE LES BESOINS ET FORME EN CONSÉQUENCE
4. MARSEILLE ET SA RÉGION, PLUS BELLE LA VILLE ?
5. MARSEILLE 2.0 : LA COURSE AUX EMPLOIS STRATÉGIQUES
6. RENNES, DU DÉCLIN INDUSTRIEL À LA RENAISSANCE NUMÉRIQUE
7. AMBITION NUMÉRIQUE : LA BRETAGNE DESSINE L'EMPLOI DE DEMAIN
8. TOURISME : PARIS SE REPOSERAIT-IL SUR SES LAURIERS ?
9. LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES MOTEUR DU TOURISME FRANCILIEN
10. NORD-PAS-DE-CALAIS : INNOVATION ET OUVERTURE EUROPÉENNE

02

EMPLOI : ENFIN LE TEMPS DES RÉFORMES ?

1. LA CRISE : DES MOTS AVANT LES MAUX
2. LE MARCHÉ DU TRAVAIL FRANÇAIS PASSE LA 3ÈME VITESSE
3. LES POINTS CLÉS ACCORD NATIONAL INTERPROFESSIONNEL
4. CONTRAT DE GÉNÉRATION : VISER LES MOINS QUALIFIÉS OU SE CONTENTER DU SYMBOLE ?
5. EMPLOIS D'AVENIR : UNE FAUSSE-BONNE IDÉE, AU CONTACT DE LA RÉALITÉ ?
6. LES DILEMMES DE L'ASSURANCE CHÔMAGE DANS UNE EUROPE EN CRISE
7. DE LA VALEUR-REFUGE AU TREMPLIN, L'INTÉRIM PLÉBISCITÉ
8. ACTION SOCIALE, FORMATION : LE TRAVAIL INTÉRIMAIRE LOIN DES CLICHÉS



03

**NUMÉRIQUE : L'ÉCOLE ET
L'ENTREPRISE SONT-ELLES DÉPASSÉES ?**

1. LE NUMÉRIQUE, RACINE DU RENOUVEAU ÉDUCATIF
2. NUMÉRIQUE ET EMPLOI, LE GRAND MALENTENDU
3. L'ENTREPRISE NUMÉRIQUE : CHOC DES CULTURES ET GUERRE DES TALENTS
4. NUMÉRIQUE AU TRAVAIL EN FRANCE : RETARD, OU LIBERTÉ ?
5. DU BYOD AU CYOD : À CHACUN SELON SES BESOINS
6. UNE ARME DE FORMATION MASSIVE : LE MOOC D'ENTREPRISE
7. SOCIAL LEARNING : UN POUR TOUS, TOUS POUR UN
8. TWITTER – LES GRANDS PATRONS FRANÇAIS GAZOUILLENENT TROP PEU



04

**VERS UN LEADERSHIP GLOBAL
ET MONDIALISÉ ?**

1. LE LEADER GLOBAL, CE CAMÉLÉON
2. LES EMPLOYÉS D'ABORD ? 3 QUESTIONS À VINEET NAYAR
3. LE MANAGEMENT À LA FRANÇAISE, SOURCE DE FRUSTRATIONS
4. TRANSITIONS PROFESSIONNELLES : LE CHANGEMENT, C'EST TOUT LE TEMPS
5. QUATRE CLÉS POUR TROUVER LE BON TALENT, AU BON MOMENT
6. MÉTIERS EN ÉMERGENCE : TROIS FIGURES DE L'EMPLOI DE DEMAIN

SOMMAIRE



Au cœur des territoires, agissons pour l'emploi

Que l'emploi dépende des grands mouvements économiques planétaires, voilà qui n'est plus à démontrer. Toutefois, un singulier jeu d'échelles se joue au niveau local : l'économie non seulement nourrit la vie des territoires, mais elle y trouve également les ressources nécessaires à sa vitalité. Les territoires humains, leurs contraintes, leur histoire, leurs forces et leurs blessures, ce que Braudel appelle *le temps long de l'histoire humaine*, ne sont pas simplement des espaces à conquérir, mais les maillons indispensables de la grande chaîne de l'économie. Il nous faut donc changer notre regard sur les territoires pour agir plus efficacement en faveur de l'emploi : l'emploi de demain ne se pense qu'au plus près des réalités des espaces, de la dynamique quasi naturelle qui est la leur, qu'il faut comprendre et respecter. L'exemple de Rennes et de la Bretagne, de la région parisienne, de la région marseillaise, et du bassin toulousain, nous montrent, avec des configurations et des résultats très différents, à quel point une connaissance fine des bassins d'emploi est indispensable pour impulser une dynamique vertueuse qui profite à tout le pays.

1. CHAQUE TERRITOIRE À LA RECHERCHE DE SON PROPRE GÉNIE

Longtemps, les territoires français ont vécu dans l'attente des décisions d'un État tour à tour centralisateur et décentralisateur. Leur destin se trouvait scellé par les stratégies nationales d'aménagement du territoire. Aujourd'hui, l'opposition entre le centre et la périphérie, qui structure encore nos représentations, doit être dépassée. Les rentes de situation dispensées par le haut, les politiques d'aménagement, de désenclavement, de développement, traduisent encore une vision obsolète des territoires, qui ne correspond plus que partiellement à la réalité des dynamiques de l'emploi. En accordant toute son importance à l'échelon local, il est possible de faire du "génie" des territoires un gisement d'emplois pour l'avenir.

Des réussites qui illustrent une symbiose vertueuse entre services et industrie.

À LA RECHERCHE DE L'IDENTITÉ TERRITORIALE

Les territoires sont dotés d'une histoire qui les conditionne et d'un potentiel que ses habitants doivent faire fructifier collectivement. Pour s'en convaincre, il suffit de se pencher sur ces "petites Allemagne" existant en France, où le taux de chômage ressemble à celui de la Bavière ou du Bade-Württemberg ; ou encore de penser à la ville bretonne de Carhaix, hier endormie et qui accueille depuis 1992 "Les Vieilles Charrues", un des plus grands festivals rock au monde. Comme l'affirme Gérard-François Dumont, Président de l'Observatoire national des territoires : *"Tout territoire a de l'avenir, à condition qu'il définisse une stratégie gagnante. Il faut qu'il aille à la recherche de son propre génie"*.

Ainsi, l'exemple de la région Languedoc-Roussillon et de la métropole montpelliéraine, étudié par le géographe Jean-Paul

Volle, illustre le cas d'un territoire autrefois centré sur le vin de table de faible qualité, l'agriculture, et l'industrie textile, qui a su changer d'identité au cours des cinquante dernières années, au point de devenir un lieu important de développement des nouvelles technologies. Bien sûr, l'exemple montpelliérain nous montre aussi les difficultés pour définir une stratégie territoriale gagnante. Le taux de chômage de la région reste ainsi très élevé ; la mue du Languedoc n'est pas achevée.

À quelles conditions développe-t-on un plan de développement territorial performant ? Comment trouver ce "génie" propre à chaque Territoire ? La 6^e université d'été "Emploi, compétences, territoires" qui s'est tenue en juillet dernier a souligné le rôle central de la gouvernance, mais a surtout insisté sur un autre facteur : la valorisation et le développement des compétences disponibles sur le territoire. Plus qu'un hypothétique TGV, davantage que la délocalisation d'une administration nationale ou d'une école prestigieuse, ce sont les hommes et les femmes d'un territoire qui en font sa richesse.

PRODUCTION, CONCENTRATION, MOBILITÉ

La crise pourrait être l'occasion de mettre la richesse des territoires au cœur de l'économie. D'après Laurent Davezies, *"la seule sortie, par le haut, consiste à mettre au point de nouveaux moteurs"*. Exemple typique d'un territoire menacé : l'Aquitaine. La région qui a créé le plus d'emplois en France entre 2009 et 2011 serait en réalité un colosse aux pieds d'argile en raison de la fragilité de son économie résidentielle, peu productive, très dépendante des revenus extérieurs et des transferts, destinés à se tarir avec la crise de la dette. Comme elle, la région Poitou-Charentes, la région Languedoc-Roussillon, dans une certaine mesure la région PACA sont dans une situation analogue : elles ne misent pas suffisamment sur la production.

Pour réussir à rebondir, les territoires de France doivent privilégier une structure économique fondée sur la production, qui allie concentration et mobilité.

Certes, la reconstruction des appareils productifs n'est pas toujours possible, les réindustrialisations réussies (comme Toyota à Valenciennes) et les reconversions audacieuses (comme le projet concernant les salariés de PSA Rennes vers l'énergie éolienne) sont plutôt rares. Néanmoins, l'avenir s'annonce plus lumineux dans les territoires industriellement les plus productifs. Les grandes métropoles (Paris, Lille,

Toulouse, Nantes, Rennes, Grenoble), mais aussi de plus petites villes très industrielles (Cholet, Colmar, Vitré) et quelques zones touristiques productives (Briançon) indiquent la voie à suivre. En 25 ans, si ces territoires ont perdu 31% de leurs emplois industriels, ils se sont efficacement reconvertis et ont peu souffert de la crise. Ces réussites illustrent une symbiose vertueuse entre services et industrie, qui dément en partie le diagnostic toujours répété d'une inéluctable "dés-industrialisation".

C'est aussi la concentration des forces qui fait la vigueur des économies locales dynamiques. Autrefois tirée par les territoires périphériques, la croissance se jouerait désormais dans les nouveaux centres : métropoles, clusters, pôles de compétitivité. Les territoires organisés en réseau sont plus efficaces en matière d'innovation, de croissance et d'emploi. Cette configuration collaborative est sans doute l'une des clés des politiques publiques futures, de plus en plus tournées vers la création de zones de recoupement.

Sans un effort significatif du point de vue de la mobilité, aucune reconquête n'est toutefois possible. *"Quand vous naissez dans le Tennessee et que vous voulez travailler dans l'aéronautique, vous partez à Seattle. [...] Quand vous naissez dans le sud de l'Italie et que vous voulez travailler dans l'aéronautique, vous n'allez pas à Toulouse"*, note Laurent Davezies. L'Europe manque d'une culture de la mobilité, la France n'échappe pas à la règle. La lutte contre les freins à la mobilité est donc une des priorités pour sortir de la crise, en favorisant celle des salariés les plus vulnérables, qui devraient en bénéficier en priorité.

"Il n'est de richesses que d'hommes" : il est sans doute temps de faire évoluer l'adage de Bodin en ne concevant plus les populations en termes de quantité mais en termes de compétences, sous peine de passer à côté de l'essentiel des forces vives de notre temps. Pour les territoires, l'enjeu est bien de mobiliser ce génie humain. Voilà le défi, difficile mais essentiel, que chaque territoire doit savoir relever.



Pour en savoir plus

- > Jean-Paul Volle, *Montpellier, la ville inventée*, 2010.
- > Laurent Davezies, *La crise qui vient. La nouvelle fracture territoriale*, 2012.



AGISSONS POUR L'EMPLOI : À LA RENCONTRE DES ATOUTS FRANÇAIS

Aujourd'hui, c'est au plus près des réalités quotidiennes, dans les territoires, que se trouvent les solutions pour l'emploi. Mais agir pour l'emploi, c'est aussi anticiper les transformations de demain. Ne pas baisser les bras face à la crise et trouver des solutions locales au chômage, dès aujourd'hui et pour demain. Voilà ce qui a conduit la Fondation ManpowerGroup et Pôle emploi à s'unir pour organiser dans plusieurs grandes villes de France, des job-datings originaux et des rencontres entre responsables politiques, experts et chefs d'entreprise locaux.

Les job-datings de Toulouse, Rennes, Marseille et Paris, qui se sont tenus en février 2013, ont rempli l'objectif que Bernard Nebout, Directeur général de la Fondation ManpowerGroup, leur avait assigné : *"Apporter des réponses rapides à l'urgence des situations avec une méthode simple : mettre en relation directe des demandeurs d'emploi et des entreprises qui ont du mal à recruter, en s'affranchissant des filtres habituels, qui brouillent trop souvent la personnalité et la motivation réelles des candidats – deux facteurs clés d'un recrutement réussi."*

"Agissons pour l'Emploi", c'était aussi une réflexion prospective visant à identifier les gisements d'emplois d'aujourd'hui et de demain. Dans chaque ville a été organisé un grand débat où acteurs publics et privés de l'emploi, responsables politiques, associatifs et chefs d'entreprise ont échangé leurs points de vue et leurs expériences pour mieux définir ensemble les perspectives réelles des bassins d'emplois dans lesquels ils agissent et investissent quotidiennement. Parce qu'agir pour l'emploi aujourd'hui, c'est aussi anticiper les transformations de demain.

Plus de 300 entreprises participantes.

1 850 postes en CDI proposés.

Plus de 3 200 entretiens réalisés.

2. TOULOUSE, LA VIE EN ROSE ?

toulouse, quatrième aire urbaine de France : un habitant de la région Midi-Pyrénées sur trois habite dans l'agglomération toulousaine. Ce qui marque l'évolution de l'économie de la région c'est "le développement spectaculaire en étoile de l'aire d'influence de Toulouse", explique l'INSEE. Ce "réseau d'influence" polarisé irrigue l'ensemble d'une région pourtant très rurale : sur le plan démographique, les couronnes urbaines de Midi-Pyrénées croissent deux fois plus vite que la moyenne nationale.

Cette polarisation vaut aussi pour le marché du travail : l'aire urbaine de Toulouse concentre un emploi salarié sur deux en Midi-Pyrénées. Pour l'économiste Laurent Davezies, Toulouse est un des "fers de lance de la "France qui gagne", productive, dynamique, compétitive", qui sait concentrer ses forces : l'exemple typique d'un écosystème à succès... et contagieux. Certaines entreprises n'hésitent pas à quitter le centre toulousain pour d'autres territoires de la région, comme cette société de maintenance d'équipements embarqués qui s'installe dans une zone industrielle du Gers.

LES PLUS FORTES INTENTIONS D'EMBAUCHE DE FRANCE

La dernière édition du baromètre Manpower des perspectives d'emploi consacre le Sud et l'Ouest comme les seules zones où les employeurs prévoient plus d'embauches que de réductions d'effectifs, confirmant les résultats du palmarès 2012 des agglomérations les plus dynamiques. De Rennes à Montpellier, on trouve un arc d'agglomérations où des villes "associent dynamisme productif et économie résidentielle forte grâce à leur qualité de vie et leur attractivité", note l'analyste Olivier Portier. Championne parmi les championnes : Toulouse, vainqueur du palmarès, 3^e PIB par habitant français et 1^{ère} en termes de création d'emplois (+29,7% sur 10 ans).

Alors que les perspectives nationales sont pour le moins moroses, le dynamisme de la ville est presque insolent : "Toulouse est le premier bassin de France en termes d'intention d'embauches", analyse Pierre Brossier, responsable des études et statistiques à Pôle emploi Midi-Pyrénées. Sur les dix dernières années, l'emploi y a connu une croissance moyenne de près de 3%, bien au-delà de la moyenne nationale et même régionale (1,7%). Un bémol toutefois : la création d'entreprises fléchit. Malgré des initiatives comme la TIC Valley, la chute est même plus rapide qu'au niveau national.

TOULOUSE : UN CENTRE, UNE DYNAMIQUE

Le moteur de l'emploi, à Toulouse, est industriel : il s'agit naturellement de l'aéronautique, fleuron de l'économie régio-

nale à la renommée mondiale. En plus des autres industries (la métallurgie, qui concerne 50% des emplois industriels de la région, l'électronique, la chimie, etc.), ce sont surtout les services (postes scientifiques, techniques et soutien à l'entreprise) qui portent les créations d'"emplois liés". Trois salariés toulousains sur quatre travaillent dans le secteur des services et pour trois salariés dans l'aéronautique, il y a deux emplois indirects. Cette dynamique demeure vertueuse : sur le front de l'emploi, la région a un solde positif au troisième trimestre 2012 et sur l'ensemble de l'année (contre -0,1% et -0,4% à l'échelle nationale).

L'exemple typique d'un écosystème à succès, qui n'épuise pas le territoire mais l'anime, l'irrigue et le fait vivre.

Dans l'aéronautique, après deux années 2009 et 2010 difficiles, les carnets de commande se garnissent à nouveau, entre besoin de renouvellement des flottes, recherche de solutions éco-responsables et perspectives offertes par les nouveaux marchés émergents. Les perspectives d'embauche et d'investissement sont revues à la hausse et Toulouse récolte les fruits de sa spécialisation, grâce notamment au pôle de compétitivité Aérospatial Valley, reconnu internationalement pour son excellence. Entre 2010 et 2011, l'emploi salarié dans l'aéronautique a bondi de près de 5% (+4% pour l'emploi industriel en général) en Midi-Pyrénées. Les PME sous-traitantes d'Airbus ont planifié 9000 recrutements en 2012-13 pour suivre la montée en cadence de l'avionneur. La situation du territoire toulousain est décidément atypique.

En France, les emplois dans l'industrie ont reculé en 2012, Toulouse est l'une des rares exceptions : si l'ensemble de l'industrie représente trois fois moins d'emplois que le tertiaire, c'est elle qui porte l'élan des créations d'emplois : +1,7% d'emplois industriels en 2012, contre +0,1% dans les services. Le poids du secteur est sans commune mesure : 62 000 salariés dans la région, dont près de 18 000 à Toulouse uniquement chez Airbus, premier employeur devant d'autres entreprises du secteur, Thales, Astrium et Continental Automotive France.

LA RANÇON DE L'ATTRACTIVITÉ

Malgré une dynamique indéniable due à une spécialisation harmonieuse, l'économie du territoire toulousain n'a pas échappé aux effets de la crise : en 2012, le taux de chômage a grimpé de 8% dans la ville. À l'échelle régionale, la tendance est la même, et le chômage augmente suivant un rythme légèrement inférieur à la moyenne nationale et frappe plus particulièrement les seniors.

Cette montée du chômage est précisément la conséquence d'une attractivité exceptionnelle. Comme l'explique Frédéric Toubeau, directeur régional de Pôle emploi : "nous créons des emplois, mais nous n'en créons pas assez par rapport au flux

de population qui arrive sur notre territoire". En effet, Toulouse gagne 160 habitants par semaine depuis dix ans. Le résultat est un paradoxe saisissant : Toulouse est le bassin d'emploi où les intentions d'embauche sont les plus fortes en France, mais sa région est la huitième en termes de chômage. On observe un net recul du secteur de la construction, du tourisme et avec un fort accroissement des disparités territoriales. Dans ce contexte, le problème des difficultés de recrutement, commun à toutes les échelles de l'économie se pose à deux niveaux : une classique "pénurie de talents", d'autant plus fortement ressentie par cette région à fort niveau de spécialisation qui exige une grande proportion d'ingénieurs, et l'existence d'une main d'œuvre en excès non formée aux exigences du secteur.



Pour en savoir plus

- > INSEE, *L'aéronautique et l'espace en Aquitaine et Midi-Pyrénées*, édition 2012.
- > INSEE, *L'économie régionale résiste, INSEE conjoncture Midi-Pyrénées*, janvier 2013.

LES PÔLES DE RECRUTEMENT (en fonction du nombre d'embauches prévues)



- de 8 000 à 32 000
- de 4 000 à 8 000
- de 2 000 à 4 000
- de 1 000 à 2 000
- < 1 000

LES 10 MÉTIERS OÙ SONT SIGNALÉES LES PLUS FORTES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

	Effectifs à recruter	% de projets jugés difficiles
Serveurs de cafés, de restaurants (y.c. commis)	66 446	46,1%
Aides à domicile et aides ménagères	54 311	64,9%
Aides-soignants (médico-psycho., auxil. puériculture...)	40 776	43,6%
Employés de l'hôtellerie	29 970	48,3%
Cuisiniers	29 558	60,5%
Ingénieurs, cadres études & R&D informatique	26 665	67,2%
Attachés commerciaux (en entreprise)	23 890	51,1%
Employés de maison et personnels de ménage	22 546	55,6%
Sportifs et animateurs sportifs (encadrants)	19 938	49,2%
Agents sécurité et surveillance, enquêteurs privés & assimilés	18 392	50,4%

3. QUAND UN TERRITOIRE ANTICIPE LES BESOINS ET FORME EN CONSÉQUENCE

Les effets de la réussite peuvent être les causes de l'échec. La force motrice de l'industrie aéronautique peine à trouver les forces humaines nécessaires à la vitalité du territoire qui la nourrit et qu'elle contribue à faire s'épanouir. En encourageant la mobilité, sous toutes ses formes, la région toulousaine espère conjuguer durablement innovation et dynamisme économique.

LES RISQUES LIÉS AUX DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

Avec 15 000 CV reçus chaque mois et une équipe dédiée à la détection des talents, Airbus n'est pas directement touchée par le problème de l'inadéquation des compétences. Ses sous-traitants en revanche ont plus de difficultés. La métallurgie en particulier est en proie à une pénurie de "cols bleus" : chaudronniers, soudeurs, tourneurs fraiseurs, qui sont ainsi devenus des spécialités recherchées, bien rémunérées, qui attirent cependant fort peu de candidats.

La pénurie devient même critique à Toulouse. Selon l'enquête "Besoin de main d'œuvre" de Pôle emploi, 46 % des projets de recrutement étaient jugés difficiles par les employeurs de la

région en 2012 (+5 points par rapport à 2011). La première cause de ces difficultés, c'est l'inadéquation des compétences (77 % des cas), vient ensuite un manque de candidats dans presque trois-quarts des cas (74%) – un niveau qui impressionne vu le niveau élevé du chômage. Les conséquences sont graves pour l'emploi : un tiers des entreprises, faute de solutions, préfèrent différer leurs embauches. Les métiers de la vente, du médico-social et du bâtiment sont particulièrement touchés mais c'est l'industrie aéronautique, moteur de l'économie locale, qui cristallise et symbolise les difficultés.

En 2012, l'Union des industries et des métiers de la métallurgie (UIMM) estimait à 9 000 le nombre de postes devant être pourvus d'ici à 2014. Chaudronniers, ajusteurs, soudeurs et, bien sûr, ingénieurs sont en ligne de mire des employeurs... qui ont bien du mal à les trouver. Jean Luminet, Président de l'UIMM : "C'est paradoxal, nous avons un nombre de chômeurs important et il est difficile de recruter". A tel point qu'Aline Paillard, Présidente d'Aerospace Valley, le pôle de compétitivité mondial de l'aérospatiale, s'inquiète : ces difficultés présentent "un vrai risque de ralentissement de la filière".

LE CHOIX DE STRATÉGIES "TERRITORIALES" ACTIVES

Entreprises et pouvoirs publics ont participé à la mise au point du Contrat de plan régional de développement des formations professionnelles (CPRDFP) de la région Midi-Pyrénées pour 2011-2015 qui s'est donné comme premier objectif "d'anticiper les besoins de compétences et de qualifications de l'économie locale et régionale". L'objectif est de favoriser des partenariats pour aboutir à une "analyse partagée de la relation emploi formation".

À Toulouse, cette ambition se traduit déjà en actes. Aéropage, une plate-forme de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) de la zone aéroportuaire de Toulouse-Blagnac, a été lancée en juillet 2011 par l'Opcalia Midi-Pyrénées, autour d'acteurs privés comme publics. Elle met à disposition des 130 entreprises de la zone une structure unique pour former chaque année 150 salariés, les plus fragilisés en priorité.

De son côté, le spécialiste de l'ingénierie Assystem a adopté une stratégie intéressante. La division aérospatiale toulousaine, qui travaille avec Airbus, se doit de mettre à disposition les profils requis par son donneur d'ordre. "Assystem envisage 2 000 recrutements en 2013, dont 400 pour l'entité aérospatiale" explique Claire Papin, Chef de projet de l'Assystem Aerospace Institute (AAI). "Or, nos ingénieurs [...] disposent évidemment de la formation initiale appropriée, mais rarement des compé-

En 2012, Manpower a formé près de 1000 intérimaires pour leur permettre d'opérer une reconversion du secteur automobile vers le secteur aéronautique.

L'AEROSPACE VALLEY EN QUELQUES CHIFFRES



ZODIAC AEROSPACE

Sièges, Système de gestion du carburant, Systèmes sanitaires et culinaires, Toboggans d'évacuation, Eclairage

THALES

Multimédia et électronique de bord, Eclairage Avionique

SAFRAN

Systèmes d'atterrissage et de freinage, Moteurs Nacelles

SUR UN AIRBUS, QUI FAIT QUOI ?



LATECOERE

Portes passagers et soute Aérostructures, Câblage électrique

AIRBUS

Assemblage, Structure (ailes, pointe avant, tronçon avant)

lisi AEROSPACE

Fixations, Ecrous, Verrous de surpression

LA MÉTALLURGIE EN MIDI-PYRÉNÉES

80 000 salariés

1 800 entreprises

23 000 salariés formés par an

20 M€ investis dans la formation

tences, savoir-faire et méthodologies spécifiques à nos clients et à leurs activités telles que [...] l'ingénierie technique appliquée [...] à des avions comme l'Airbus A380...". Dix parcours de formation de une à trois semaines ont donc déjà été créés, après observation des marchés, des avant-projets et des process des clients et partenaires. Cette GPEC s'inscrit dans une logique de dialogue et de pacte gagnant-gagnant entre sous-traitants et donneurs d'ordre. De telles initiatives croisées bénéficient à l'ensemble du territoire du point de vue économique et humain.

DES PISTES INNOVANTES EN MATIÈRE DE RECRUTEMENT

Une véritable mobilité fonctionnelle ne saurait s'envisager sans une formation agile et efficace, y compris au sein des entreprises. Plus que la capacité de formation elle-même, c'est la lisibilité des besoins des entreprises qui est décisive, car sans elle, les sous-traitants ne peuvent développer les compétences nécessaires pour honorer les commandes de leur donneur d'ordre. Cette agilité et cette lisibilité sont rendues nécessaires en raison de l'émergence de nouveaux métiers dont les parcours de formation se préparent en amont. Plus que jamais, la participation des acteurs de la formation, au sein des entreprises ou dans les universités, est décisive.

Les agences d'emploi se situent à un échelon privilégié pour agir en faveur des reconversions professionnelles. Au sein d'un

même bassin d'emploi, par leur position panoramique, elles ont la possibilité de cartographier les besoins des entreprises et d'identifier les profils dotés de compétences transposables. En 2012, Manpower a ainsi formé près de 1000 intérimaires pour leur permettre d'opérer une reconversion du secteur automobile vers le secteur aéronautique. La collaboration avec l'équipementier Latécoère a permis de mettre sur pied des programmes de formation qualifiante en alternance.

En parallèle, l'entreprise Recaero, fabricant de pièces d'avions situé à 30 km de Toulouse, a eu recours au recrutement par simulation pour ses postes les plus difficiles à pourvoir. Accompagnée par Pôle emploi et l'IUMM, l'entreprise participe également à la mise en place de contrat de professionnalisation avec d'autres PME. Ces quelques partenariats illustrent les effets bénéfiques d'une logique de collaboration, ouverte sur le territoire.



Pour en savoir plus

- > Observatoire régional de l'emploi, région Midi-Pyrénées, *Suivi mensuel du marché du travail dans le bassin d'emploi toulousain*, février 2013.
- > Entreprise et Carrières, *Des intérimaires en piste pour la reconversion*, n°1128, 21 janvier 2013.

4. MARSEILLE ET SA RÉGION, PLUS BELLE LA VILLE ?

terre privilégiée d'échanges et de rencontres, Marseille est une ville de grands contrastes. Portée par le capital inépuisable de son site exceptionnel, acteur d'une histoire méditerranéenne millénaire, Marseille est en déséquilibre avec le territoire auquel elle tourne le dos géographiquement et qui pourtant la porte. L'économie marseillaise oscille entre l'appel du large, qui exige une profonde réforme de son port, et la participation aux grandes initiatives d'innovation qui réarment sa région, en déficit chronique de compétitivité. L'enjeu est considérable, à la mesure de la présence imposante de l'agglomération marseillaise et de son magnétisme indéniable. Marseille, troisième aire urbaine de France, apparaît la métropole en mutation d'un territoire à fort potentiel, et cherche à retrouver le chemin d'un leadership économique, efficace et pérenne.

DES INDICATEURS AU ROUGE ET DES RECRUTEMENTS DE PLUS EN PLUS DIFFICILES

Marseille est particulièrement frappée par le chômage, qui sévit inégalement dans la région. La région PACA dans son ensemble, avec un taux de 11,3% fin 2012, occupe la 4^e place au niveau national. Le taux de chômage des Bouches-du-

des départements voisins, Alpes-Maritimes et Hautes-Alpes. Dans la lutte contre le chômage, le premier levier d'action est naturellement l'industrie, car le secteur est en crise profonde (SNCM, Net cacao, DellBasell et Kem One près de l'étang de Berre, FraLib à Gémenos). Jacques Pfister, Président de la CCI Marseille-Provence, appelle à mettre en œuvre des réformes structurelles, sur le modèle des 23 mesures des États Généraux de l'Industrie. Toutefois, dans l'ensemble, la désindustrialisation est moins violente qu'ailleurs, car les secteurs de l'agro-alimentaire, du transport et de l'électronique amortissent le choc.

L'économie régionale repose en réalité principalement sur les services, plus que partout ailleurs en province. Cette nette prédominance se traduit dans les intentions d'embauche : 80% des besoins en main d'œuvre sont concentrés dans le secteur tertiaire, la vente et le tourisme, principalement dans l'hôtellerie et la restauration. La santé et le social arrivent en deuxième position : l'animation socio-culturelle est l'activité qui prévoyait le plus grand nombre de recrutements à Marseille en 2012.

Le dynamisme des services s'accompagne de profondes difficultés de recrutement, y compris dans les secteurs les mieux ancrés dans la région : 80% des recrutements d'infirmiers sont ainsi jugés difficiles. La proportion globale de recrutements difficiles a par ailleurs bondi en PACA, bien au-dessus de la moyenne nationale. Les employeurs recrutent moins et la pénurie de talents crée un cercle vicieux : un tiers des employeurs qui font face à ces difficultés préfèrent différer ou annuler leurs projets d'embauche.

MARSEILLE VICTIME DE SA DÉPENDANCE

Selon l'économiste Laurent Davezies, ce qui a fait la force de Marseille jusqu'à présent pourrait, demain, être son premier désavantage. En effet, par delà ses contrastes, l'ensemble de la région présente les caractéristiques d'une économie dite "présentielle", centrée sur les emplois dédiés à la population présente sur son territoire (activités touristiques ou liées à la résidence comme les services à la personne, les métiers de la santé ou de l'accompagnement social). Cette caractéristique est du reste plus accusée en PACA que partout ailleurs en France.

Le principal inconvénient d'une économie présenteielle réside dans le fait qu'elle dépend paradoxalement davantage de l'extérieur, notamment des financements publics et qu'elle est donc plus sensible à la conjoncture. La crise de la dette est un sombre présage pour une structure économique indexée sur les dépenses des organismes publics. Les premières victimes sont les jeunes, dont le chômage est en forte hausse (+5,2% sur un an), et plus encore, les seniors (+14,1%).

Marseille, 2^e position
des *places to go* en
2013, d'après le New
York Times.

Rhône est supérieur à 12%, largement au-dessus de la moyenne régionale. Plus inquiétant encore, c'est dans les Bouches-du-Rhône que le taux de retour à l'emploi est le plus faible de PACA : 40% des demandeurs d'emploi sont au chômage depuis plus d'un an. On est loin des bons résultats

L'ÉCONOMIE CRÉATIVE DANS LES BDR : CHIFFRES CLÉS ET PRINCIPAUX PÔLES

28 335 SALARIÉS PRIVÉS HORS INTERMITTENCE

4,9 MILLIARDS D'EUROS DE CHIFFRES D'AFFAIRES ESTIMÉS

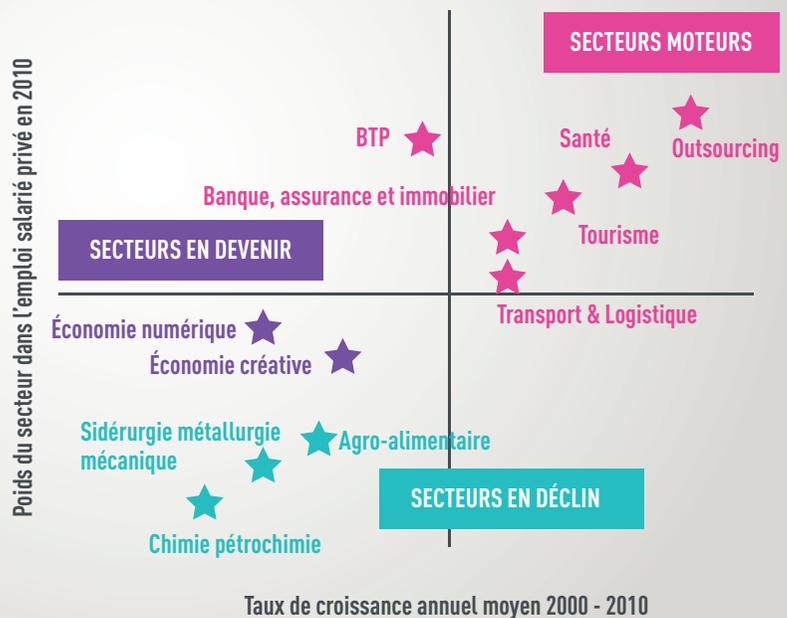
+ de 14 000 ÉTABLISSEMENTS



MAPPING DES PRINCIPAUX SECTEURS ÉCONOMIQUES PRÉSENTS DANS LES BDR EN VOLUME D'EMPLOI

Le mapping est centré :

- > en abscisse sur le taux de croissance annuel moyen de l'ensemble des secteurs représentés
- > en ordonnée sur le poids relatif moyen de l'ensemble étudié



ÊTRE CAPITALE EUROPÉENNE DE LA CULTURE 2013 ET APRÈS ? LES DÉFIS POUR L'EMPLOI DE DEMAIN

Marseille ne doit pas pour autant ignorer ses forces. La capitale provençale dispose de sérieux arguments pour bâtir un écosystème facteur de croissance et source d'emplois. Le tourisme demeure une "locomotive essentielle", pointe Emmanuel Barthélémy, de l'UPE 13. Plus généralement, la grande attractivité de la métropole méditerranéenne est un avantage de poids qu'il faut s'employer à mettre en valeur. La promotion de la région a trouvé un puissant catalyseur en Marseille-Provence 2013, lancé en grande pompe à la mi-janvier. Représentant plus de 600 millions d'euros d'investissement, le projet a propulsé la ville à la 2^e position des "places to go" en 2013, d'après le *New York Times*. Sa mise en œuvre permettra d'accélérer les projets d'aménagement urbain, de créer des emplois (+15% dans le domaine culturel et touristique), et de lustre l'image de marque de la ville. L'objectif est d'atteindre les 10 millions de visiteurs annuels. Dans cette stratégie de prestige international, Marseille-Provence permettra peut-être d'intégrer le top 20 des métropoles européennes. Cet événement ne saurait être qu'un déclic, comme pour les

autres capitales européennes de la culture qui en ont profité pour se transformer. La ville ne peut faire l'économie d'un travail de long terme sur le socle de sa prospérité : le port. Sa réforme reste hésitante : la dimension commerciale internationale doit faire l'objet désormais de toute l'attention des acteurs. Au-delà de ses "fondamentaux" économiques, l'enjeu principal pour la croissance à Marseille demeure une quête de compétitivité. Sur la longue durée, Marseille apprend à redonner au port la place qui est la sienne. Sur la moyenne durée, la priorité est de réinsuffler une dynamique d'innovation qui profite à tout le territoire.



Pour en savoir plus

- > INSEE, *Forces et faiblesses économiques des zones d'emploi de la région PACA*.
- > INSEE, *Paca en manque de souffle*.
- > *Une économie locale en proie au doute, baromètre UPE 13 pour le 4^e trimestre 2012*.

5. MARSEILLE 2.0 :

LA COURSE AUX EMPLOIS STRATÉGIQUES

Les pesanteurs de Marseille et de sa région ne semblent pas devoir étouffer ses secrètes potentialités de déploiement. Pour redevenir compétitive et renouer avec la création d'emploi, Marseille cherche à se doter de solides moteurs de développement économique et à sortir des sentiers battus de ses domaines de prédilection. Toutefois, la stratégie poursuivie n'est pas verticale ni pyramidale : la capitale régionale sait qu'il importe de raisonner en termes d'écosystème et de réseau pour lui permettre de devenir un grand centre de décision. Un chantier est particulièrement privilégié : réduire le déficit en emplois dits "stratégiques". Le choix a été fait de faire essaimer des foyers d'innovation, de haute volée scientifique et technologique, sur l'ensemble du territoire. Une stratégie qui fait la part belle aux PME, et par laquelle Marseille espère, en harmonie avec sa région, confirmer son statut de métropole européenne.

L'INNOVATION, LE DÉFI D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN

En PACA, les plus grandes agglomérations, comme Marseille et Nice, souffrent d'un net déficit en matière d'emplois stratégiques, lesquels représentent moins de 10% des postes. Il s'agit d'une différence importante avec le modèle toulousain, dans lequel la proportion atteint 16%. Pour combler ce qui apparaît comme un retard dans les objectifs que se fixe la métropole, le Conseil régional recherche de nouvelles compétitivités pour les productions locales et part en quête de projets innovants capables de porter des investissements à moyen et long terme.

Le réseau régional PACA Innovation coordonne les différentes initiatives. Le projet Henri Fabre est l'une des pistes les plus prometteuses : localisé à l'Est de l'Etang de Berre, il réunit les grandes entreprises de la filière aéronautique présentes dans la région et regroupées au sein du groupe Pégase (Eurocopter, Daher, Thales). Il entend mobiliser aussi bien les acteurs de la formation que le réseau des sous-traitants et constituer une véritable "Silicon Valley" de l'aéronautique en PACA. Dans le pays d'Aix s'installe également, en collaboration avec certains centres de recherche de la région Rhône-Alpes, la "Cité des énergies", plate-forme unique de recherche et de développement autour des énergies renouvelables qui se présente comme "le centre de recherche sur les nouvelles technologies de l'énergie le plus important de la planète" et doit faire pendant aux recherches sur les nouvelles formes de l'énergie nucléaire menées à Cadarache.

La recherche-développement ne représente encore que 2% du PIB de la région PACA, ce qui en fait la septième région française, loin des 5% de Midi-Pyrénées qui bénéficie de l'im-

pulsion considérable donnée par Airbus. Pourtant à l'échelle européenne, la région PACA et les autres régions méditerranéennes françaises rattrapent progressivement leur retard et sont désormais classées "suiveurs élevés" de l'innovation.

LE NOUVEL ÉLAN DES START-UPS

Les éco-innovations (ou *cleantechs*) sont particulièrement dynamiques, à l'image de la start-up GridPocket, considérée comme une des meilleures PME éco-innovantes françaises : 11% des start-ups françaises spécialisées dans les technologies vertes sont situées en PACA, 3^{ème} région française dans ce domaine. L'INSEE ne s'y est pas trompé : en 2010, il jugeait

Le choix a été fait de faire essaimer des foyers d'innovation, de haute volée scientifique et technologique, sur l'ensemble du territoire.

les PME de PACA en déficit d'innovation mais attribuit déjà une bonne note à celles qui étaient déjà engagées dans les technologies vertes. Le numérique prend également racine, à l'image de l'incubateur Belle de Mai, consacré notamment au développement des usages innovants des nouvelles technologies et à la structuration de la filière industrielle du numérique au niveau national. Créé au début des années 2000, l'incubateur a fêté la création de sa centième entreprise innovante en décembre 2012.

SOUTENIR LES PME ET CONCENTRER LES FORCES VIA LA "POLARISATION" : DES CLÉS POUR LA COMPÉTITIVITÉ

L'une des forces de Marseille et de sa région est constituée par le réseau de ses PME. Le mois de décembre 2012 a vu la naissance des "Rencontres PME Partners & Business", organisées par "Solutions Communicantes Sécurisées", un des trois pôles de compétitivité à vocation mondiale de la région PACA. Ces rencontres ont été l'occasion de promouvoir les innovations TIC de la région, mais elles témoignent également de la nécessité de créer des synergies : les start-ups ont pu échanger avec les incubateurs publics et les groupements d'autres territoires de la région, tels que la Telecom Valley de Sophia Antipolis.

Les PME affichent des difficultés à "se débrouiller toutes seules", reconnaît le Président de la CCI des Hautes-Alpes. Les CCI se sont ainsi réunies pour harmoniser les politiques de soutien aux PME-TPE. La principale difficulté est celle de la croissance en taille : 36% des entreprises de la région ont moins de 20 salariés, 5 points de plus que la moyenne nationale. La CCI de Marseille Provence vient de lancer Puissance, un nouveau dispositif d'accompagnement de jeunes entrepreneurs.

Pour Bernard Morel, Vice-président du Conseil régional, le trio gagnant de l'emploi repose sur l'esprit d'entreprise, l'innovation, mais aussi la création de clusters à dimension internationale, tournés vers la Méditerranée. La politique de pôle est au cœur du projet Marseille Provence Métropole, qui vient d'inaugurer, sur le site du technopôle Château-Gombert, l'hôtel Technoptique, outil unique en France centré sur l'aide à la création et au développement d'entreprises d'optique-photonique.

Cette ambition internationale, à laquelle n'accède qu'une PME innovante sur deux en PACA, est un enjeu incontournable dans une région où le tissu économique possède un fort tropisme méditerranéen, et pourrait bien représenter l'appel d'air nécessaire pour que Marseille et sa région deviennent le territoire de tout premier plan qu'elles méritent d'être.



Pour en savoir plus

- > INSEE, *Portrait économique de la région PACA*, septembre 2012.
- > Pôle emploi, *Enquête "Besoins en Main d'œuvre", région PACA, 2012*.
- > INSEE, *Faible développement des emplois stratégiques dans les grandes agglomérations régionales*.

BUDGET DE R&D EN % DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SECTEUR

Composants d'électronique : 12.9%

Fabricants d'équipements de communication : 10.3%

Industrie pharmaceutique : 10.2%

Construction aéronautique et spatiale : 7.9%

Informatique et services d'information : 6.6%

Industrie automobile : 5.4%

Industrie chimique : 4.1%



LES DIX ENTREPRISES LES PLUS INNOVATRICES AU MONDE (DÉPENSES DE R&D)

1. Apple - 2,4 milliards de dollars*

2. Google - 5,2 milliards de dollars*

3. 3M - 1,6 milliard de dollars*

4. Samsung - 9 milliards de dollars*

5. GE - 4,6 milliards de dollars*

6. Microsoft - 9 milliards de dollars*

7. Toyota - 9,9 milliards de dollars*

8. IBM (ex aequo) - 2 milliards de dollars*

8. P&G (ex aequo) - 2 milliards de dollars*

10. Amazon - 2,9 milliards de dollars*

*en dépenses R&D en 2011



6. RENNES, DU DÉCLIN INDUSTRIEL À LA RENAISSANCE NUMÉRIQUE

Loin de l'image d'Épinal, centrée sur l'industrie agro-alimentaire, la région est devenue, en quelques décennies, une terre du numérique. La Bretagne a su transformer des territoires en souffrance en véritables leaders de l'innovation technologique, reconnus sur le plan international. Dans le décor contrasté des territoires bretons, certains bassins, surtout ceux dont l'économie était dominée par l'industrie, au nord et à l'est, ont été profondément marqués par la crise, et semblaient condamnés à un irrémédiable déclin, tandis que les régions du sud, davantage tournées vers le tertiaire, étaient relativement épargnées. Aujourd'hui, au-delà des disparités et des spécialisations anciennes, la renaissance numérique anime le paysage régional tout entier. La réussite de ce processus de transformation s'enracine dans l'histoire de la seconde moitié du XX^e siècle : dès les années 50, la politique d'aménagement du territoire a su donner les moyens aux générations futures de mettre en place une véritable politique de revitalisation, qui a su franchir sans heurts les mutations les plus récentes.

JPG, MPG, MP3 : DES INVENTIONS MADE IN BREIZH

C'est en Bretagne que sont nés des formats informatiques tels que les célèbres JPEG, MPEG, ou encore le MP3. La réussite du numérique breton trouve son origine en 1959, avec l'implantation à Lannion du CNET (Centre National d'Études et Recherche en Télécommunications), devenu en 2000 France Télécom R&D. Cette décision est issue du mouvement de revendications économiques breton, qui a donné naissance au CELIB (Comité d'étude et de liaison des intérêts bretons). Ce dernier a initié un programme d'action régionale visant la revitalisation d'une Bretagne en perte de vitesse. Cette reconversion a été portée par Pierre Marzin, Directeur du CNET et originaire de Lannion, ainsi que René Pleven, Président du CELIB, plusieurs fois ministre, et originaire lui aussi des Côtes d'Armor. Ce mouvement a permis à l'industrie électronique de fleurir dans la région, grâce à l'afflux de fournisseurs et de nouveaux services, ainsi qu'à l'implantation de laboratoires et d'usines. Suivront en 1966 l'installation du Centre de Météorologie Spatiale de Lannion, puis dans les années 1980, les réseaux numériques ATM. La "vocation électronique" de la Bretagne était née.

Le numérique breton doit tout à la politique de décentralisation : les grands groupes français (France Télécom, Alcatel, Thales, Sagem) ont représenté l'essentiel des emplois de la filière jusque dans les années 1980. Mais ces moteurs ont été éphémères : dépendants de l'Etat qui s'est progressivement désengagé, fragilisés par la concurrence dans un contexte de mondialisation naissante, ils ont été dépassés par les entre-

prises de la Silicon Valley à l'avènement de l'Internet. Aujourd'hui, beaucoup de ces groupes sont en restructuration, ou se sont internationalisés : la "locomotive publique" n'a plus vraiment de prise.

Il faut aujourd'hui créer des synergies avec les autres filières industrielles.

RENAISSANCE ET MUTATIONS DU NUMÉRIQUE BRETON

Pourtant, cette histoire numérique "ancienne" a donné à la Bretagne les outils du rebond, moyennant une reconversion. Prenant le relai de la politique de décentralisation, un tissu très dense de PME a permis ce renouveau. Beaucoup de ces PME ont été créées par des salariés des grands groupes qui s'étaient installés sur le territoire. Caractérisées par une forte culture de l'innovation, 800 entreprises de moins de 20 salariés font vivre la filière. Grâce à ces jeunes pousses rassemblées notamment dans des pôles de compétitivité où la recherche est en ébullition (3500 chercheurs de haut niveau sur le territoire), le numérique breton a progressé de manière spectaculaire : entre 2005 et 2010, le secteur a connu une croissance de plus de 25%. Moins touchées par la crise, les PME ont créé plus de la moitié (52%) des emplois du bassin en 2012. Résultat : en dix ans, la Bretagne est devenue un leader des réseaux très haut débit, de la TNT et de la 3D. Aujourd'hui, le numérique est un puissant levier de création d'emploi. Avec plus de 42 000 emplois dans ce domaine, la Bretagne est le deuxième pôle français.

Les technopoles incarnent cette renaissance numérique. Emanation de France Télécom-Orange, le pôle Images & Réseaux coordonne les acteurs de l'innovation : les universités,

LES BESOINS EN MAIN-D'ŒUVRE À RENNES EN 2012

Rennes
16 614
dont

@
Ingénieurs, cadres études, recherche et dévelop. informatique
871

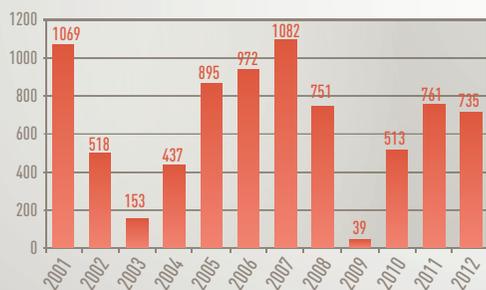
🎵
Artistes (musique, danse, spectacles, professeurs)
573

🧹
Aides à domicile et aides ménagères
518

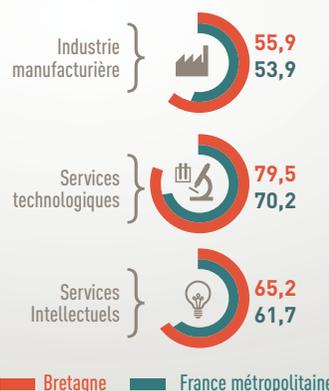
A
Aides, apprentis, employés polyvalents de cuisine
486

👨‍🍳
Serveurs de café, de restaurants, commis
468

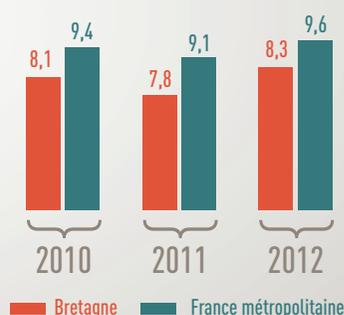
Évolution du nombre d'emplois net créés par les entreprises de la technopole Rennes Atalante de 2001 à 2012.



Les PME bretonnes tirent leur épingle du jeu dans tous les secteurs d'activité. Proportion de PME innovantes (innovation au sens large) (en %)



Taux de chômage, données trimestrielles (en %, CVS)



les centres de R&D, les PME, les grandes entreprises. Il permet la mise en place de partenariats, avec un véritable effet multiplicateur sur l'emploi : l'Institut de recherche B-Com, qui en fait partie, "doit générer la création de 2 000 emplois directs", assure Vincent Marcatté qui le préside. Autre technopole, Rennes Atalante rassemble 80 % d'ingénieurs et de techniciens. Les entreprises de la filière numérique représentent 76 % de ses emplois, et ont contribué à hauteur de 76 % de la croissance d'emplois en 2011. Rennes Atalante crée environ 700 emplois par an et en compte aujourd'hui 20 000.

Le dynamisme de Rennes se comprend à la lumière de cet environnement favorable. Avec un taux de chômage de 7,9 %, la capitale bretonne s'en sort très honorablement aujourd'hui. Elle est un moteur d'emploi durable en recrutant surtout pour des postes permanents, souvent liés aux NTIC (ingénieurs, cadres études R&D). Le contraste est fort avec l'ensemble de la région, où près de la moitié (46%) des emplois sont saisonniers.

Grandes entreprises, PME innovantes, technopoles créateurs d'emplois, laboratoires de recherche de pointe : la Bretagne a construit un véritable écosystème de l'innovation numérique. Désormais, elle cherche à faire bénéficier l'ensemble de son tissu économique de ses réussites dans le secteur des nouvelles technologies, en favorisant notamment des straté-

gies de filière, qui permettent le transfert de technologies vers des PME. Tout l'enjeu du redressement productif en Bretagne, elle aussi frappée par la crise, est donc de créer des synergies avec les autres filières industrielles, dans une logique gagnant-gagnant. Le big data sera ainsi peut-être la prochaine révolution de l'Internet industriel : les données numériques sont en effet l'or noir de demain. Parmi ses dix chantiers phares pour une Bretagne numérique, la région prévoit justement la libération des données publiques. L'objectif : mieux diffuser la connaissance du territoire grâce à GéoBretagne, et favoriser la création de nouveaux services.



Pour en savoir plus

- > David Levy, *La Bretagne face aux mutations économiques : forces et faiblesses des zones d'emploi*, Octant/INSEE, 2005.
- > Frédéric Pellet, *Après une longue période de croissance, depuis 1999, la Bretagne et ses territoires résistent à la crise*, Octant/INSEE, 2011.
- > Frédéric Pellet, *Innovation : la Bretagne tire son épingle du jeu*, Octant/INSEE, 2012.

7. AMBITION NUMÉRIQUE : LA BRETAGNE DESSINE L'EMPLOI DE DEMAIN

gâce à une reconversion réussie, la Bretagne a su bâtir une filière TIC d'excellence en France. L'enjeu est désormais de maintenir le cap malgré la crise et la concurrence de pays émergents, afin de prouver qu'elle est une puissance digitale capable de se réinventer avec clairvoyance. L'enjeu est aussi national : il implique des stratégies d'ensemble pour dynamiser l'innovation technologique et développer les compétences. Il dépasse de loin le champ de l'économie et de la politique économique puisque désormais, toute notre société est numérique. C'est pourquoi la question ne concerne pas seulement la satisfaction des besoins des entreprises, en particulier celles du secteur numérique, mais aussi la place des compétences numériques dans notre formation, initiale ou continue. L'enjeu, pour nos organisations, et notamment notre système de formation, n'est plus d'appivoiser l'outil numérique, mais de le placer au centre de nos compétences, et donc de l'employabilité.

LES PME SE TRANSFORMENT, LES COMPÉTENCES AUSSI

Dans la révolution technologique, les besoins des entreprises en compétences se transforment. Chez Cequad, PME spécialiste de l'assemblage de cartes et de systèmes électroniques, le câblage offrait hier des débouchés à des profils peu qualifiés ; mais aujourd'hui, *"tout est miniaturisé et ne peut plus être soudé à la main. Nous formons les anciens câbleurs à d'autres postes, mais nous n'en recrutons plus"*, explique Nathalie Bouillon, Directrice administrative et financière. L'évolution de Cequad vers le conseil tire les compétences vers le haut, mais elles tendent à se raréfier : *"La formation n'est pas toujours en phase avec nos besoins. Le BTS devient de plus en plus généraliste et le niveau technique diminue. Le personnel doit être de plus en plus polyvalent*

Les PME innovantes sont particulièrement pénalisées par la pénurie de compétences.

et avoir des capacités d'analyse. Ce sont des profils difficiles à trouver pour des PME." La Bretagne est frappée par la "grande inadéquation" des compétences : les candidats au profil inadéquat sont la première source de difficulté des recruteurs.

Les profils technologiques sont à la fois les plus recherchés sur le bassin rennais et la deuxième catégorie la plus difficile à recruter dans la région. Face à cette pénurie qui ne frappe pas que la Bretagne, le Syntec numérique a récemment publié un tableau de bord des métiers du secteur, qui montre que les conditions de travail et de rémunération y sont fort attractives. Mais selon la MEITO (Mission pour l'électronique, l'informatique et les télécommunications de l'Ouest), les formations ne sont plus adaptées aux besoins des entreprises régionales, dont la compétitivité est en péril. Les PME innovantes sont particulièrement pénalisées par cette pénurie de talents alors même qu'elles connaissent une phase de croissance, et donc de création de fonctions. L'enjeu est vital et planétaire : au niveau mondial, 90 % des emplois feront appel à des compétences technologiques en 2015.

FORMATIONS INNOVANTES ET GPEC : FACE À LA PÉNURIE DE TALENTS, ANTICIPER

En Bretagne, une PME sur cinq – dans l'industrie notamment – déplore un manque de connaissances technologiques qui freine l'innovation. Première piste d'amélioration : agir sur l'appropriation des usages numériques pour accélérer la performance des entreprises. La Région finance ainsi le programme "Performance Bretagne Informatique et Internet" (PB2I), qui vise à accompagner les talents des PME dans leur mise en œuvre et leur appropriation des nouveaux outils technologiques. Dans le cadre de ses investissements d'avenir, elle soutient également de nombreux projets innovants de formation, afin d'adapter cette dernière aux évolutions des besoins. Son C&us numérique (formations à distance, partage de contenus entre établissements, etc.) fait d'elle une pionnière de l'enseignement de demain. Des plates-formes d'e-learning performantes comme Skoden facilitent aussi la formation continue dans les PME.

Mieux former : un enjeu de taille pour la Bretagne, qui doit encourager les reconversions de salariés de l'industrie "classique" vers l'industrie de pointe. Fonctionnant en écosystème, les pôles de compétitivité de la région peuvent mener des politiques de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) territoriales efficaces, en articulant les besoins en ressources humaines des PME locales, et en favorisant la porosité entre les filières. France Télécom-Orange a ainsi récemment lancé sa politique de GPEC territoriale, en définissant 85 "bassins GPEC". Plus locale, cette approche permet de remonter une information précise sur les besoins en compétences là où elles

se trouvent, c'est-à-dire dans les bassins d'emploi. L'objectif à terme est de cartographier des parcours professionnels au niveau de chaque territoire. Concrètement, un salarié pourra visualiser les parcours possibles sur son bassin d'emploi en fonction de son métier. La cellule rennaise "Activ'Emploi", elle, a pour mission d'anticiper les mutations économiques et technologiques, afin d'anticiper les besoins en compétences – et mieux organiser les mobilités.

LE DÉFI DE L'ACTUALISATION DES COMPÉTENCES

La Bretagne peut se vanter de l'excellence de son système éducatif : les performances de l'Académie de Rennes sont supérieures à la moyenne nationale. Pourtant, tous ces profils très qualifiés ne correspondent pas forcément aux attentes des recruteurs, l'Éducation nationale ne produit pas toujours des jeunes prêts pour le travail. Ainsi, beaucoup de PME en croissance, très demandeuses de compétences spécifiques, sont contraintes d'abandonner des marchés. La péremption rapide des compétences n'arrange rien : "Sur l'ingénierie, la maintenance, les compétences sont obsolètes au bout de quelques mois", observe Nadine Crinier, Directrice régionale Pôle emploi Bretagne.

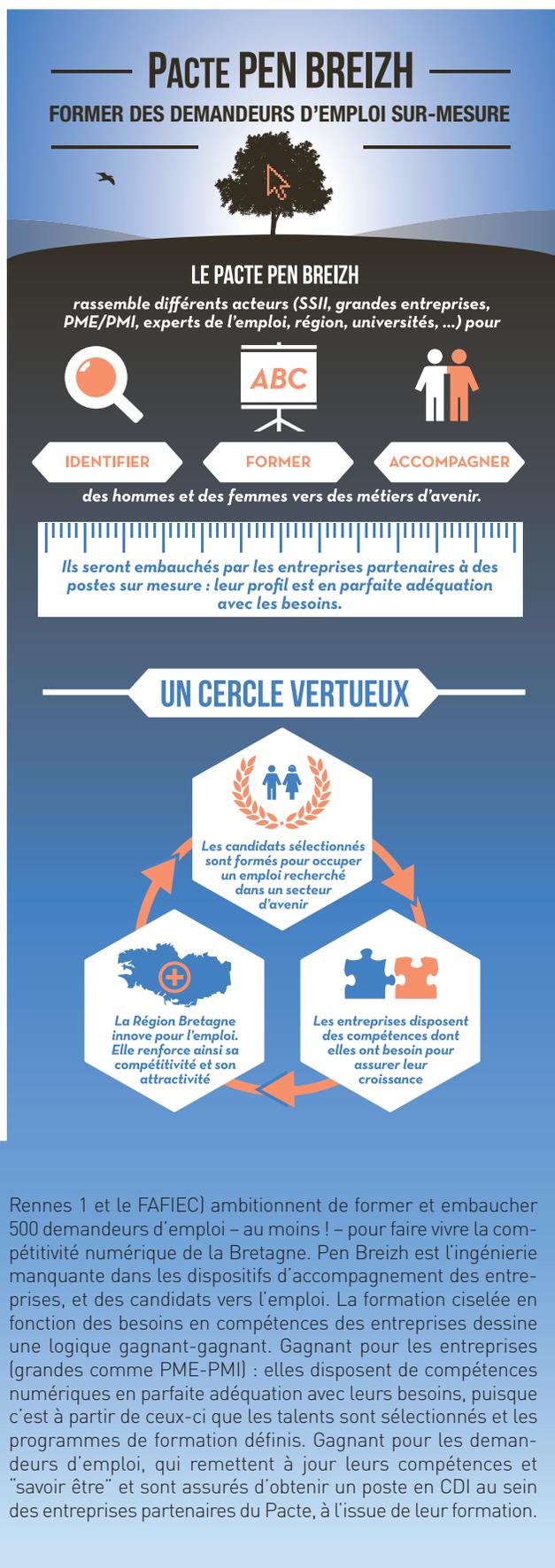
Face au renouvellement des compétences, il est nécessaire d'agir en amont, que ce soit par le recours à des contrats d'apprentissage ou professionnels dans les filières scientifiques, ou par l'alternance. Mais avant même de travailler à l'actualisation des compétences, il est d'abord nécessaire de développer l'attractivité des formations numériques, largement boudées par les Français, et surtout par les Françaises (7% d'étudiantes en 1^{ère} année de DUT informatique).

L'attractivité du secteur est aussi liée à la concurrence internationale : le secteur doit faire face à une véritable fuite de cerveaux, surtout vers l'Allemagne ou la Norvège. L'enjeu est de "se réapproprier l'industrie du numérique", comme l'affirme Renan L'Helgoual'ch, Directeur économie numérique de Bretagne développement innovation, en créant en Europe un marché intérieur suffisamment solide pour exporter. Il s'agit là d'un enjeu national, voire européen, pour mieux répondre aux concurrences américaines – où l'on transforme mieux les compétences en produits – et surtout chinoises, au marché plus protectionniste.

Le Pacte Pen Breizh forme 500 demandeurs d'emploi qui posséderont ainsi exactement les compétences recherchées par les entreprises du numérique en Bretagne.

Les trente élèves – demandeurs d'emploi – qui forment la première promotion du pacte Pen Breizh ont achevé fin mai 2013 leur cycle de trois mois de formation intensive dans les locaux de l'université Rennes 1. Ces "techniciens Help Desk" frais émoulus ont immédiatement intégré Orange et Proservia, filiale de ManpowerGroup. Ces deux entreprises pilotes du pacte ont défini le contenu des formations en fonction de leurs besoins. Une méthode inédite.

A terme, les initiateurs du pacte (ManpowerGroup, Pôle emploi Bretagne, Bretagne Développement Innovation, l'université de



Rennes 1 et le FAFIEC) ambitionnent de former et embaucher 500 demandeurs d'emploi – au moins ! – pour faire vivre la compétitivité numérique de la Bretagne. Pen Breizh est l'ingénierie manquante dans les dispositifs d'accompagnement des entreprises, et des candidats vers l'emploi. La formation ciselée en fonction des besoins en compétences des entreprises dessine une logique gagnant-gagnant. Gagnant pour les entreprises (grandes comme PME-PMI) : elles disposent de compétences numériques en parfaite adéquation avec leurs besoins, puisque c'est à partir de ceux-ci que les talents sont sélectionnés et les programmes de formation définis. Gagnant pour les demandeurs d'emploi, qui remettent à jour leurs compétences et "savoir être" et sont assurés d'obtenir un poste en CDI au sein des entreprises partenaires du Pacte, à l'issue de leur formation.

8. TOURISME : PARIS SE REPOSERAIT-IL SUR SES LAURIERS ?

La mondialisation du tourisme a consacré, au cours des dernières années, la suprématie incontestée de Paris. Parallèlement toutefois, l'arrivée de la classe moyenne des pays émergents impose de renouveler et d'améliorer l'offre, pour garantir le dynamisme d'un territoire qui est le poumon économique du pays. Au cœur des enjeux majeurs, la qualité des services touristiques, pierre de touche d'une plus grande pertinence et d'une plus grande efficacité de l'offre en Ile-de-France. La région capitale commence ainsi l'année 2013 avec la ferme ambition de monter en gamme pour mieux exploiter son exceptionnelle attractivité. Si le défi est relevé, ce sont des milliers d'emplois qui seront créés. Un levier incontournable pour une économie francilienne qui, malgré son apparente vigueur, reste friable et n'est pas épargnée par la poussée du chômage.

LE TOURISME, COLONNE DE L'EMPLOI FRANCILIEN

Représentant 18% de la population française et 20% des emplois du pays, l'Ile-de-France contribue à hauteur de 28% au PIB national. La région regroupe des activités à forte valeur ajoutée : plus d'un cadre français sur trois y travaille, tout comme un chercheur sur trois. Son dynamisme dans les activités stratégiques et sa position de carrefour des échanges mondiaux lui confèrent une attractivité incomparable : l'Ile-de-France est la première région de France et la deuxième d'Europe en matière d'accueil des investissements étrangers.

Paris, locomotive de la région, est même de plus en plus attractive : un classement annuel la fait grimper à la 4^{ème} place mondiale des villes leaders du monde économique. Transports, activité économique, système éducatif et rayonnement mondial

forment les quatre piliers de cette puissante attractivité internationale. Composante la plus visible de cette attractivité, le tourisme : l'Ile-de-France est la première destination touristique mondiale.

Le tourisme occupe une place centrale dans une région particulièrement tournée vers les services. À l'échelle nationale, 80% des nouveaux emplois créés d'ici 2016 le seront dans les services, l'Ile-de-France est à l'avant-garde de cette tendance avec un emploi industriel qui a baissé de 100% en vingt ans – contre 50% en province. Avec les services aux entreprises, le tourisme est aujourd'hui l'activité tertiaire qui contribue le plus aux échanges internationaux de la France.

Les projets de recrutement confirment cette tendance : plus d'un tiers d'entre-eux (au-delà de 100 000) concernent la vente, le tourisme et les services.

AMÉLIORER LA COORDINATION ET GARANTIR UNE VISION À LONG TERME

Le tourisme est une filière hautement stratégique pour la région, qui concentre à elle seule un tiers de la fréquentation hôtelière en France. Plus de 70 000 entreprises le font vivre, dont près de 10 000 créées en 2010, et plus de 500 000 emplois, ce qui représente respectivement 9% des entreprises et 9,3% des emplois salariés en Ile-de-France. Dans une économie francilienne fragile, la bonne résistance de l'activité hôtelière (+0,5% du nombre de nuitées), notamment grâce à la fréquentation des touristes étrangers, est bienvenue.

Mais le tourisme est aujourd'hui "un atout mal exploité par la France" : certes première destination touristique, mais seulement troisième en termes de recettes. En janvier, 41% des professionnels parisiens évaluaient leur activité à la baisse par rapport à l'année précédente ; autre source d'inquiétude, la provenance des touristes : les pays émergents – Chine, Inde et Amérique Latine en tête – sont exclus du top 5, occupé de façon traditionnelle par les Britanniques, les Allemands, les Américains, les Italiens et les Espagnols. C'est pourquoi, la Ministre du Tourisme Sylvia Pinel les a érigés en "priorités claires". Dans la mesure où ces nouvelles classes moyennes représentent des masses de touristes extrêmement importantes, elle souhaite mettre en place des "contrats de destination" entre le ministère, les collectivités et les professionnels.

L'objectif – concerté avec l'agence de développement économique Atout France créée en 2009 – est double : mieux cibler les attentes des touristes en fonction de leur provenance, et lutter contre l'atomisation, le manque de coordination et le déficit de vision de long terme. Les services touristiques ne sont pas efficacement organisés en réseaux, il n'existe pas de véritable "cluster de tourisme" en Ile-de-France aujourd'hui.

80% des emplois créés d'ici 2016 le seront dans les services.

FACE À UNE CONCURRENCE EXACÉRBEÉ, PARIS DOIT MISER SUR LA QUALITÉ

Les défis sont de taille, d'autant que la concurrence, mondialisée, se durcit : l'Asie du Sud-Est, l'Amérique du Sud et le Moyen-Orient sont devenus des destinations touristiques majeures - avec une fréquentation multipliée par 60 en quelques décennies. La compétition s'accroît pour le tourisme d'affaires, particulièrement ciblé par la Chine qui a construit huit nouveaux parcs d'expositions de plus de 100 000 m². L'Ile-de-France, place forte de l'Europe pour les salons et congrès, a pour elle ses nombreux sites de tailles variées (de Villepinte au Carrousel du Louvre) et son attractivité touristique : les congrès et salons génèrent dans la région 20 000 emplois à temps plein et les retombées annuelles se chiffrent à plus d'un milliard d'euros - soit deux tiers du total national. "Une marge de progrès" existe, note Sylvia Pinel, alors que la concurrence se joue aussi entre régions, notamment avec la région PACA, qui investit en masse dans le tourisme d'affaires.

L'enjeu numéro un, de l'aveu de la Ministre du Tourisme, est celui de la qualité. "Paris ne brille pas", estime le site Tripadvisor, dont l'étude met la France dans la seconde partie du peloton des destinations touristiques, notamment dans la convivialité des locaux (33^{ème} sur 40). Avec les transports et l'intermodalité, enjeux déterminants de l'ambition métropolitaine du Grand Paris, la qualité de l'accueil des touristes est un élément de différenciation majeur qui pourrait bien être décisif.



Pour en savoir plus

- > INSEE, *Ile-de-France, présentation de la région*, 2010
- > INSEE, *Note de conjoncture de la région Ile-de-France*, février 2012.
- > Comité régional du tourisme Paris Ile-de-France, *Les baromètres de l'activité touristique à Paris Ile-de-France*, mars 2013.
- > Pôle emploi, *enquête "Besoins en main-d'oeuvre pour la région Ile-de-France"*, édition 2012.
- > CCIP, *Le tourisme, une filière stratégique pour l'économie francilienne*, rapport publié en 2010.
- > CCIP, *Sept conditions pour améliorer l'accueil et la mobilité des touristes en Ile-de-France*, rapport publié en 2011.



LE TOURISME À PARIS

NOMBRE DE CHAMBRES DANS LE MONDE POUR 1000 HABITANTS



NOMBRE D'HÔTELS À PARIS (2011)



DES PARCOURS SHOPPING SPÉCIFIQUES



TRENDY CHIC CRÉATIF INSOLITE ROMANTIQUE

TOURISME : PARIS MAL NOTÉE



9. LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

MOTEUR DU TOURISME FRANCILIEN

L'âpreté de la concurrence mondiale ne permet plus de se contenter, en matière de tourisme, des acquis de la tradition. De l'avis de nombreux observateurs, le secteur touristique doit fortement améliorer la qualité de ses services, si Paris veut tenir le rang qui est le sien sur la scène internationale. Cette exigence, partagée par l'ensemble des acteurs, peut être l'occasion d'une rencontre entre les entreprises et la main d'œuvre, dont les rapports ont ressemblé jusqu'ici, à une succession de rendez-vous manqués. Un effort de formation et d'actualisation des compétences est ainsi nécessaire, pour récolter les gains de la nouvelle donne du tourisme mondial. Le diagnostic des difficultés propres au secteur en matière de recrutement nous montre ainsi la voie d'une prise en compte efficace, et vitale, des enjeux de la formation.

500 000 POSTES NON POURVUS DANS LE TOURISME

En France, le solde de la balance touristique des paiements a baissé de 33% entre 2000 et 2011, et nos recettes progressent moins vite qu'en Espagne, en Allemagne ou en Suisse. Une des raisons de cette atonie réside sans doute dans la difficulté de répondre aux besoins de main d'œuvre, qui sont considérables. L'année dernière, les métiers de la vente, du tourisme et des services représentaient plus du tiers (37%) des profils recherchés dans la région ; l'hébergement-restauration représente le 3^{ème} plus gros volume de projets de recrutements.

Pour lutter contre cette érosion et redresser la barre à un moment stratégique où le marché s'est véritablement mondialisé, la Ministre du Tourisme Sylvia Pinel souhaite tout particulièrement "combler 500 000 postes non pourvus dans la filière touristique et (...) renforcer l'attractivité du secteur et de ses formations auprès des jeunes, pour tous les niveaux de qualification".

UN GÂCHIS POUR L'EMPLOI DES JEUNES LES PLUS FRAGILES

Cette situation est particulièrement difficile à accepter quand on connaît le potentiel d'insertion des métiers du tourisme. Parmi les quinze métiers qui ont enregistré les plus fortes hausses en termes de projets de recrutement en Ile-de-France en 2012, on trouve les aides, apprentis et employés polyvalents de cuisine, ainsi que les serveurs de cafés ou de restaurants. Or ces deux catégories figurent également parmi les quinze métiers qui posent le plus de difficultés de recrutement. 36% des projets d'embauche de serveurs de cafés ou de restaurants - des postes pourtant accessibles à tous, ou presque - étaient jugés difficiles par les employeurs du secteur.

Qui est coupable ? Pour certains, le manque de motivation et de compétences des candidats serait à l'origine de cette inadéquation ; pour d'autres, ces emplois ne seraient pas suffisamment

rémunérés et reconnus pour attirer des candidats. La vérité se situe quelque part entre ces deux extrémités, explique la spécialiste Valérie Dufour, Responsable de la rubrique emploi de TourMaG.com :

- Pour les employeurs, "il y a une inadéquation entre les compétences qu'ils recherchent et les formations. Les jeunes qui sortent des écoles seraient moins fiables qu'auparavant, ne savent plus écrire, manquent de culture générale, n'ont pas le goût de l'effort des générations précédentes". Résultat, le turn-over est très important dans le secteur.
- Pour les étudiants et les demandeurs d'emploi, "trouver un emploi est un vrai parcours du combattant. Ils sont très mal orientés (...), ne connaissent pas les sources de contacts d'entreprises du tourisme comme le SNAV (organisation nationale des professionnels du voyage), l'ANAE etc, ont une vision réduite de l'ensemble des métiers proposés par les acteurs de l'industrie du tourisme. Ils veulent tous faire du marketing ou être chef de produit et voyager ! Seuls les trentenaires expérimentés de la profession ont le vent en poupe en ce moment, les jeunes débutants (...) ont beaucoup de difficultés à s'insérer dans l'industrie. J'ai remarqué qu'il y avait beaucoup de contrats en alternance sur le marché avec des jeunes perdus dans leur recherche, j'ai souvent au téléphone des étudiants et candidats perdus et découragés par la jungle des formations proposées, ne sachant quoi faire après un BTS Tourisme."

Le résultat de cette inadéquation, c'est que de plus en plus de postes sont occupés par des diplômés, alors qu'ils pourraient

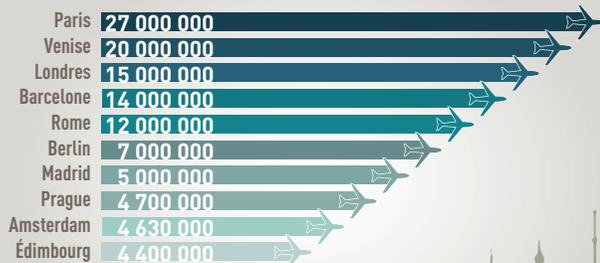
De plus en plus de postes sont occupés par des diplômés alors qu'ils pourraient bénéficier aux jeunes les plus défavorisés.

LE TOURISME DANS LE MONDE

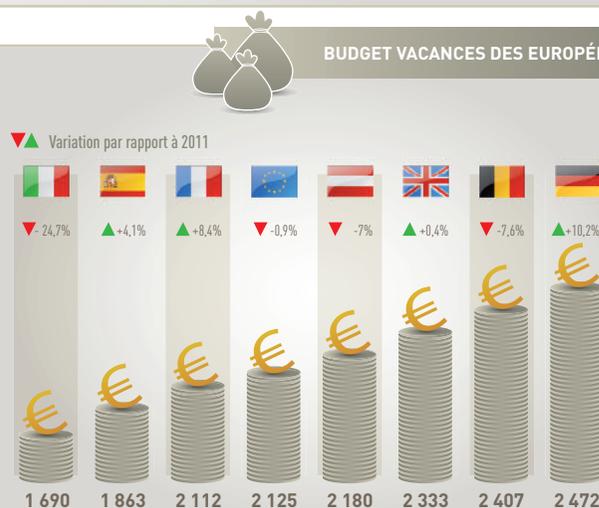
NOMBRE DE VOYAGES
DE TOURISTES ÉTRANGERS
EN 2011 (EN MILLIONS)



NOMBRE DE TOURISTES/AN :
TOP TEN DES VILLES EUROPÉENNES



BUDGET VACANCES DES EUROPÉENS



bénéficier aux jeunes les plus défavorisés. Surtout dans un secteur – l'hôtellerie-restauration – où, une fois en poste, il est fréquent que l'on exerce des responsabilités supérieures à son niveau de qualification.

FAIRE RENCONTRER L'OFFRE ET LA DEMANDE

Que faire ? Le Conseil national du tourisme, inquiet lui aussi de "la détérioration des retombées économiques de la destination France", juge essentiel de promouvoir les métiers du tourisme et de définir de nouvelles solutions de formation et d'accompagnement dans l'hôtellerie et la restauration. Il suggère notamment de mieux faire connaître les perspectives d'emploi du secteur lors d'"Assises de l'emploi, du tourisme et des loisirs" et de mettre en place des "Rendez-vous de l'emploi, du tourisme et des loisirs" qui permettraient aux entreprises d'entrer directement "en contact avec les demandeurs d'emplois et les étudiants de dernière année de formation".

La rénovation du Bac Pro "Restauration" devrait améliorer la situation, mais cela ne suffira pas. L'étude menée en 2010 par

l'Observatoire de l'hôtellerie et de la restauration relève un certain nombre de difficultés à résoudre :

- La localisation des formations est problématique, surtout pour les apprentis : contraintes de transports et durée des trajets entre leurs lieux de résidence, de formation et de travail. Par ailleurs, "le coût des logements à proximité des lieux d'activité pèse également, tant pour les apprentis que pour les élèves ou les jeunes professionnels à l'issue de leur formation, lorsqu'ils souhaitent s'insérer professionnellement".
- Surtout, l'Observatoire souligne la "faiblesse extrême de l'offre destinée aux métiers de l'hébergement. Bien que figurant parmi les premières destinations touristiques mondiales, l'Ile-de-France ne dispose pas – hormis pour une part des BTS – de capacités de formation en ce domaine. L'essentiel des formations est tourné vers les métiers de la restauration traditionnelle."

Le problème du développement des compétences constitue l'un des enjeux de la montée en gamme du tourisme à Paris, afin que les activités de tourisme puissent agir comme un véritable moteur de l'emploi.

10. NORD-PAS-DE-CALAIS : INNOVATION ET OUVERTURE EUROPÉENNE

à la lecture des chiffres, la situation du Nord-Pas-de-Calais sur le front de l'emploi se révèle très délicate. Avec 14% de chômeurs au 4^e trimestre 2012, le taux de chômage de la région dépasse de près de 4 points la moyenne nationale (10,2%). Seul le Languedoc-Roussillon (14,3%) connaît une situation plus dégradée sur le front de l'emploi. Fin 2011, le taux des chômeurs de longue durée (au chômage depuis plus d'un an) y excédait aussi de plus de 4 points la moyenne nationale (42,5% contre 38,1%). Par ailleurs, le chômage des jeunes est particulièrement répandu : les jeunes représentent 25% des demandeurs d'emploi, contre 19% pour l'ensemble de la France de Province.

Moins formée, moins mobile, durablement marquée par une histoire économique scandée par le déclin des industries traditionnelles, la main-d'œuvre nordiste souffre de nombreux handicaps structurels. Mais cette présentation statique et statistique ne rend pas justice aux profonds bouleversements à l'œuvre dans la région. Elle masque les nombreux signaux positifs qui font d'ores et déjà de la région Nord-Pas-de-Calais, et singulièrement de la métropole lilloise, une des vitrines des capacités d'innovation française et un modèle d'ouverture européenne.

UNE RÉGION-CARREFOUR, INNOVANTE, OUVERTE SUR LA FRANCE ET SUR L'EUROPE

La région bénéficie d'abord d'une position privilégiée, à la fois proche de la région Ile-de-France, et idéalement placée sur l'axe de transport et communication qui va du Royaume-Uni aux pays du Nord de l'Europe continentale. La qualité des

infrastructures de transport la place ainsi au cœur de l'Europe du Nord, aujourd'hui locomotive économique du continent. Signe de cette ouverture européenne et internationale, les exportations et les importations internationales représentent chacune plus de 41% du PIB régional, tandis que les échanges avec les autres régions françaises représentent 26% du PIB du Nord-Pas-de-Calais. Les relations commerciales entre la région et l'étranger sont ainsi plus fortes dans la région que dans le reste de la France dont les importations et exportations représentent respectivement 28,0% et 26,7% du PIB.

Prenons l'exemple du secteur textile ; à bien des égards, il montre comment inventer le futur à partir du passé... D'un héritage industriel lourd, aux nombreuses conséquences négatives sur le plan environnemental, social, économique ou sanitaire, la région a su progressivement faire une force. Elle s'est d'abord attachée à mettre en valeur ce patrimoine industriel, mais elle a également su réinventer des activités qu'on croyait condamnées. Ainsi, le secteur textile, longtemps symbole du déclin industriel de la région, connaît depuis quelques années une seconde jeunesse, dont le succès international de Doublet, "porte-drapeaux" du textile lillois, et la création du nouveau Centre européen des textiles innovants, sont des exemples manifestes. De même, les secteurs du commerce et de la grande distribution, implantés depuis des décennies en Nord-Pas-de-Calais, ont su prendre le virage des nouveaux modes de consommation et innover pour rester en position de leaders aux niveaux national et international. Le "cœur" du secteur du commerce représente ainsi plus de 85 000 emplois salariés, répartis dans 5 500 établissements, avec une forte proportion de cadres liée à la présence de grands sièges sociaux. La vente à distance, symbolisée par la présence des sièges sociaux de deux poids lourds du secteur (La Redoute et Les Trois Suisses) explique en partie cette spécificité nordiste et lilloise dans le commerce. Preuve de l'importance stratégique de ce secteur: l'emploi a continué d'y résister et à progresser pendant la grande crise de 2008-2009.

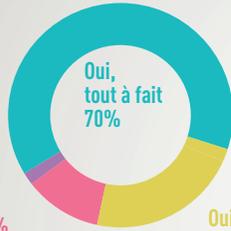
La présence d'un Pôle de compétitivité dédié aux métiers du commerce témoigne du caractère innovant et pionnier de cette activité dans le Nord. De grandes entreprises comme le groupe Auchan sont à l'origine, directement ou indirectement, de nombreuses innovations marquantes : innovations en matière de nouveaux modes de distribution (à travers le succès de Chronodrive), une adaptation aux nouvelles attentes des consommateurs (développement des "circuits courts" pour rapprocher producteurs locaux et consommateurs), innovation sociale également (Auchan est un pionnier de l'actionariat salarié). Ces grands groupes assurent également une forte internationalisation de l'économie nordiste.

Le Nord se voit
à la pointe de la
Troisième Révolution
Industrielle.
Et pourquoi pas ?

FIERS DE TRAVAILLER DANS LE NORD-PAS-DE-CALAIS

Etes-vous fier
de travailler
dans votre
département ?

Non,
pas du tout 1%
Non,
pas vraiment 6%



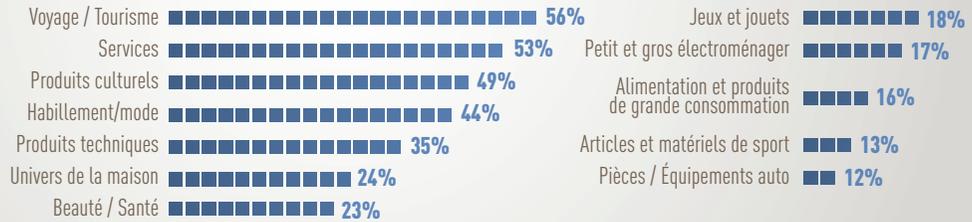
Oui, plutôt
23%

CLASSEMENT DES E-COMMERÇANTS FRANÇAIS en nombre de visiteurs



LES PRODUITS ET SERVICES ACHETÉS EN LIGNE

en % des internautes



NOMBRE DE SITES MARCHAND EN FRANCE



L'ESSOR DES FONCTIONS "MÉTROPOLITAINES" À LILLE : L'AVENIR APPARTIENT-IL AU SECTEUR TERTIAIRE SUPÉRIEUR ?

De toutes les grandes métropoles françaises, Lille est sans doute l'une de celle qui a connu, sur le plan architectural, culturel et économique, la plus grande mutation. Ce bouleversement est sensible pour les 21 millions de passagers qui passent chaque année par les deux gares lilloises, Lille Europe et Lille Flandres, et constatent la modernisation extrêmement rapide du paysage urbain.

Au-delà de ces infrastructures de transport, grâce à un réseau d'institutions universitaires et de grandes écoles, la métropole lilloise propose désormais une offre de formation compétitive de niveau international. L'ensemble de ces talents a permis d'accompagner la transition de la métropole vers des fonctions tertiaires. Ainsi, tandis qu'avec 39,6% d'emplois industriels en 1975, la zone d'emplois de Lille Métropole constituait l'un des bastions de l'industrie française, en 2008, cette part était tombée à 10,5%. Dans le même temps, la part d'emplois tertiaires est passée de 52,2% à 83,3%.

Surtout, comme le souligne la CCI du Nord-Pas-de-Calais, une part croissante de ces emplois se situe dans le secteur dit du "tertiaire supérieur", à forte valeur ajoutée. Ainsi, ce secteur "tertiaire supérieur" représente-t-il plus de 70 000 emplois en Nord-Pas-de-Calais, soit 7,5% des salariés de la Région, et 12,8% de ceux de la métropole lilloise. Entre 2005 et 2010, sur l'aire urbaine de Lille, ce secteur a permis la création de 8 300 des 11 583 emplois salariés qui se sont créés. Le Nord-Pas-de-Calais est ainsi devenu en

quelques années une des plaques-tournantes de l'industrie du jeu vidéo. Grâce notamment à Bigben Interactive, Supinfogramme ou encore Ankama (entreprise qui a créé 500 emplois depuis 2001), cette industrie connaît une croissance de 20% par an. Pour mieux mettre en valeur cette spécificité, et amplifier encore cette dynamique, les acteurs de la filière (studios de développement, éditeurs, distributeurs, écoles...) se sont regroupés au sein de l'association "Game IN" (Game Industry North).

VERS LA TROISIÈME RÉVOLUTION INDUSTRIELLE ?

Du métier à tisser au textile innovant, de l'industrie minière à l'industrie mondialisée de l'entertainment, le Nord-Pas-de-Calais, tiré par la locomotive lilloise, semble ainsi armé pour affronter les défis de l'emploi du 21^e siècle. Il n'en fallait pas plus pour que Jeremy Rifkin, le gourou-économiste américain, auteur de "La Troisième Révolution industrielle", s'y intéresse de très près... Sa mission: écrire la feuille de route nécessaire à une transition énergétique et environnementale... et donc industrielle. À l'issue de quatre premiers mois d'études, six groupes de travail ont livré leurs premières conclusions d'étape à la mi-mai 2013. Les "cinq piliers" de la "troisième révolution industrielle" nordiste (énergies renouvelables, stockage de l'énergie, bâtiments producteurs d'énergie, réseaux intelligents et transports) constituent cinq chantiers indissociables qui pourraient permettre de célébrer les noces des énergies renouvelables et d'Internet. Visionnaire ? Utopiste ? Quoi qu'il en soit, le propos fait l'unanimité dans la classe politique locale et a manifestement retenu l'attention de grands acteurs comme ERDF, Bouygues ou Alstom...



Emploi : enfin le temps des réformes ?

L'accord pour l'emploi, signé en début d'année, semble avoir permis de dépasser certains blocages qui barraient la route à une modernisation du marché du travail en France. Sommes-nous vraiment résolus à engager des réformes profondes ? Un certain nombre de mesures qui touchent directement l'organisation de l'emploi, comme la taxation des contrats courts ou le contrat de génération, sont en train d'être mises en œuvre pour répondre à ce qui apparaît enfin comme une priorité : la lutte contre le chômage par l'assouplissement du marché de travail. Mais cela n'est pas tout, il appartient à présent aux différents acteurs de savoir bien interpréter cette dynamique et de faire valoir leurs atouts pour lui donner tout son sens. Dans ce contexte, le travail intérimaire occupe une position stratégique : fer de lance d'une "flexibilité responsable", il constitue d'autant plus une arme, en temps de crise, contre la précarité et le chômage. Plus largement, la conjoncture appelle aussi à une plus grande prise en compte des compétences et de la formation des employés. Si le temps des réformes semble enfin arrivé, il s'agit à présent de savoir créer le renouveau.

1. LA CRISE : DES MOTS AVANT LES MAUX

La Fondation ManpowerGroup pour l'emploi a publié en mars 2013 *Les mots de la crise – De la crise mondiale à la crise de soi*, de Denis Muzet, dans sa collection "La nouvelle société de l'emploi" (éditions Eyrolles). Le sociologue, fondateur de l'Institut Médiascopie a développé depuis de nombreuses années une méthodologie visant à dresser la "carte de ressenti" des mots d'un sujet donné. En analysant comment les mots nous inquiètent ou nous rassurent, nous paraissent éloignés ou proches de notre environnement, cette enquête nous aide à mieux comprendre la "crise" et la profonde mutation économique et sociale dans laquelle nous sommes engagés. Avant d'être éprouvée à travers les maux qu'elle produit, la crise est d'abord vécue par les Français à travers ses mots, explique Denis Muzet dans une tribune publiée par *Slate*, selon qui l'ouvrage dresse "le portrait de Français qui sont confrontés non seulement à une crise mondiale, mais aussi à une véritable crise de soi". Nous la reproduisons ici.

"Pays étranglés par la dette", "perte du triple A", "suppressions d'emploi", "choc de compétitivité"... Par ses mots qui nous inquiètent, la crise est venue à nos consciences avant qu'on ne l'éprouve réellement dans notre chair. La crise, ce sont des mots avant d'être des maux ou, même, des images [de manifestations, de files d'attentes ou d'immolations devant Pôle emploi, etc]. De petites bombes à fragmentation qui nous tombent dessus du matin au soir, lâchées à la télévision, dans les journaux, à la radio, sur Internet.

En analysant comment les Français réagissent aux mots utilisés pour parler de "la crise" par les médias, les responsables politiques, les patrons, les syndicalistes ou ceux qui en sont "victimes", on découvre qu'après le choc des subprimes et la faillite de Lehmann Brothers en septembre 2008, on est entré aujourd'hui, par-delà la crise de la dette et celle de l'euro, dans une véritable régression.

DU CHOC VENU DE L'EXTÉRIEUR AU MAL ENDÉMIQUE : LA FRANCE EN RÉCESSION, LES FRANÇAIS EN DÉPRESSION

La crise était la conséquence d'une dérive de la "finance folle", elle apparaît aujourd'hui aux Français comme une pieuvre tentaculaire, une "crise des dettes souveraines", "de la zone euro", "de la croissance économique", "de l'emploi", et une "crise du sens" qui touche la société toute entière... Ce qui était initialement perçu comme un choc exogène est désormais vécu comme un mal intérieur et endémique. Et alors qu'il fallait lutter contre un ennemi venu de l'extérieur, il s'agit aujourd'hui de sauver sa peau – et celle des "siens" avec. Car bien peu de

Français se sentent aujourd'hui à l'abri de devenir SDF.

A travers la peur du chômage et le spectre du pouvoir d'achat en baisse, nous vivons une crise de "ce qui reste, une fois les frais fixes déduits". La crainte du déclassement social est forte. Dans un environnement où le sentiment de précarité et d'insécurité semble se généraliser, avoir un CDI est ce qu'il y a de plus rassurant – avant même la famille.

Aujourd'hui, la régression n'est plus seulement économique, elle est psychologique : le pays a le moral dans les chaussettes. "Cette crise est démoralisante. Ça prend de plus en plus d'importance et ça va aller de pire en pire au niveau économique, mais au niveau psychologique aussi. Beaucoup de gens y pensent, ils sont inquiets, ils ont en tête le mot crise", observe une jeune femme.

Typique du basculement, ce quinquagénaire au chômage : "Moi j'ai cru en 2008 qu'on en serait sorti dans les deux ans. On est en 2012, et je crois qu'on est dans une crise plus profonde qui révèle son vrai visage : c'est une crise de société, (...) ça se fait à toute vitesse. Et il va falloir faire avec. En tant que père de jeunes enfants, y'a de quoi flipper (...). Je suis angoissé, j'en dors mal la nuit."

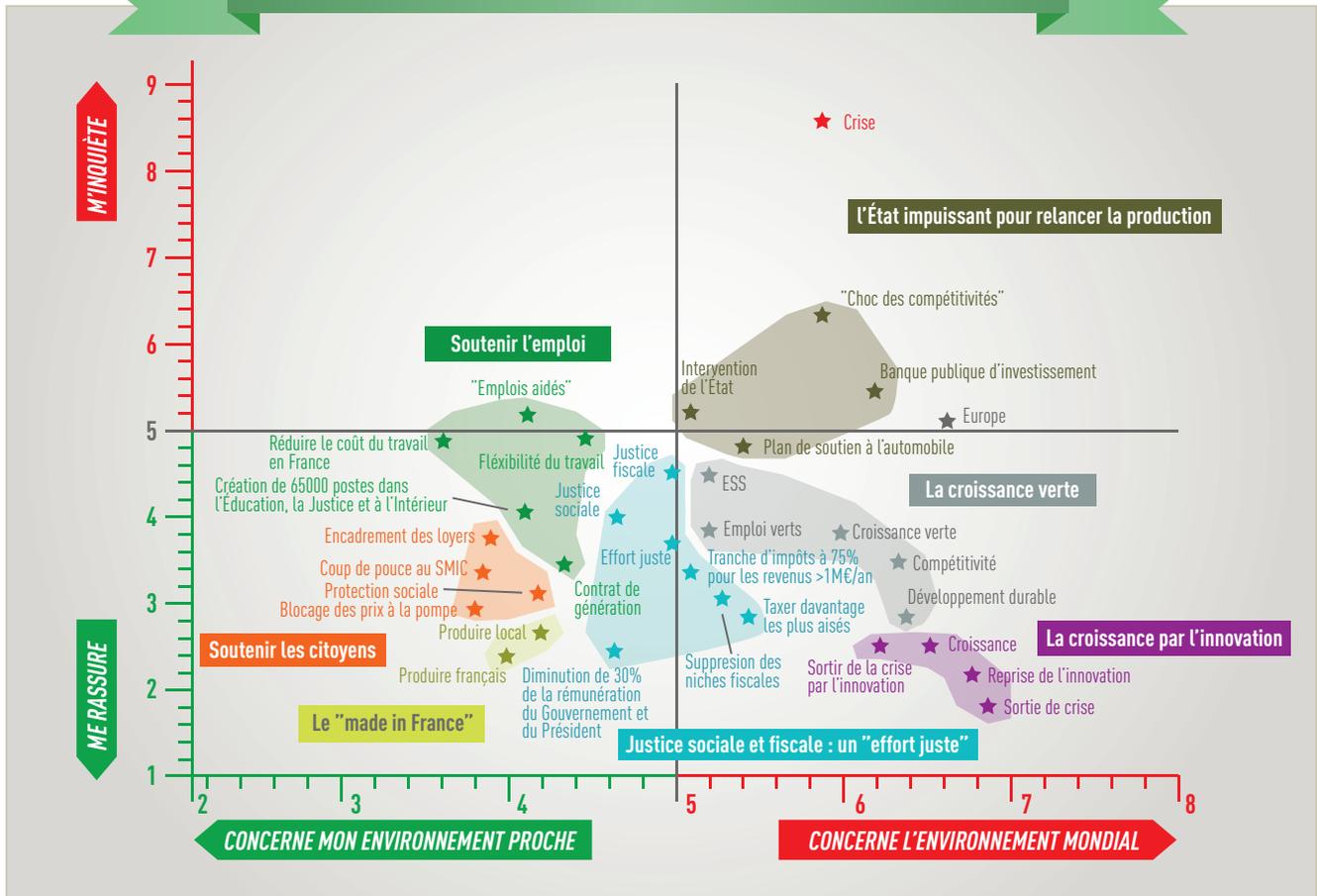
CRISE DE SENS ET CRISE DE SOI

Les Français ont le sentiment de vivre une régression durable contre laquelle ils se sentent impuissants. Nos dirigeants politiques sont jugés, au mieux inconséquents, au pire incompetents. François Hollande, Nicolas Sarkozy, Jean-Marc Ayrault, Marine Le Pen ou Jean-Luc Mélenchon, tous inquiètent bien plus qu'ils ne rassurent. Dans la sphère publique, seuls les pouvoirs de proximité – les collectivités locales – se situent du "bon" côté, rassurant.

Cette crise de sens s'est installée dans une France dont les citoyens ont le sentiment qu'elle n'a plus les moyens de sa République, dans une Europe à laquelle ils ne croient plus. Quant à la mondialisation, elle inquiète plus encore : "la Chine" et "le Qatar" – parmi d'autres – font peur, et la tentation du repli sur soi est forte. On ne croit plus aux mobilisations collectives. Les courbes de "confiance" dans les syndicats et dans les patrons se sont croisées : les premiers inquiètent de plus en plus, les seconds de moins en moins – quand bien même on juge que le séisme est venu "d'en haut".

Plus profondément, c'est un questionnement identitaire qui traverse le pays, qui n'est pas nouveau mais qui s'est intensifié, et que "la crise" a révélé : quelle est la place de la France dans un monde pluriel et relatif, dans lequel son rayonnement économique et culturel est fortement concurrencé ? Sans réponse évidente, le "made in France" fait office de recours rassurant, sur fond de désindustrialisation menaçante, surtout pour les moins jeunes... mais personne ne semble y croire vraiment.

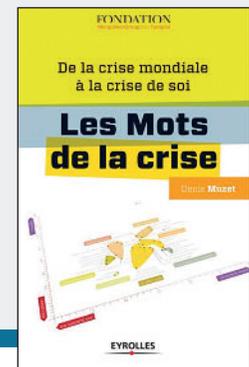
LES RÉPONSES DU POLITIQUE : OUVERTURE SUR LE MONDE OU REPLI NATIONAL



"SI DEMAIN, ON SUPPRIME LA CAF ET QU'ON N'EST PAS PAYÉ, Y'A UNE RÉVOLUTION"

Dans cette France sans espoir, un sentiment d'injustice se répand. Et, avec lui, la peur de l'Autre. Révélatrice, la tension monte entre Français "de souche" et ceux "issus de l'immigration" : derrière les difficultés économiques, c'est une crise du "vivre ensemble" qui apparaît. "Si demain, on supprime la CAF et qu'on n'est pas payé, y'a une révolution", lance une personne interrogée. "Si les fonctionnaires d'une ville ne sont pas payés, y'a une révolution !" Dans notre société recroquevillée, où les mots du politique ne mobilisent plus, la défiance et la résignation dominent. Quelle sera la France de demain ? Qui suis-je, que puis-je, moi, petit individu, face à cette montagne de l'économie, à ces grands groupes, à cette dette accumulée, à ces agences de notation toutes puissantes ? Que puis-je face à ces institutions et ces milliards qui m'étourdissent à chaque bulletin d'information ? Pour comprendre la crise, il ne faut pas seulement l'appréhender sous un angle "macro", mais la lire aussi à travers un prisme individuel ; car elle est aussi une "crise de soi".

Méthodologie de l'étude : la méthode employée pour cette enquête est la méthode "Les mots de" créée par l'Institut Médiascopie en 2008. 212 mots ont été sélectionnés comme les plus couramment utilisés pour parler de "la crise", dans les médias, mais aussi dans la bouche des Français. Un échantillon représentatif de 1 000 Français a ensuite été invité à noter chacun de ces 212 mots sur deux échelles : du plus "inquiétant" au plus "rassurant", et du plus lointain ("concerne l'environnement mondial") au plus proche ("concerne mon environnement proche").



2. LE MARCHÉ DU TRAVAIL FRANÇAIS PASSE LA 3^{ÈME} VITESSE

après une négociation entamée à l'automne dernier, le 11 janvier 2013, le patronat et trois des cinq syndicats de salariés (CFDT, CGC et CFTC) trouvent un accord sur la réforme du marché du travail. Le 14 mai dernier, le Sénat vote la loi de sécurisation de l'emploi, qui achève ainsi son marathon parlementaire. Cette loi vise à développer la flexibilité nécessaire à l'activité économique tout en répartissant plus justement les risques qui lui sont associés et en ouvrant de nouveaux droits aux salariés – notamment les plus fragiles. Retour sur les négociations et décryptage des forces en présence.

“La concession faite par le MEDEF, acceptant le principe d'une taxation des contrats courts, a permis de débloquer la situation”, analyse Charles de Froment, Responsable des affaires publiques de ManpowerGroup. Mais l'adoption de cette mesure est le fruit d'un savant compromis. Les syndicats avaient annoncé qu'ils refuseraient de signer un accord sur la sécurisation de l'emploi qui n'intégrerait pas une taxation des contrats courts. De son côté, le patronat était plutôt opposé à une mesure qui, en pleine crise, semble alourdir le coût du travail – en particulier dans les activités les plus cycliques, les plus soumises aux aléas conjoncturels.

“Les entreprises ont très peu de visibilité sur le carnet de commandes”, estimait Eric Heyer, économiste à l'OFCE, la taxation pénalisant les entreprises qui ont un horizon trop incertain pour embaucher sur la durée. Laurence Parisot, de son côté, ne voyait “pas en quoi cela favoriserait l'emploi”. Mathieu Plane, de l'OFCE lui aussi, allait plus loin : “en supprimant la flexibilité dont les entreprises ont besoin en période de crise, cela pourrait même en détruire”. Charles de Froment mettait le doigt sur une conséquence très concrète de cette taxation : “il faudrait dans ce cas que le consommateur soit prêt à payer ce qui relève de cette flexibilité”. Par exemple, payer plus cher ses cadeaux de Noël, généralement vendus et emballés par des salariés en CDD pour “surcroît temporaire d'activité”, ou accepter que les soldes d'hiver soient financièrement moins intéressantes.

Les employeurs des secteurs peu consommateurs de CDD, comme l'industrie, ont pesé en faveur de cette taxation, en échange d'un véritable assouplissement du marché du travail. À l'inverse, la restauration et l'hôtellerie y étaient hostiles : dans ces activités particulièrement cycliques, seulement un contrat sur trois durait plus d'un mois en 2010, contre un sur deux en 2000. À l'issue de ces débats, les partisans de la mesure ont finalement eu le dessus.

Ce geste est donc “symbolique” d'un accord qui, s'il porte sur de nombreux éléments du marché du travail et de la gestion des res-

Cette réforme peut contribuer à changer l'image de la France à l'étranger...

sources humaines, a avant tout été guidé par la volonté d'accorder plus de souplesse et de réactivité aux entreprises tout en répartissant mieux les risques associés à la flexibilité. Car les ajustements de l'emploi ne doivent plus peser uniquement sur les salariés les plus fragiles, car ils sont désormais facilités par l'accord.

LA FRANCE AVANCE VERS LA FLEXISÉCURITÉ

Lors de sa signature, Jean-Christophe Sciberras, Président de l'Association nationale des DRH (ANDRH), ne cachait pas sa satisfaction : “On est quand même dans un pays où on a du mal à faire bouger les choses par le dialogue social, surtout en période de crise économique. Vu la diversité et la complexité des sujets abordés, et le délai imparti pour aboutir qui était très court, j'étais plutôt sceptique il y a encore quelques jours sur la signature d'un accord. Et pourtant, on a bien un texte avec de vraies avancées de part et d'autre, et sur des points majeurs. L'accord (...) essaie de mettre fin au dualisme croissant du marché du travail.” L'expert en organisation RH “Verel” soulignait, lui, que “ce sont surtout tous les “outsiders”, les précaires et les salariés de PME qui pourront se réjouir de cet accord qui, pour une fois, ne se contente pas de donner encore plus de protection aux seuls CDI des grandes entreprises.”

OBSERVATEURS AMÉRICAINS ET ALLEMANDS APPLAUDISSENT

“Il faut remonter aux années 1968-1974 pour trouver des accords qui touchent de façon aussi importante aux questions cruciales de l'emploi et de la vie des salariés”, se félicitait Michel Sapin. Selon le Ministre du Travail, cette réforme “va contribuer à changer l'image de la France à l'étranger” en améliorant la flexibilité et la compétitivité de ses entreprises. Les réactions de la presse étrangère étaient quasi unanimes : le *New York Times*, le *Wall Street Journal* et le *Financial Times* ont salué le compromis ; en Allemagne, *Der Spiegel* estime que la réforme pourrait constituer l'équivalent français de “l'Agenda 2010” du chancelier

Gerhard Schröder, qui avait notamment permis à l'emploi de particulièrement bien résister à la crise outre-Rhin.

Pour Charles de Froment, il ne faut toutefois pas s'attendre à ce que l'accord permette d'inverser la courbe du chômage à court terme : "Il va falloir plusieurs années avant que les entreprises n'intègrent ce changement de culture dans leur politique de ressources humaines, qu'elles aient moins peur d'embaucher en CDI. Et de toute façon, ces changements n'auront aucun effet sur l'emploi tant que la France n'aura pas retrouvé le chemin de la croissance. Du point de vue de l'emploi, la mesure qui aura le plus d'effet positif à court terme, c'est le crédit d'impôt compétitivité."

Le droit du travail n'est pas révolutionné, il est assoupli. Car sa rigidité actuelle est souvent dénoncée comme un frein aux embauches, et elle est sans conteste un obstacle à l'adaptation de l'emploi aux évolutions de la situation économique. Exemple typique du changement amorcé : l'accord explore sérieusement la voie des instruments de "flexibilité interne", que la France a jusqu'à présent sous-utilisés. Cette avancée est même l'un des deux points essentiels d'après Charles de Froment, dans une logique gagnant-gagnant : "Du point de vue des entreprises, c'est la possibilité de s'adapter à l'activité, notamment, en période difficile, de pouvoir baisser les salaires, ou en période de forte activité, de pouvoir augmenter le temps de travail. À terme, cela pourrait remettre en cause progressivement la dualité du marché français du travail, entre CDI et CDD. Cette mesure peut changer le fonctionnement du marché du travail. Du point de vue des salariés, la mesure la plus importante est la généralisation de la complémentaire santé pour tous. Au plus tard au 1^{er} janvier 2016, toutes les entreprises devront proposer une mutuelle collective et prendre la moitié du coût en charge. La mesure pourrait concerner 3,5 millions de personnes, soit 40% des salariés. C'est la concession la plus importante faite par le patronat puisqu'on estime qu'elle coûtera entre 2 et 4 milliards d'euros par an. L'objectif est de réduire les inégalités entre salariés des grandes entreprises et salariés des petites entreprises ou au statut précaire".

LA TAXATION DES CONTRATS COURTS : UNE ARME CONTRE LA PRÉCARITÉ ?

Auparavant, la cotisation d'assurance-chômage était la même quelle que soit la durée du contrat : 4 %. Avec l'accord, la cotisation d'assurance chômage des CDD va être majorée :

- de + 3 points (à 7 %), pour les CDD d'une durée inférieure à 1 mois ;
- de + 1,5 point (à 5,5 %), pour ceux entre 1 et 3 mois ;
- de + 0,5 point (à 4,5 %), pour les "contrats d'usage" inférieurs à 1 mois.

Les contrats saisonniers et les CDD de remplacement sont exclus de la surtaxe, tout comme l'intérim. Les 150 millions d'euros que devrait générer la surtaxation des CDD seront consacrés au financement d'une autre mesure phare : l'exonération de cotisations pendant trois mois pour toute embauche en CDI d'un jeune de moins de 26 ans.

Si cette taxation permettra d'augmenter les recettes d'une assurance chômage en déficit chronique, le principal objectif affiché par ses promoteurs était de dissuader les entreprises d'y recourir en les rendant plus chers. Le slogan de la taxation est simple : lutter contre la poussée de la "précarité". Entre 2000 et 2010, le nombre de CDD de moins d'un mois signés au cours d'une année a presque doublé, passant de 6,6 millions à 12,4 millions. Ces contrats très courts représentent désormais presque les trois quarts (73%) des contrats signés en France. Charles de Froment explique : "Il y a toujours la même proportion de CDI au total [NDLR : 84% dans le secteur privé en 2011], mais les contrats précaires sont de plus en plus courts, les salariés en signent donc de plus en plus souvent. Cela se traduit par une dualité du marché du travail".

LES PRINCIPAUX SECTEURS EMPLOYEURS DE CDD

En milliers de contrats à durée déterminée, au 8 janvier 2013, stock

■ CDD > 1 mois ■ CDD < 1 mois



3. LES POINTS CLÉS

ACCORD NATIONAL INTERPROFESSIONNEL

a lors que Bercy admet que l'emploi ne rebondira pas avant 2014 et la lutte contre le chômage est devenue une priorité nationale, cet accord et sa transcription dans la loi se veulent porteur d'une véritable modernisation du marché du travail et d'une flexisécurité à la française. Revue des principaux points.

■ TAXATION DES CONTRATS COURTS ET EXONÉRATION DE COTISATIONS POUR L'EMBAUCHE EN CDI D'UN JEUNE DE MOINS DE 26 ANS

■ AUGMENTATION DE LA FLEXIBILITÉ POUR LES EMPLOYEURS

Le Ministre du Travail Michel Sapin résume ainsi les principes directeurs de l'accord côté entreprises : *"En période de crise comme aujourd'hui, il permet aux entreprises de faire face aux difficultés sans licencier. (...) En période de croissance, il permettra aux employeurs de surmonter la peur de l'embauche, quand ils l'ont."*

■ ACCORDS DE MAINTIEN DANS L'EMPLOI

Dorénavant, les entreprises pourront plus facilement s'adapter au niveau de l'activité économique, notamment par les accords de maintien de l'emploi. Lorsqu'elles seront confrontées à de *"graves difficultés conjoncturelles"*, elles pourront baisser temporairement les salaires ; en période de reprise, elles pourront augmenter le temps de travail. En échange d'un engagement de maintien de l'emploi, les entreprises pourront conclure ces accords, pour une durée maximale de 2 ans, avec les syndicats représentant une majorité de salariés. Par ailleurs, l'accord prévoit une simplification et une unification des dispositifs de chômage partiel, ainsi qu'une incitation à la formation pendant les périodes chômées.

■ MOBILITÉ INTERNE

Les entreprises qui se réorganisent en prévoyant des mobilités internes sans licenciements n'ont plus à élaborer de plan social. Elles devront lancer une négociation sur *"les conditions de mobilité professionnelle ou géographique interne"*, prévoyant notamment des mesures d'accompagnement (formation et aides à la mobilité géographique). En cas de refus, le salarié n'aura pas à bénéficier de la procédure de reclassement prévue dans le cadre d'un licenciement économique : son licenciement sera considéré comme ayant un motif personnel.

■ ASSOUPLISSEMENT DES RÈGLES DU LICENCIEMENT ÉCONOMIQUE ET DÉJUDICIARISATION DU LICENCIEMENT INDIVIDUEL

Le seuil de déclenchement d'un plan social demeure le même, mais la procédure du licenciement économique est bouleversée. Les délais de contestation sont plus strictement encadrés. Surtout, les employeurs peuvent désormais s'affranchir des règles de procédure inscrites dans le code du travail en signant un accord d'entreprise. Il leur devient aussi possible d'engager les reclassements internes avant même la fin de la procédure. Pour déjudiciariser les licenciements individuels, la loi prévoit l'instauration d'un barème de dommages et intérêts dès le stade de la conciliation devant les prud'hommes.

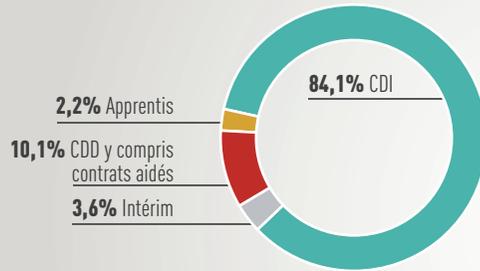
■ EFFETS DE SEUIL LIÉS ET CONTRAT INTERMITTENT

À l'embauche d'un onzième ou cinquantième salarié, l'entreprise a désormais *"un an pour la mise en œuvre des obligations associées, sous réserve d'organiser tout de suite des élections professionnelles"*. Une expérimentation sera menée pour permettre un accès direct au contrat de travail intermittent, là où un accord de branche est aujourd'hui nécessaire.

En période de crise, cet accord permet aux entreprises de faire face aux difficultés sans licencier. En période de croissance, il permet aux employeurs de surmonter la peur de l'embauche.

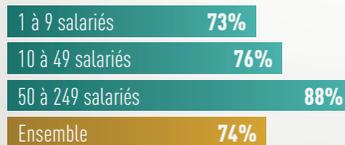
LES CDD CONCERNENT PLUS DE 10% DES SALARIÉS FIN 2011...

Fin 2011, Stock

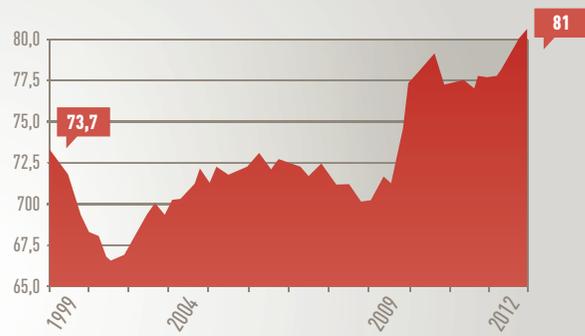


LA COMPLÉMENTAIRE SANTÉ DANS LES TPE & PME PAR TAILLE D'ENTREPRISE...

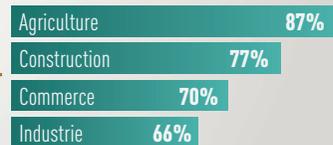
En %



...MAIS PLUS DE 80% DES EMBAUCHES En % flux



... ET SELON LE SECTEUR D'ENTREPRISE En %



■ EXTENSION DES DROITS POUR LES SALARIÉS, SURTOUT LES PLUS FRAGILES

Pour les salariés, ce sont avant tout les "précaires" qui vont voir leur situation améliorée. Michel Sapin souligne que "ceux qui alternent des périodes sans emploi et des contrats précaires vont acquérir une meilleure couverture chômage, les droits à la formation individuels seront maintenus si on quitte l'entreprise, et tous les salariés bénéficieront d'une complémentaire santé qu'ils pourront conserver pendant un an en cas de chômage. C'est un progrès considérable. La France pose les fondements d'une sécurité sociale professionnelle."

■ GÉNÉRALISATION DE LA COMPLÉMENTAIRE SANTÉ

Aujourd'hui, un salarié sur quatre ne bénéficie d'aucune "mutuelle" : la loi n'impose pas aux entreprises de les financer. Au 1^{er} juillet 2014, toute entreprise si elle n'est pas couverte par un accord de branche fixant le contenu de la garantie obligatoire, devra proposer au minimum un "panier de soins", financé à parité par l'employeur et le salarié :

- 100 % de base de remboursement des consultations, actes techniques et pharmacie en ville et à l'hôpital, le forfait journalier hospitalier,
- 125 % de la base de remboursement des prothèses dentaires ;
- un forfait optique de 100 euros par an.

■ DROITS RECHARGEABLES À L'ASSURANCE CHÔMAGE ET COMPTE PERSONNEL DE FORMATION

Les salariés reprenant un emploi après une période de chômage pourront conserver, en cas de nouvelle perte d'emploi, le bénéfice des droits aux allocations chômage non utilisés. La loi prévoit aussi la création d'un "compte personnel de formation" pour tout salarié, dont les droits seront transférables en cas de changement d'employeur.

■ MOBILITÉ EXTERNE VOLONTAIRE AVEC DROIT DE RETOUR

Le "congé de mobilité externe" est créé pour faciliter la reconversion des salariés. Dans les entreprises de plus de 300 personnes, un salarié ayant au moins deux ans d'ancienneté pourra partir découvrir un poste dans une autre entreprise et revenir, s'il le souhaite, dans son entreprise d'origine. L'accord prévoit aussi de faciliter les mises à disposition gratuite de salariés auprès d'entreprises extérieures.

■ ENCADREMENT DU TEMPS PARTIEL

D'ici fin 2013, tout contrat à temps partiel devra prévoir une durée de travail d'au minimum 24 heures par semaine. Seules exceptions : les particuliers employeurs (garde d'enfant à domicile par exemple) et les jeunes étudiants. Il est maintenant également possible de déroger à la règle en signant un accord de branche ou à la demande écrite et motivée du salarié. Une majoration de 10 % est instituée dès la première heure complémentaire. Les branches dont au moins un tiers des effectifs travaille à temps partiel devront négocier sur la répartition du temps de travail afin de permettre aux salariés de compléter leur temps de travail auprès d'un autre employeur.

■ PRÉSENCE DES SALARIÉS DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Les entreprises comptant plus de 10 000 salariés dans le monde ou 5 000 en France vont devoir faire rentrer des représentants des salariés dans leur conseil d'administration, avec voix délibérative. Environ 200 entreprises seraient concernées. Dans les plus petites entreprises, il est prévu de donner accès aux syndicats à une "base de données unique" pour améliorer l'information et la consultation en amont des institutions représentatives du personnel.

4. CONTRAT DE GÉNÉRATION : VISER LES MOINS QUALIFIÉS OU SE CONTENTER DU SYMBOLE ?

La loi portant création du contrat de génération est entrée en vigueur le lundi 18 mars 2013. Avec les Emplois d'avenir et la loi sur la Sécurisation de l'emploi, il s'agit du troisième grand outil de la politique pour l'emploi du Gouvernement. Objectif : la signature de 500 000 contrats d'ici à 2017 pour embaucher des jeunes et maintenir les seniors dans l'emploi. Le contrat de génération sera-t-il un instrument efficace de lutte contre le chômage, une chance pour la transmission des savoirs et des entreprises ? L'accueil réservé à cette mesure phare du programme du nouveau Président de la République balance entre enthousiasme et méfiance. En effet, la transmission des savoirs et des compétences est déjà au cœur des problématiques RH : avec la retraite de la génération du baby boom, beaucoup de grandes entreprises ont déjà mis en place des solutions. Pour les PME et TPE, qui manquent souvent de moyens humains et financiers pour en faire autant, le contrat de génération offre en théorie un soutien non négligeable. Toutefois, en pratique, il semble qu'il ne soit pas adapté au besoin prioritaire : l'insertion des jeunes non diplômés, premières victimes du "dualisme du marché du travail" français. La mise en œuvre du contrat de génération répondra-t-elle aux attentes d'un dispositif efficace, ciblé et souple ?

Aider les uns à entrer dans la vie active en allongeant la carrière des autres : est-ce réaliste ?

LES GÉNÉRATIONS FACE À L'EMPLOI : JEUNES ET SENIORS, MÊME COMBAT

Sur le front de l'emploi, les jeunes et les seniors sont les plus fragiles. Les maux de la jeunesse sont connus, mais on a parfois tendance à oublier que les seniors ne sont pas vraiment mieux lotis. Certes, sur un indicateur précis, la France s'est nettement améliorée au cours de la dernière décennie : le taux d'emploi des

55-64 ans a progressé de près de 7 points depuis 2000 ; en quelques années, notre pays a rattrapé une partie substantielle de son retard sur les pays les plus vertueux. Le taux de chômage des seniors continue tout de même de progresser de façon vertigineuse, si bien qu'aujourd'hui trois seniors sur cinq ne sont plus en emploi lorsqu'ils ont l'âge de faire valoir leur droit à retraite. "En France, une seule génération travaille à la fois". Le "contrat de génération" entend rendre caduque cette affirmation et mener de front ces deux combats prioritaires de l'emploi : aider les uns à entrer dans la vie active en allongeant la carrière des autres.

UNE "DISCRIMINATION POSITIVE" FONDÉE SUR LA TAILLE DES ENTREPRISES

Les principes du contrat de génération sont connus. Il s'adresse aux entreprises embauchant en CDI un jeune de moins de 26 ans tout en conservant un senior de plus de 57 ans, ce dernier étant chargé de former le jeune. Le contrat de génération ne donne finalement lieu à aucun allègement de charges et concerne surtout les entreprises de moins de 300 salariés. Ces dernières reçoivent ainsi 4 000 euros par an (2000€ par jeune pendant trois ans maximum + 2000€ par an jusqu'à la retraite du senior), sans que les allègements de charges existants pour les salaires inférieurs à 1,6 SMIC ne soient remis en cause. L'objectif reste néanmoins le même : baisser le coût du travail des jeunes et des seniors. L'abandon des allègements de charge s'explique par le risque – réel – représenté par des "effets d'aubaine" qui auraient largement limité l'impact de la mesure sur l'emploi tout en pesant lourdement sur les finances publiques. Mathieu Plane, économiste à l'OFCE, loue la nouvelle formule : "l'idée de l'aide forfaitaire est intéressante car elle va limiter l'effet d'aubaine". Les chefs de petites et moyennes entreprises ont eux aussi salué le lancement des contrats de génération, et la CFDT s'est félicitée de la conditionnalité des aides.

UNE FORMULE QUI SOUTIENDRA L'EMPLOI DES PLUS FRAGILES ?

La donne va-t-elle radicalement changer pour autant ? Il est permis d'en douter, car la mesure est peu ciblée. John Martin, Chef de la direction de l'emploi à l'OCDE, indique que "plus ces mesures sont générales, plus les effets d'aubaine sont grands". Or les entreprises de moins de 300 salariés représentent 2/3 des emplois en France ; la mesure est donc pour le moins générale. Pour une efficacité maximale contre le chômage, le "contrat de génération" devrait nettement viser les jeunes auxquels les portes du travail sont le plus sévèrement fermées : les moins qualifiés, les plus bas salaires. C'était la recommandation la plus forte de l'OFCE, qui rappelait dans son étude que plus on monte dans l'échelle des qualifications et des salaires, moins le coût du

travail est important dans une décision d'embauche. Or la loi ne prévoit aucun ciblage de ce type. À première vue, on pourrait donc craindre que l'incitation à embaucher, qui détermine l'impact sur la création d'emplois, soit faible. Mathieu Plane estime toutefois que la formule de l'aide forfaitaire va "engendrer une baisse réelle du coût du travail, surtout au niveau du SMIC". À ce niveau, les employeurs se voient en effet subventionnés de l'équivalent de plus d'un mois de salaire du jeune recruté. Thibault Lanxade, PDG de l'entreprise Aqoba et fondateur de l'association Positive Entreprise, craint que ce nouveau dispositif soit avant tout une nouvelle source de complexité, alors que l'INSEE dénombre déjà sept dispositifs différents rien que pour les 16-25 ans et que le rapport Larcher dénonçait la "grande complexité" et "les cloisonnements inhérents à la multiplicité des statuts" du système français de formation. Pour lui, une telle instabilité du droit "décourage les dirigeants à prendre des jeunes dans leur entreprise". L'association nationale des apprentis de France (ANAF), quant à elle, déplore que le Gouvernement n'ait pas garanti un accompagnement de qualité en s'appuyant sur les vertus de l'apprentissage. Des inquiétudes qui démontrent, s'il en était besoin, que le besoin le plus criant concerne avant tout la formation des compétences.

EN DÉFINITIVE, QUI FORME QUI ?

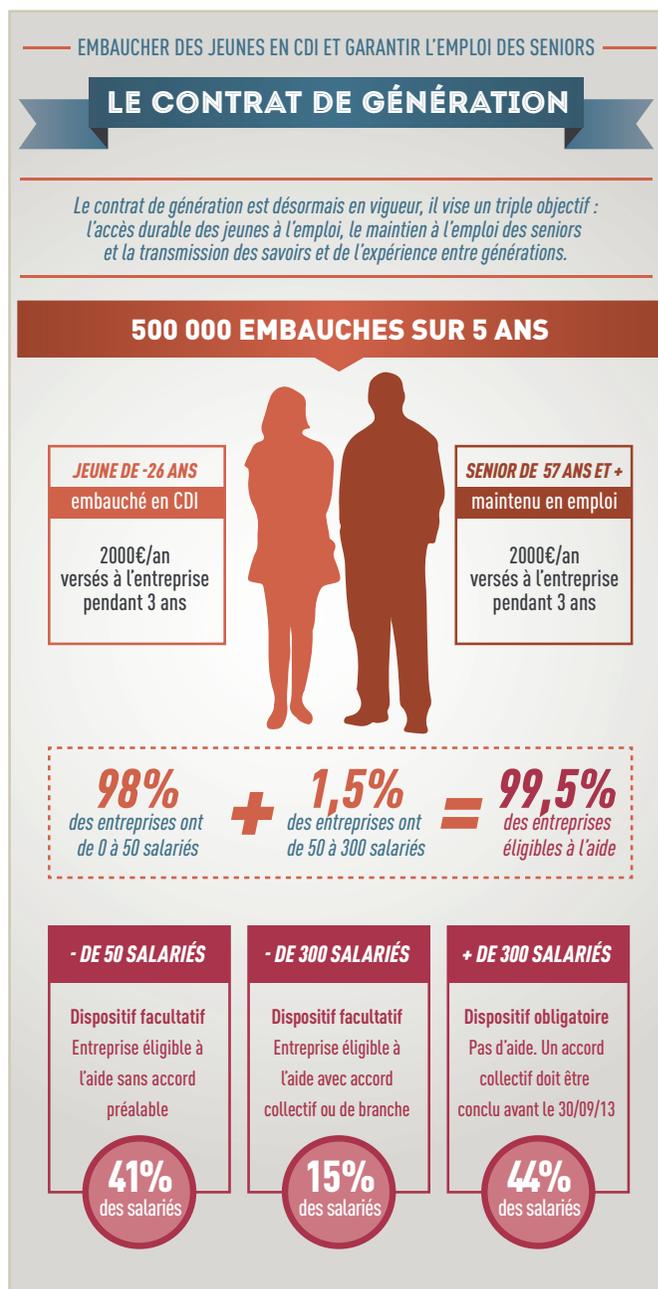
Un autre enjeu auquel le "contrat de génération" répond a été peu commenté : la transmission d'entreprise, notamment de très petites entreprises (TPE). Plus de 12 000 entreprises ont été cédées en 2011, ce qui correspond à presque 1,5 million d'emplois. Aujourd'hui, près de la moitié des sexagénaires dirigeants d'entreprises ont l'intention de transmettre leur entreprise dans les 2 ans à venir, un chiffre qui ne cesse de progresser (+ 13 points depuis 2006). La transmission est donc, plus que jamais, un moteur de croissance et d'emploi. Aujourd'hui, plus de 6 000 entreprises disparaissent faute de transmission correctement anticipée. "Des talents, des savoirs disparaissent assez stupidement", déplore Laurent Benoudiz, expert-comptable et cofondateur des "Journées de la transmission d'entreprise". En prévoyant que le patron d'une très petite entreprise (TPE) pourra être lui-même le "tuteur" du jeune, le "contrat de génération" pourrait constituer une solution intéressante à ce gâchis.

Le "contrat de génération" survient après d'autres expérimentations déjà mises en place par les entreprises pour empêcher que disparaissent des savoirs et savoir-faire rares et stratégiques. C'est le cas du "tutorat", créé en 2007 : un retraité revient travailler dans sa dernière entreprise pour former et accompagner un jeune. Certes, le dispositif est très restrictif : le tuteur doit être officiellement retraité, il ne peut bénéficier d'un CDI et, surtout, ne peut exercer aucune activité autre que le tutorat. C'est ce que critique le directeur de Supratec : "on ne peut pas montrer un savoir-faire sans faire." S'il organise des "actions de tutorat et de transmission des compétences", le contrat de génération est donc nettement différent du "tutorat" au sens légal. Il encourage une collaboration réelle dans la vie de l'entreprise.

Par ailleurs, un autre point mérite d'être souligné : Thibault Lanxade met en cause le postulat selon lequel les savoirs et compétences ne peuvent se transmettre que d'un senior vers

un jeune : "Les seniors peuvent bien souvent être débordés par la pérennisation de l'informatique et du numérique dans les entreprises de service. Aussi ont-ils beaucoup à apprendre des jeunes arrivants...".

Le "contrat de génération" n'a-t-il pas renoncé à cette vision, résolument moderne, selon laquelle ces jeunes ne seraient pas seulement "aidés", mais se verraient aussi confier la noble tâche de former leur tuteur à l'usage des technologies de l'information – et de développer ainsi son employabilité ? La mise en œuvre de la loi ne pourra faire l'économie d'une réflexion plus large sur ce que sont les compétences et sur la façon dont elles se transmettent, s'échangent et se complètent.



5. EMPLOIS D'AVENIR : UNE FAUSSE-BONNE IDÉE, AU CONTACT DE LA RÉALITÉ ?

françois Hollande a fait de la bataille pour l'emploi "l'enjeu numéro un du quinquennat", afin de "donner à la jeunesse la place qu'elle attend". Le dispositif des "contrats d'avenir", qui vise à créer 150 000 emplois, était présenté fin août 2012 en Conseil des Ministres. Face à l'accélération de la hausse du chômage, notamment des jeunes, il semblait constituer un remède indispensable à court terme, mais dont les modalités restent discutées. Six mois après son lancement, le dispositif ne décolle pas : fin avril 2013, un peu plus de 17 000 emplois d'avenir (hors éducation nationale) auraient été signés. Les contrats d'avenir peuvent-ils permettre une insertion durable ? Les experts pointent les forces et faiblesses du dispositif. Mais tous s'accordent sur un point : la place de la formation est un enjeu décisif.

URGENCE VS EFFETS D'AUBAINE : POURQUOI LES ENTREPRISES SONT TENUES À L'ÉCART DU DISPOSITIF

Destinés prioritairement aux jeunes de 16 à 25 ans, en particulier issus des "zones urbaines ou rurales les plus marquées par le chômage", ces contrats sont principalement des temps pleins, CDI ou CDD de 3 ans (ou 1 an renouvelable jusqu'à 3 ans). Ils sont essentiellement conclus dans les administrations et associations. Ces contrats étaient-ils nécessaires ? Sont-ils adaptés à la situation ? S'ils ont été ouverts au secteur privé, la subvention y est moindre que pour les employeurs publics – dont les contrats sont financés à 75% par l'État. Ils seront donc avant tout conclus dans le secteur non marchand (administrations et associations). Pour quelles raisons ? Pierre Boisard, sociologue à l'IDHE (Institutions et dynamiques historiques de l'économie, ENS Cachan) avançait en août dernier que, sur ce secteur, la conclusion des contrats aura un "effet très rapide sur le chômage". Et que l'influence sur le secteur marchand est, elle, plus aléatoire : comme l'expliquent les économistes Éric Heyer et Mathieu Plane de l'OFCE (Observatoire français des conjonctures économiques), il s'agit d'éviter les effets d'aubaine – on touche une subvention en recourant à ce type de contrat alors que l'embauche était de toutes façons prévue –, qui sont faibles sur le secteur non marchand. En intégrant ces effets, les 150 000 contrats prévus pour 2013-2014 devaient, selon les calculs de ces économistes, créer 107 300 emplois nouveaux.

UN AVENIR DURABLE ?

Urgence contre effet durable : selon les analystes, c'est là que le bât de ces contrats blesse. L'année dernière, un rapport de la Cour des comptes critiquait "l'efficacité très décevante des contrats aidés [dans le secteur "non marchand"] pour favoriser l'insertion professionnelle" : huit mois après la fin de leur emploi aidé dans le secteur non marchand, 70 % des jeunes sont au chômage. A

Huit mois après la fin de leur emploi aidé dans le secteur non marchand, 70 % des jeunes sont au chômage.

l'inverse, "les emplois aidés dans le secteur marchand ont souvent plus d'effets positifs durables", admet Pierre Boisard, qui précise que "quand l'entreprise est contente de son salarié, elle va le garder. Alors que dans le secteur public, cela dépend des budgets." Lors des débats, Marc Landré avait souligné le grand absent du dispositif : la formation. Le journaliste du *Figaro* citait même la CGT, selon laquelle "l'accès à une formation qualifiante est indispensable pour permettre aux jeunes d'accéder à l'emploi pérenne", et rappelait que l'UNSA, en ligne avec la CFDT, demandait que les exonérations soient "conditionnées à la mise en place de formations diplômantes et qualifiantes". Aujourd'hui, le Gouvernement considère que les jeunes signataires d'un "contrat de génération" doivent profiter de cette période de trois ans pour non seulement acquérir une expérience professionnelle, mais également valider leurs connaissances et savoir-faire par un diplôme. Encore faut-il trouver les financements...

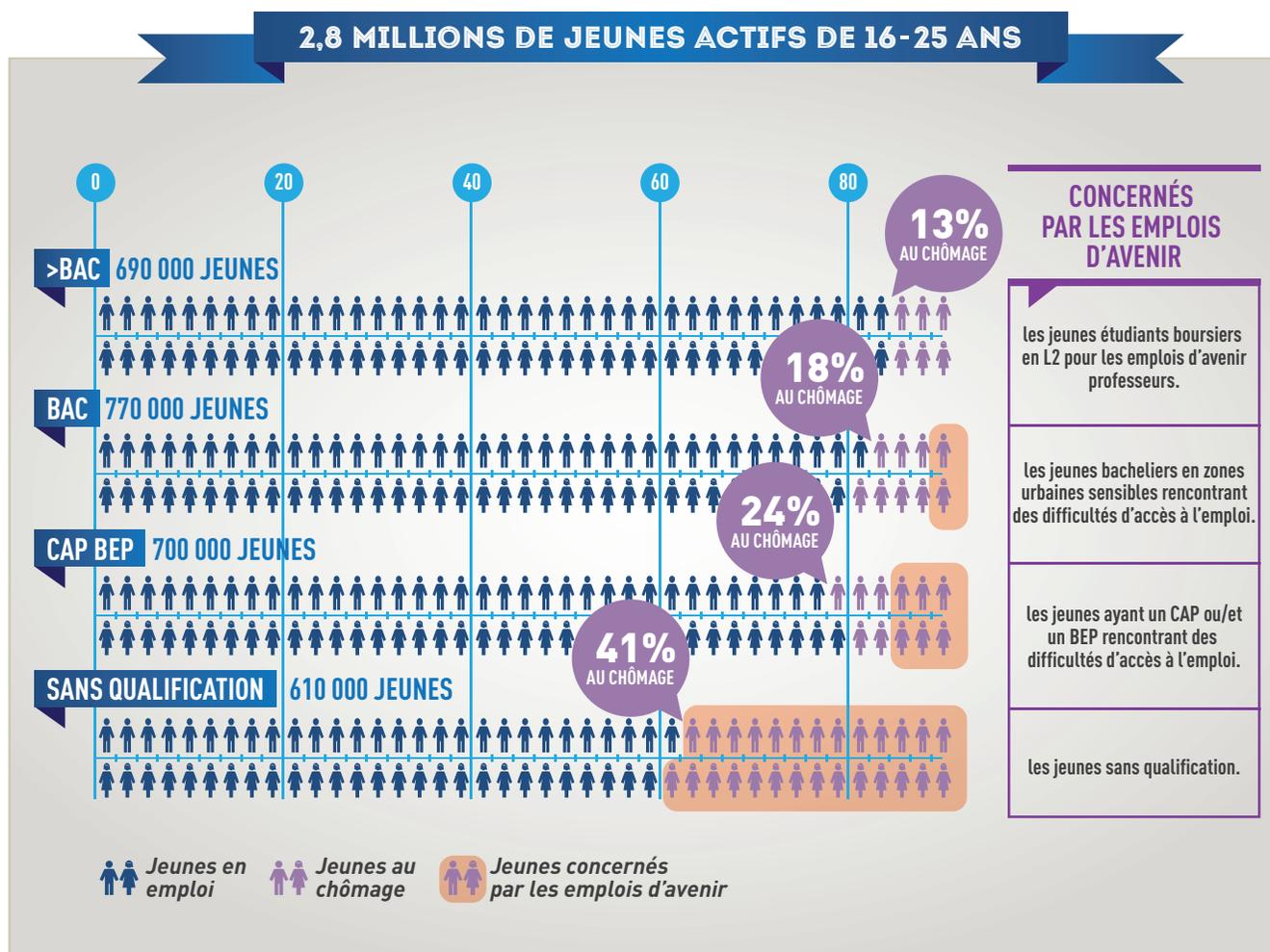
OÙ EST LA POLITIQUE DE L'EMPLOI ?

Le sénateur PS Gaëtan Gorce, ancien rapporteur du projet de loi sur les "emplois-jeunes" du Gouvernement Jospin – dont s'inspire celui sur les emplois d'avenir –, résumait bien le sentiment général : "Il faut éviter les mesures qui visent avant tout à sortir les gens des statistiques du chômage. Ces dispositifs sont utiles à court terme car ils permettent de mettre le pied à l'étrier à des jeunes mais ils s'arrêtent subitement quand il n'y a plus de budget pour les financer." La plupart des analystes voient en effet ces contrats comme des "pansements", certainement utiles mais pas à la hauteur des enjeux. En août dernier, dans un éditorial intitulé "Combattre le chômage, c'est maintenant", *Le Monde* qualifiait ces emplois de "rustines" et dressait la liste des priorités : "agir sur

les rigidités du marché de l'emploi, sur les pistes qu'offre le chômage partiel (à l'allemande), la "flexicurité" (à la Scandinave) ou la "sécurité sociale professionnelle" prônée par la CGT et la CFDT."

Dans *Libération*, Vincent Giret estimait que "le retour d'une version à minima des emplois-jeunes est sans doute utile, mais il manque une grande ambition à ce dispositif étriqué. A la petite politique, les temps mauvais réclament de substituer un renversement des priorités." "Petits emplois d'avenir", c'était le titre de l'éditorial de Favilla, dans *Les Echos*. Selon lui, cette "sorte de discrimination positive [...] va offrir un petit rayon de soleil, pour une durée de trois ans maximum, à environ un jeune en difficulté sur cinq. Il faudrait être bien calé dans son fauteuil capitonné pour juger cet effort négligeable dans la conjoncture actuelle. [Mais]

ce n'est pas avec une telle mesure que le Gouvernement donnera à croire qu'il tient une politique de reconquête de l'emploi." Six mois après, *Le Monde* souligne que le dispositif est bien loin de l'objectif des 94 000 contrats prévus d'ici la fin de l'année 2013. Et, explique le quotidien, "le Gouvernement éprouve toutes les difficultés possibles à résorber ce déficit de signatures : en avril, par exemple, à peine 57% des 9 091 emplois d'avenir prévus pour le mois dans toute la France ont effectivement été signés". Mais il y a plus. Selon les chiffres du *Monde*, ce sont les territoires qui en ont le plus besoin qui en bénéficient le moins. En métropole, c'est la Seine-Saint-Denis qui est la lanterne rouge des signatures de contrats emplois d'avenir : sur les 2 754 prévus pour l'ensemble de l'année 2013, seuls 165 étaient effectivement signés fin mai.



6. LES DILEMMES DE L'ASSURANCE CHÔMAGE DANS UNE EUROPE EN CRISE

dans l'Europe en crise, le chômage explose au même moment que les déficits publics, selon une corrélation qui fait peser d'importantes tensions sur les systèmes d'assurance chômage et pénalise aussi bien les économies nationales que celle de l'union. Plusieurs de nos voisins, comme l'Italie ou la Grande-Bretagne, ont engagé d'importantes réformes. Il appartient désormais à la France de ne négliger aucune possibilité pour permettre à l'assurance chômage de résister aux assauts de la crise qui frappe l'économie mondiale. Plus que jamais, le temps des réformes semble enfin arrivé.

Dans sa logique "assurancielle", notre système d'assurance-chômage est l'un des moins redistributifs d'Europe.

PISTES EUROPÉENNES

L'Unedec a dressé la liste des systèmes d'assurance chômage et de leur évolution dans 12 pays d'Europe : Allemagne, Belgique, Danemark, Espagne, France, Grande-Bretagne, Irlande, Italie, Luxembourg, Pays-Bas, Portugal, Suisse. Deux modèles se dégagent, le modèle beveridgien, dit "universel", financé par l'impôt et géré par l'État ; le modèle bismarkien, dit "assurantiel", financé par des cotisations. Le premier vise à accorder un revenu minimal à tout individu frappé par le chômage pour maintenir son intégration dans la collectivité nationale ; le second fournit un "revenu de remplacement" pendant les périodes de chômage. *Le Figaro* retient de l'étude que notre système d'assurance chômage est l'un des plus "généreux". Le chômage est indemnisé dès 4 mois de travail dans notre pays, contre 12 mois chez la plupart de nos voisins européens. C'est aussi en France que la durée d'indemnisation est la plus longue : pour 24 mois d'affiliation, un chômeur peut toucher des allocations pendant deux ans. Le système le plus "généreux" se trouve aux Pays-Bas, qui vont jusqu'à

38 mois d'indemnisation du chômage. A l'opposé, d'autres pays sont très restrictifs, comme le Luxembourg, l'Irlande ou la Suisse (12 mois) ou la Grande-Bretagne (6 mois).

C'est en France que l'allocation mensuelle maximale est la plus élevée, et de loin ; elle peut dépasser 6000 euros contre à peine plus de 2000 en Allemagne ou de 1000 en Italie. Et contrairement à la Belgique ou au Portugal, cette allocation n'est pas dégressive – alors que cette dégressivité a prouvé son efficacité en termes de retour à l'emploi. *Le Figaro* souligne une particularité française, révélée par une étude du Centre d'analyse stratégique : dans sa logique "assurancielle", notre système d'assurance-chômage est l'un des moins redistributifs d'Europe, il protégerait bien mieux les chômeurs du "haut de l'échelle" que ceux du bas.

ACCOMPAGNEMENT DES DEMANDEURS D'EMPLOI : L'INDIVIDU ACTEUR ?

Le dilemme européen consiste à osciller entre une plus grande protection des individus, au moment où le chômage explose, et une consolidation du système, par une réduction des dépenses. Cette équation difficile a conduit certains pays, comme l'Italie et la Grande-Bretagne à engager des réformes profondes, à la recherche d'un point d'équilibre optimal entre durée d'indemnisation, plafond et dégressivité. Reste en suspens la question principale : quelle efficacité pour le retour à l'emploi ? Ainsi, une réflexion parallèle est menée sur l'efficacité de l'accompagnement lui-même et sur les mérites de la responsabilisation de l'individu.

Cette forme d'accompagnement, nommée "individualisation", est présentée comme une évolution nécessaire : une étude du Centre d'analyse stratégique (CAS) examine précisément ses différentes modalités et tente d'en évaluer la portée réelle. Dans son étude sur "le travail et l'emploi dans 20 ans", le CAS compare ainsi treize dispositifs mis en place dans huit pays (Allemagne, Australie, Autriche, Belgique, Chili, Etats-Unis, Pays-Bas et Royaume-Uni) et identifie trois modèles utilisés pour responsabiliser les bénéficiaires de l'assurance chômage :

- Le compte d'épargne ou d'assurance, obligatoire ou facultatif. Le bénéficiaire dispose d'une grande autonomie, donc d'un faible accompagnement : il est libre de dépenser les sommes accumulées, après un certain délai (compte d'épargne) ou à l'occasion d'un événement particulier (compte d'assurance à utiliser par exemple en cas de perte d'emploi).
- Le chèque, équivalent du "bon de formation" français : le bénéficiaire reçoit une dotation fixe ou variable. L'utilisation du chèque est relativement libre, mais moins que dans le cas du compte : le choix du prestataire et de la prestation sont généralement encadrés.
- Le contrat : le bénéficiaire choisit librement son prestataire,

dans le cadre d'un contrat formel passé avec l'organisme chargé de son accompagnement. La liste des prestataires et services disponibles est généralement très régulée, comme le "Job Network" en Australie, ou le contrat de réintégration aux Pays-Bas (qui connaissent une privatisation totale de l'accompagnement, associée à une inscription au service public de l'emploi qui se charge de l'orientation).

L'INDIVIDUALISATION : UN DISPOSITIF INEFFICACE POUR LES PLUS FRAGILES

À l'heure où la durée moyenne du chômage est de presque un an, ce sont les chômeurs de longue durée qui ont le plus besoin d'aide. La conclusion du CAS est particulièrement significative de ce point de vue : l'individualisation échoue à atteindre les publics les plus fragiles. Les dispositifs fonctionnent surtout pour les bénéficiaires souhaitant et pouvant assumer seuls leur parcours professionnel. À cause de l'illisibilité de l'offre, d'un manque de confiance en soi, voire d'un refus pur et simple de l'individualisation, cette dernière accentue chez les populations les plus durement frappées par le chômage un "sentiment d'incapacité" contre-productif.

Le CAS s'interroge donc : faut-il continuer de proposer aux personnes les plus éloignées de l'emploi "des dispositifs qui nécessitent une capacité importante à prendre en charge son parcours professionnel" ? Pour l'ex-Commissariat au Plan, "l'existence des services de conseil et d'orientation attachés à l'utilisation des dispositifs constitue un élément essentiel dans l'accompagnement de ces publics, mais non suffisant."

Le modèle de l'individualisation nécessite d'importantes études préalables avant de pouvoir être mis en œuvre. Il risquerait d'accentuer les effets inégalitaires de notre assurance chômage, qui désavantage déjà, par sa structure, les populations les plus fragiles. Rendre le système plus équitable apparaît ainsi comme une exigence indissociable de la nécessaire politique d'assainissement budgétaire.

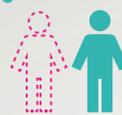


Pour en savoir plus

- > Unedic, *L'assurance chômage en Europe : dernières évolutions*, 2012.
- > Marie Bartnik, "La France plus généreuse avec ses chômeurs que ses voisins", *Le Figaro*, octobre 2012, disponible sur www.lefigaro.fr.
- > Conseil d'analyse stratégique, *L'individualisation dans les politiques de l'emploi : quels effets des chèvres, comptes et contrats ?* 2012.

LES ALLOCATAIRES DE L'ASSURANCE CHÔMAGE EN CHIFFRES

à fin décembre 2011



1 allocataire sur 2 est chômeur de longue durée



INTERMITTENTS DU SPECTACLE



3,7%
des allocataires

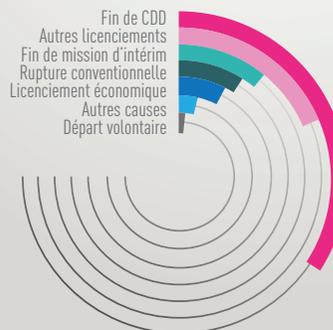
LA POPULATION DES ALLOCATAIRES REFLÈTE LA DUALITÉ CROISSANTE DU MARCHÉ DU TRAVAIL



1 allocataire sur 2 indemnisé après un CDD ou une mission d'intérim



RÉPARTITION DES ALLOCATAIRES PAR MOTIF DE FIN DE CONTRAT DE TRAVAIL



INDEMNISATION DES ALLOCATAIRES



Allocation moyenne
1055 EUROS
net par mois



69%
Part moyenne perçue de l'ancien salaire net

7. DE LA VALEUR-REFUGE AU TREMPLIN, L'INTÉRIM PLÉBISCITÉ

Comment les salariés intérimaires vivent-ils leur situation, alors que la crise bat son plein ? Dans l'étude *Regards croisés sur l'intérim* de l'Observatoire des métiers et de l'emploi (OME), ils nous dépeignent une réalité bien différente de certains clichés. Avec la crise, le travail temporaire est plus que jamais une "valeur-refuge", une solution de repli en attendant des jours meilleurs. Il possède aussi d'autres vertus : il relie à l'emploi les populations les plus fragiles, notamment de nombreux jeunes sans expérience ainsi qu'un nombre croissant de seniors. Il est enfin un puissant levier de professionnalisation, d'acquisition de compétences opérationnelles.

Les agences d'emploi européennes se sont engagées à lancer 75 millions de jeunes sur le marché du travail et à créer 18 millions de nouveaux emplois d'ici 5 ans.

QUI SONT LES INTÉRIMAIRES DE LA CRISE ?

Précurseur des évolutions du marché de l'emploi, l'intérim est évidemment affecté par la crise : c'est d'abord parmi leurs salariés temporaires que les entreprises réduisent leurs effectifs lorsqu'elles font face à des difficultés. Il y a moins de missions pour moins d'intérimaires : les effectifs ont baissé de près de 15% en un an.

En règle générale, l'âge moyen du premier emploi intérimaire est de 24 ans. Il intervient souvent après une période de chômage. De plus en plus d'étudiants sont concernés (30%, +7 par rapport à la précédente vague). Parmi les cadres, la moitié étaient étudiants avant d'y avoir recours : le travail temporaire est alors un pourvoyeur d'expérience professionnelle, un facilitateur de la transition entre études et emploi.

Pour certains, il peut même constituer un véritable choix de carrière. Les intérimaires eux-mêmes y voient deux avantages particulièrement précieux aujourd'hui : une rémunération plus intéressante qu'ailleurs et, pour les femmes notamment, un équilibre vie privée/vie professionnelle avantageux.

L'INTÉRIM : REFUGE AU DÉPART, TREMPLIN À L'ARRIVÉE

Selon 80% des intérimaires interrogés, le travail temporaire répond à un besoin : trouver rapidement un emploi. En 2012, on entre en intérim comme dans un refuge, en suivant surtout une "logique pragmatique" : de nombreux jeunes, notamment, y ont recours pour gagner leur vie rapidement et conquérir leur autonomie - un aspect loin d'être négligeable quand on sait par exemple que près de la moitié des jeunes non diplômés étaient au chômage en 2011.

Pour près de la moitié des intérimaires, c'est aussi une "logique de formation" qui les conduit vers le travail temporaire. Ainsi, l'intérim a permis à ceux qui l'ont connu d'acquérir une expérience professionnelle (91% des réponses), d'apprendre différents métiers (86%), de se former (86%). Ils ont gagné en capacité d'adaptation (85%), en autonomie (83%), dans leur appréhension du travail en équipe (86%) et des relations de travail (85%).

EMPLOI DES SENIORS, RÉMUNÉRATION, ÉQUILIBRE DE VIE : DES ATOUTS DÉCISIFS

Accès à l'emploi et expérience professionnelle ne sont pas les seuls avantages du travail temporaire. Il est aussi, de plus en plus, une voie de maintien des seniors dans l'emploi : 87% des 50 ans et plus envisagent de continuer à travailler en intérim.

Surtout, il est aux yeux des intérimaires eux-mêmes plus avantageux que les formes plus classiques d'emploi sur des aspects essentiels de la vie professionnelle : rémunération, employabilité, acquisition de compétences, intérêt du travail...

L'intérim est ainsi, aux yeux des intérimaires, un pari gagnant tant sur le plan de la rémunération que sur celui du temps libre. Alors que le stress fait actuellement des ravages, 89% des personnes interrogées estiment que le travail temporaire permet de bien concilier vie privée et vie professionnelle.

L'INTÉRIM : UNE IMAGE BIEN MEILLEURE QU'ON NE L'IMAGINERAIT, MÊME DANS LA CRISE

Ce blason doré de l'intérim, c'est avant tout les intérimaires eux-mêmes qui le portent : 90% en ont une bonne opinion – elle est même très bonne pour plus d'un tiers – et 93% recommanderaient à des proches d'en faire l'expérience. Et ce malgré un contexte économique difficile qui pousse un nombre croissant d'entre eux à se tourner vers le travail temporaire par nécessité. Cette bonne image dépasse les initiés. On décrit souvent les Français comme hostiles aux contrats courts – souvent qualifiés de "précaires" ; eux aussi ont pourtant une bonne opinion de l'intérim. C'est même le cas des deux tiers des salariés du secteur public, qu'on présente pourtant généralement comme un bastion d'hostilité à l'emploi flexible. Par rapport à l'Allemagne, les Pays-Bas où l'Italie, la France est d'ailleurs le pays où l'intérim bénéficie de la meilleure image auprès de la population.

LA CONFIANCE SE TROUVE EN SOI

L'enquête de l'OME révèle aussi l'impact des situations économiques des différents pays européens sur la confiance des salariés quant à une amélioration de la situation de l'emploi : c'est dans les pays "du Nord" (Allemagne et Pays-Bas) qu'on trouve l'optimisme alors que les salariés français et italiens se montrent peu confiants.

Toutefois, ce pessimisme "macro" s'étiolle au fur et à mesure qu'on se rapproche des situations concrètement vécues : si on trouve en France et en Italie seulement 20% d'optimistes quant à la situation de leur pays, ils sont 60% dans ce cas quand on les interroge sur l'évolution de l'activité de leur employeur, et 50% lorsqu'il s'agit de leur situation personnelle.



Pour en savoir plus

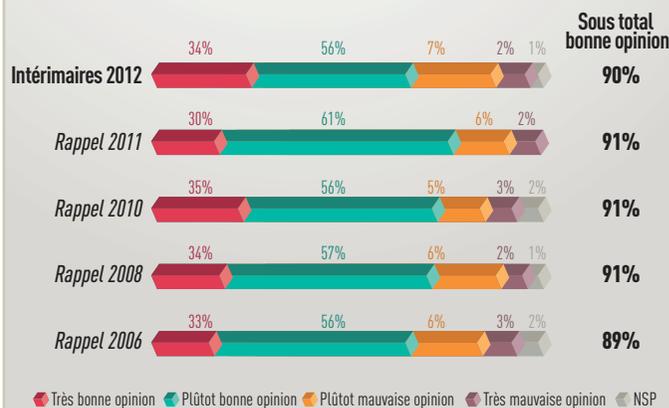
> Observatoire des métiers et de l'emploi, Regards croisés sur l'intérim, octobre 2012.

QUELLE EST LA RAISON PRINCIPALE QUI VOUS A AMENÉ À TRAVAILLER EN INTÉRIM ?

	2012	2011	2010	2008	2006
Je voulais travailler et l'intérim me permettait d'avoir un emploi rapidement	56%	60%	50%	55%	54%
Je ne trouvais pas de CDD ou de CDI et je me suis tourné vers l'intérim	36%	40%	37%	34%	35%
Je n'avais pas d'expérience professionnelle et l'intérim me permettait d'en avoir une	27%	24%	28%	22%	28%
Je voulais avoir différentes expériences professionnelles avant de me fixer	22%	20%	23%	20%	23%
J'espérais trouver un emploi permanent dans les entreprises où l'on m'enverrait en mission	18%	22%	25%	17%	21%
Je disposais d'une période disponible pendant laquelle je voulais travailler (...)	10%	11%	13%	12%	10%
Je ne voulais pas travailler tout le temps et je voulais pouvoir m'arrêter quand je le souhaitais	9%	14%	9%	11%	8%
Autres raisons	17%	-	-	-	-

■ Logique pragmatique 78% ■ Logique de formation 46%
■ Logique d'insertion 18% ■ Logique individuelle 18%

QUELLE OPINION AVEZ-VOUS DE L'INTÉRIM ?



8. ACTION SOCIALE, FORMATION :

LE TRAVAIL INTÉRIMAIRE LOIN DES CLICHÉS

Le travail intérimaire a profondément évolué au cours des dernières années. Les agences d'emploi ont su démontrer qu'elles étaient des acteurs de tout premier plan sur le front de l'emploi. Ce rôle moteur tient en particulier au fait que les professionnels du secteur se sont efforcés de faire du travail intérimaire un choix délibéré de la part du travailleur, une étape décisive au sein de son parcours professionnel. De ce point de vue, le secteur a témoigné d'une volonté d'être à la pointe de l'innovation en matière de protection sociale et de formation continue, pour montrer la voie d'une politique de l'emploi qui respecte au plus près, dans une logique de progrès réciproque, les besoins des entreprises et l'itinéraire des personnes. Une responsabilité sociale autant qu'économique.

Le DIF intérimaire constitue une sorte de sac à dos qui permet au salarié de transporter ses droits et d'être autonome au sein de la branche.

CRÉDIT, LOGEMENT, SANTÉ : DE NOMBREUSES AIDES

Contrairement aux idées reçues, l'intérim est loin d'être une jungle : son fonds d'action sociale, le Fastt, qui a récemment fêté ses 20 ans, a développé de nombreux appuis pour améliorer la vie quotidienne des intérimaires. Créé en 1992 pour favoriser l'intégration sociale et professionnelle des salariés intérimaires, le Fastt met en place dès 1993 ses premières aides, notamment des solutions de crédit. Dès sa première année d'existence, le Fonds a agi pour le logement – problème déjà épineux à l'époque – des salariés intérimaires, avec un "dispositif de sécurisation des bailleurs" par lequel il leur apporte sa garantie. Le Fastt a aussi créé un service d'action sociale, un service d'information gratuit, des solutions de logements temporaires en Ile-de-France et des prêts complémentaires pour faciliter les projets d'achats immobiliers. La mise en place d'une mutuelle spécifique pour les intérimaires a été son plus grand succès : 283 000 personnes en ont bénéficié à ce jour.

Créé dès 2006, le dispositif "Fastt-Mouv'Emploi" a permis à près de 30 000 intérimaires de louer des véhicules à bas prix pour pouvoir effectuer des missions peu accessibles par les transports en commun. Parce que les parents intérimaires doivent pouvoir concilier au mieux vie familiale et vie professionnelle, le Fastt a aussi développé des services de garde d'enfant ("SOS garde d'enfant"). Il a aussi mis en place des solutions de logement pour les intérimaires en déplacement (Fastt-MobiliPro, créé en 2009 et qui a déjà bénéficié à 2 000 personnes).

DES ENGAGEMENTS NOVATEURS POUR LA FORMATION DES SALARIÉS INTÉRIMAIRES

Parallèlement aux services d'action sociale, le secteur entend étendre les possibilités de formation réservées aux salariés intérimaires. Le PRISME, qui regroupe plus de 600 entreprises représentant 90% du chiffre d'affaires des professionnels de l'intérim, et les principaux syndicats de salariés (CFDT, CFTC, CFE-CGC, CGT-FO), ont signé récemment un accord ambitieux qui "refond l'ensemble des engagements de la branche en matière de formation". Il s'agit notamment de rapprocher de l'emploi les personnes qui en sont le plus éloignées.

Premier aspect de cet accord : la portabilité des droits à la formation. Cette dernière est primordiale pour la sécurisation des parcours professionnels : grâce à elle, les salariés ne perdent pas les droits qu'ils ont accumulés tout au long de leur parcours, quelle que soit la forme de leur contrat de travail. Un enjeu particulièrement important dans l'intérim, où la mobilité est fréquente.

Le PRISME annonce que l'accord met en place une "portabilité conventionnelle du DIF qui s'apparente au dispositif législatif prévu pour les salariés en CDI et en CDD." Martine Gomez, Administratrice patronale du PRISME (et Directeur délégué du Président de ManpowerGroup), décrypte : "Nous avons voulu travailler sur la sécurisation tout au long de la vie notamment au travers du DIF intérimaire, qui constitue une sorte de sac à dos qui permet au salarié de transporter ses droits et d'être autonome au sein de la branche."

Cette nouvelle portabilité, explique le PRISME, doit "favoriser l'évolution et le maintien dans l'emploi par la qualification ou la requalification des salariés tout au long de leur vie professionnelle". Concrètement, "l'intérimaire acquiert un droit à une action de formation d'une durée de 30 heures par tranche de 1 800 heures travaillées dans la branche et pas uniquement dans une seule entreprise de travail temporaire. Il conserve ses droits acquis quand il change d'entreprise de travail temporaire sans limitation de durée."

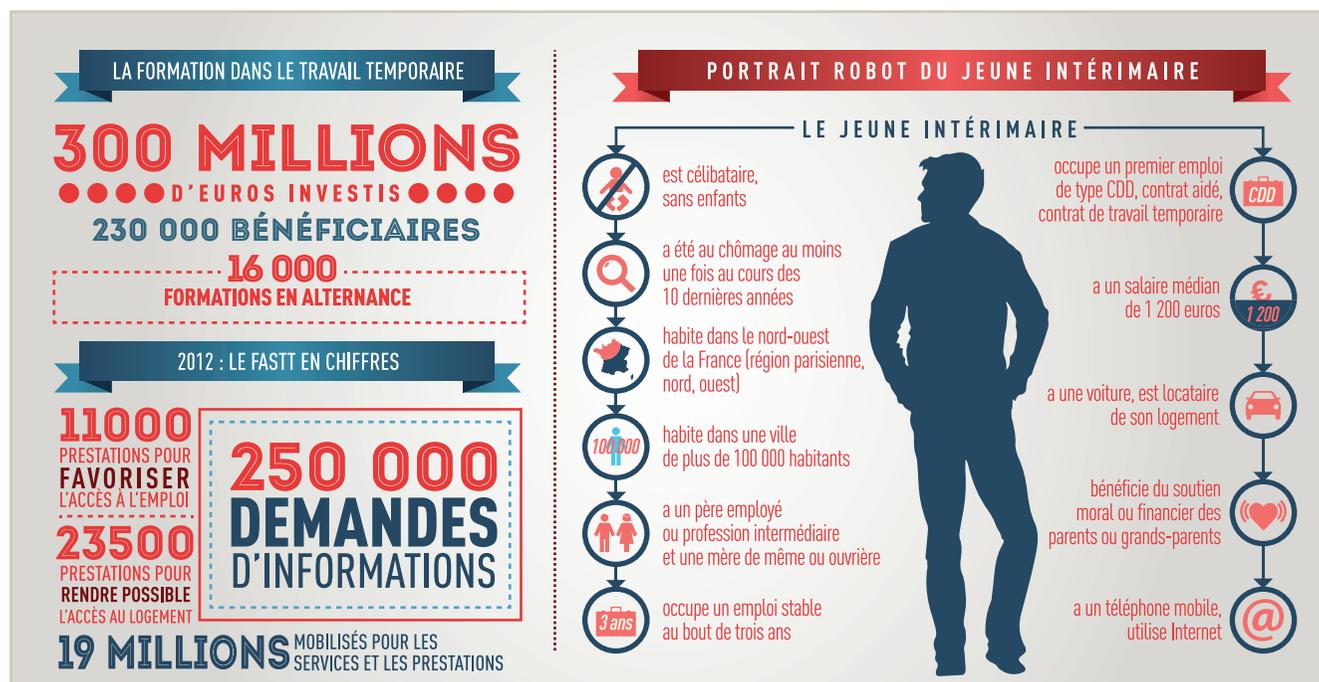
Deuxième volet : l'apprentissage en intérim. Les jeunes peu qualifiés, les plus fragiles sur le marché du travail, sont de fait exclus des bénéfices de l'apprentissage aujourd'hui. L'apprentissage en intérim, créé par la loi Cherpion de juillet 2011, pourrait changer la donne. C'est l'objectif qui a présidé

aux négociations sur ce point : "Nous avons reconfirmé le dispositif tout en prévoyant qu'il s'adresse prioritairement au moins qualifiés, toujours dans l'objectif de sécuriser les parcours professionnels", explique Martine Gomez.

En annonçant ensuite "l'adaptation ou la création de dispositifs spécifiques pour les publics fragilisés (les demandeurs d'emploi, les personnes en situation de handicap ou d'illettrisme)", le PRISME souligne l'importance de l'intérim d'insertion. Ces publics sont en effet ceux qui ont le plus besoin d'un accompagnement individualisé.

L'accord prévoit enfin de faciliter l'accès des intérimaires à l'information et à l'orientation, "garantes d'une juste appréciation par le salarié de ses perspectives d'évolution professionnelle." Ainsi éclairés dans le ciblage de leurs efforts de formation, ils pourront développer une meilleure maîtrise de leur parcours professionnel.

Ces différentes initiatives montrent, s'il en était besoin, que le travail temporaire est bien plus qu'un refuge dans la crise. Sur le marché du travail, ce sont aujourd'hui les compétences qui font la différence. Pour les développer, les différents services mis en place permettent aux salariés d'élaborer un parcours professionnel performant.





Numérique : l'école et l'entreprise sont-elles dépassées ?

Le souffle du numérique n'en finit plus de s'engouffrer dans tous les secteurs de notre économie. Passés les premiers moments de stupeur – et d'angoisse – il est désormais temps d'évaluer l'outil avec objectivité et sang froid. La temporisation ou l'évitement ne sont plus de mise : avec bon sens et discernement, il s'agit de présent de lui donner enfin la place centrale qu'il mérite dans notre système de formation et de production. Ce sont désormais sa connaissance et sa maîtrise qui fixent les contours des compétences dont nous avons besoin. En outre, le numérique ne doit pas être conçu comme un moyen de remplacer l'homme, encore moins de le supplanter. Sa capacité extraordinaire à transformer notre monde doit plutôt être utilisée pour faire émerger des processus nouveaux et plus performants, des modes de communication plus complexes et plus riches, des façons nouvelles de travailler ensemble. Bien loin de l'étouffer, le numérique révèle à l'homme une nouvelle dimension de lui-même. Dans l'entreprise, autrefois vu comme un démultiplicateur de productivité, l'outil numérique, bien compris et bien dosé, est désormais un agent de transformation de l'organisation : il ne tient qu'à nous de saisir l'opportunité pour en faire un levier de progrès.

1. LE NUMÉRIQUE, RACINE DU RENOUVEAU ÉDUCATIF

nous sommes loin de comprendre et d'évaluer les bouleversements provoqués par la révolution numérique dans l'enseignement, l'éducation et la formation, tant nous ignorons encore tout des processus cognitifs nouveaux qu'engendrent les nouvelles technologies. Un constat clair s'impose néanmoins : tous les enfants sont aujourd'hui des *digital natives*, nés avec les nouvelles technologies, et capables de s'en servir de façon étonnamment instinctive. Quel sera le rôle des méthodes pédagogiques ? Les technologies de l'éducation cherchent à dompter cette révolution éducative, en repensant de fond en comble la notion de programme, d'outil, de méthode. Plutôt que de se laisser balayer par les potentialités nouvelles, il importe de cibler nos besoins pour l'avenir, et en particulier la pénurie de compétences technologiques qui s'annonce dans un futur proche. Plutôt que de rester stupéfaits devant la rapidité du flot, mieux vaut définir rapidement quoi enseigner, et quoi apprendre.

APPRENDRE AUX JEUNES À PARLER

Pour le webentrepreneur Tariq Krim, il est urgent d'éradiquer "*l'analphabétisme numérique*" et enseigner la programmation, "*le latin du 21^{ème} siècle*", à tous – les plus jeunes seraient d'ailleurs fortement demandeurs. Quant à l'association Renaissance Numérique, elle préconise que l'informatique et les sciences du numérique soient enseignées dès le lycée. Le magazine *Regards sur le numérique* met en avant la proposition suivante : "*utiliser de l'open data pour enseigner, et ainsi, démontrer l'intérêt de son usage à un niveau local. Les élèves pourraient concevoir des applications à l'aide de ces données, et mesurer ainsi la complexité [du] développement d'une application web.*"

Mais l'enjeu dépasse les programmes scolaires. Aujourd'hui, les jeunes sont hyper-connectés, l'usage des jeux vidéo, ordinateurs portables et *smartphones* s'est banalisé. Un élève de terminale d'aujourd'hui a vu naître Wikipédia en 2001, Facebook en 2004, Youtube en 2005, Twitter en 2006, Instagram en 2010... Mais l'équipement des écoles, en France, ne s'est pas encore adapté à ce nouveau paradigme, confessait Louis Gallois aux Assises du Numérique : la France est 24^{ème} sur 27 au dernier classement PISA en matière d'utilisation des TIC à l'école.

CONTRE LA FRACTURE SCOLAIRE, UNE RÉVOLUTION PÉDAGOGIQUE

Alors que près d'un jeune non diplômé sur deux est au chômage, la France se priverait d'une arme d'éducation massive. "*Il y a une énorme fracture, une rupture [...], il faut passer à un changement d'échelle nationale très vite*", alerte Divina Frau-Meigs (professeur à l'Université Paris III et spécialiste du *e-learning*). Mais il ne s'agit pas seulement de rapprocher

La France est 24^{ème} sur 27 au dernier classement PISA en matière d'utilisation des TIC à l'école.

l'école des usages des *digital natives* pour leur redonner le goût d'apprendre. A l'ère du web où interactivité, collaboration, personnalisation (*customisation*) et autonomie sont des maîtres mots, c'est aussi et surtout la façon d'enseigner qui est en cause.

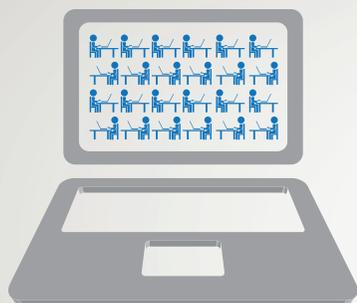
Pour Divina Frau-Meigs, les élites ne sauraient plus comment enseigner car elles ont appris dans un système très méritocratique, qui n'a plus cours aujourd'hui. Pour François Taddei, généticien spécialiste de l'évolution et Directeur de recherche à l'INSERM, "*l'élitisme*" français répondait aux besoins du 18^{ème} siècle, où il fallait créer une nouvelle classe dirigeante dans un pays composé à 90% d'analphabètes. Il "*rime avec une économie de prestige liée à la rareté [...], au classement à l'entrée et à la sortie de nos écoles. [...] C'est le contraire de la culture du web, de la co-construction, du partage, dans laquelle on est capable de faire des choses qu'on ne pourrait pas faire seul.*" En somme, le *social learning* est en train de devenir le paradigme éducatif de notre temps.

L'ENNUI À L'ÉCOLE, MULTIPLICATEUR DE CHÔMAGE DES JEUNES ?

Les méthodes pédagogiques que nous perpétons ont un grave inconvénient : elles ne fonctionnent plus. Le décrochage scolaire est l'une des grandes causes de la division de notre jeunesse. Près de 150 000 jeunes quittent l'école sans diplôme chaque année, et 46% des non diplômés de 16-25 ans sont au chômage. Or plus de 70% des élèves français s'ennuient à l'école. Quant aux enquêtes PISA, elles montrent qu'en France,

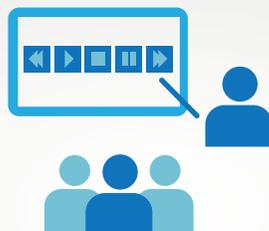
FAIRE ENTRER L'ÉCOLE DANS L'ÈRE DU NUMÉRIQUE

UNE ENVIE DE PARTAGER



LE DÉVELOPPEMENT
DU NUMÉRIQUE
À L'ÉCOLE
PLÉBISCITÉ

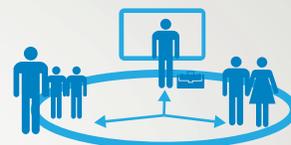
DES BÉNÉFICES POUR LA CLASSE



► Le numérique favorise l'efficacité de l'enseignement pour



DES SERVICES SUPPLÉMENTAIRES EN PROLONGEMENT DE LA CLASSE



► Des espaces d'échanges en ligne seraient utiles pour

Disposer de contenus pour réviser leurs cours.

98%
Élèves

Échanger avec l'établissement sur la vie scolaire.

93%
Enseignants

Faciliter la gestion des tâches administratives.

84%
Parents

► Un service de soutien scolaire en ligne serait utile pour

95%
Élèves

94%
Enseignants

84%
Parents

un jeune de 15 ans sur cinq ne maîtrise pas les "savoirs de base" (lecture, écriture et mathématiques élémentaires).

Kenneth Robinson, spécialiste de l'éducation, a pour habitude de présenter les différents systèmes scolaires occidentaux sous un jour peu glorieux. Nos enfants seraient en classe comme sous sédatif, crouleraient sous les notes, les classements et des programmes toujours plus lourds et abstraits. L'école selon Ken Robinson n'a pas revu son fonctionnement depuis le XIX^e siècle, à une époque où les écoles ont été pensées sur le modèle des usines, pour produire de l'instruction de façon standardisée.

Aujourd'hui, les nouvelles technologies révèlent une réappropriation de l'éducation et de la formation par l'individu, dès le plus jeune âge. La liberté qu'offrent les nouveaux outils constitue une excellente occasion de nous débarrasser de notre modèle fordiste de l'éducation, et de remettre le développement harmonieux des compétences individuelles au centre de notre attention.



Pour en savoir plus

- "La révolution numérique de l'éducation a-t-elle eu lieu ?", émission disponible sur la page de l'émission "Science publique" (www.franceculture.fr).
- Kenneth Robinson, *All Our Futures : Creativity, Culture, and Education*, 1998.

JEUNES, RÉSEAUX SOCIAUX ET INFORMATION : LES USAGES ÉVOLUENT À VITESSE GRAND V

Facebook vs. Twitter : une bataille générationnelle ? Entre des ados qui arrivent en masse sur Twitter et des étudiants qui restent fidèles à Facebook, les usages des réseaux sociaux semblent varier profondément à seulement quelques années d'intervalle... Publié en mars dernier, un reportage de *Libération* sur la façon dont les jeunes s'informent aujourd'hui est très révélateur : les lycéens seraient déjà en train de désertier Facebook – réseau sur lequel se ruent les plus anciens – pour lui préférer Twitter, alors que les étudiants considèrent qu'ils n'ont pas leur place sur ce dernier réseau social. "Ils ont choisi leur camp, les lycéens n'ont pas ou plus Facebook, trop dépassé. Aujourd'hui, c'est Twitter qu'ils utilisent tous, mais ils ne suivent ou ne sont suivis que par leurs amis. Alors les scoops et les infos à la minute, c'est un aspect du réseau qu'ils ne connaissent pas vraiment". (...) Les étudiants, eux, déjà "out", sont absolument fidèles à Facebook qui leur permet d'être en contact avec leurs amis et de s'informer par les articles et les vidéos qu'ils partagent. Mais pourquoi pas Twitter ? "Parce qu'on n'est pas des stars !" plaisante Audrey, 20 ans, étudiante en Lettres à la Sorbonne Nouvelle.

2. NUMÉRIQUE ET EMPLOI, LE GRAND MALENTENDU

Les entreprises du secteur des nouvelles technologies sont celles qui ont la meilleure image auprès des Français, mais la grande majorité d'entre eux considère qu'elles sont secondaires pour la croissance et l'emploi. Ce n'est pas le moindre des paradoxes qui accompagne les grandes mutations qui nous affectent et qui explique sans doute une certaine méfiance de la part des Français à l'égard des effets concrets de la révolution numérique. Le déferlement lui-même des objets numériques, tant salué par les consommateurs, n'est pas sans susciter des réserves dans le monde du travail. Ces incertitudes et ces angoisses trahissent sans doute des mutations trop rapides, ou plus probablement une maturité insuffisante à l'égard du nouvel outil. En réalité, le numérique est un puissant allié dans la construction de notre avenir économique.

UNE CROISSANCE VERTIGINEUSE

Dans notre appréciation de la réalité économique et technologique actuelle, il apparaît de plus en plus important de se détacher de l'idée selon laquelle le numérique nuit à l'économie réelle. Il convient plutôt, comme l'affirme Jean-Paul Delevoye, Président du Conseil économique, social et environnemental, d'être attentifs aux changements bénéfiques et aux germes de croissance. Il s'agit de faire enfin entendre, selon ses termes, "le bruit des arbres qui poussent".

Le numérique est l'un des secteurs qui résiste le mieux à la crise, l'OCDE l'a prouvé. Il contribue de plus en plus à la croissance économique, via le e-commerce et la publicité en ligne notamment, et il semble stimuler puissamment l'initiative individuelle. La France peut se vanter de belles réussites, comme Criteo, spécialiste de l'achat d'espaces publicitaires sur Internet, dont la croissance a dépassé 200 000% en 5 ans. Parmi les entreprises françaises spécialisées dans les nouvelles technologies mises à l'honneur lors des Deloitte Technology Fast 50, dix-neuf connaissent une croissance supérieure à 1000%.

Se contenter de saluer le succès serait un peu court, s'il ne s'agissait aussi de reconnaître de très concrètes perspectives économiques. Le numérique, c'est "à la fois l'industrie du futur et le futur de l'industrie", avance le Syntec. Louis Gallois le reconnaît, "c'est une clé pour l'industrie française". CapGemini a en effet montré que, quelle que soit leur activité, les "digital leaders" – ces entreprises ayant pris le virage numérique – sont plus performantes que la moyenne de leur secteur à hauteur de 26%. Dans l'industrie, les entreprises les plus en pointe mettent en place de véritables programmes de développement des compétences digitales.

UNE CROISSANCE SANS EMPLOIS ?

Une autre idée préconçue doit être, sinon rejetée, du moins fortement nuancée : celle selon laquelle le numérique serait défavorable à l'emploi. Certaines estimations le démentent : depuis 1995, le secteur Internet serait à l'origine de plus d'un quart des créations nettes d'emploi. Plutôt que d'une véritable destruction, il serait plus juste de parler de mutation de l'emploi : "Dans toutes les industries, la digitalisation [...] détruit des activités très rémunératrices, mais en génère de nouvelles prometteuses", explique Thibault de Jaegher, Directeur de la rédaction de *L'Usine nouvelle*.

Guy Mamou-Mani affiche sa confiance dans l'avenir : "Il est normal que chaque révolution industrielle s'accompagne de destruction d'emplois, mais c'est sur du court terme. Sur la dis-

Depuis 1995, le secteur Internet serait à l'origine de plus d'un quart des créations nettes d'emploi.

tance, le numérique créera dix fois plus de postes qu'il n'en aura détruits". L'idée d'une compétition entre l'homme et la machine, d'une *Race Against the Machine*, à laquelle nous avons été habitués, cacherait ainsi une réalité plus complexe. C'est une alliance avec la machine qu'il nous faut à présent envisager.

"TOUT SE TRANSFORME..." : L'EXEMPLE DU CLOUD

Avec les nouvelles technologies, l'emploi ne se perd pas, il se transforme. Quand des activités disparaissent, de nouveaux métiers apparaissent. L'avènement du *cloud computing* illustre bien ce processus de "destruction créatrice". Le *cloud* se définit comme l'externalisation du stockage de ressources informatiques sur Internet, dans le "nuage" (ou, plus prosaïquement, dans des *datacenters* géants). En mutualisant et en automatisant un grand nombre de tâches d'installation, d'industrialisation et d'exploitation, il permet de développer des solutions logicielles en un temps record, comme par exemple

la configuration et la mise à disposition d'un service de messagerie pour des milliers de personnes. Naturellement, le cloud permet de faire *plus avec moins* de ressources humaines dédiées à la gestion des données. Mais si l'on en croit les projections d'IDC/Microsoft, cette technologie permettrait la création de près de 190 000 emplois en France d'ici 2015.

Au lieu de supprimer des emplois dans les DSI, le cloud renforcerait plutôt leur rôle en les amenant à innover pour développer de nouveaux services, donc de nouvelles compétences. Du reste, de nouveaux métiers sont en train d'apparaître et de prospérer, comme ceux de *cloud broker*, (intermédiaire entre le client et les fournisseurs), de *cloud auditor* (qui contrôle le respect des clauses contractuelles et les prérequis en matière de sécurité ou de localisation des données), ou encore de *cloud architect* (qui accompagne les entreprises dans leur transition vers le cloud). La dimension

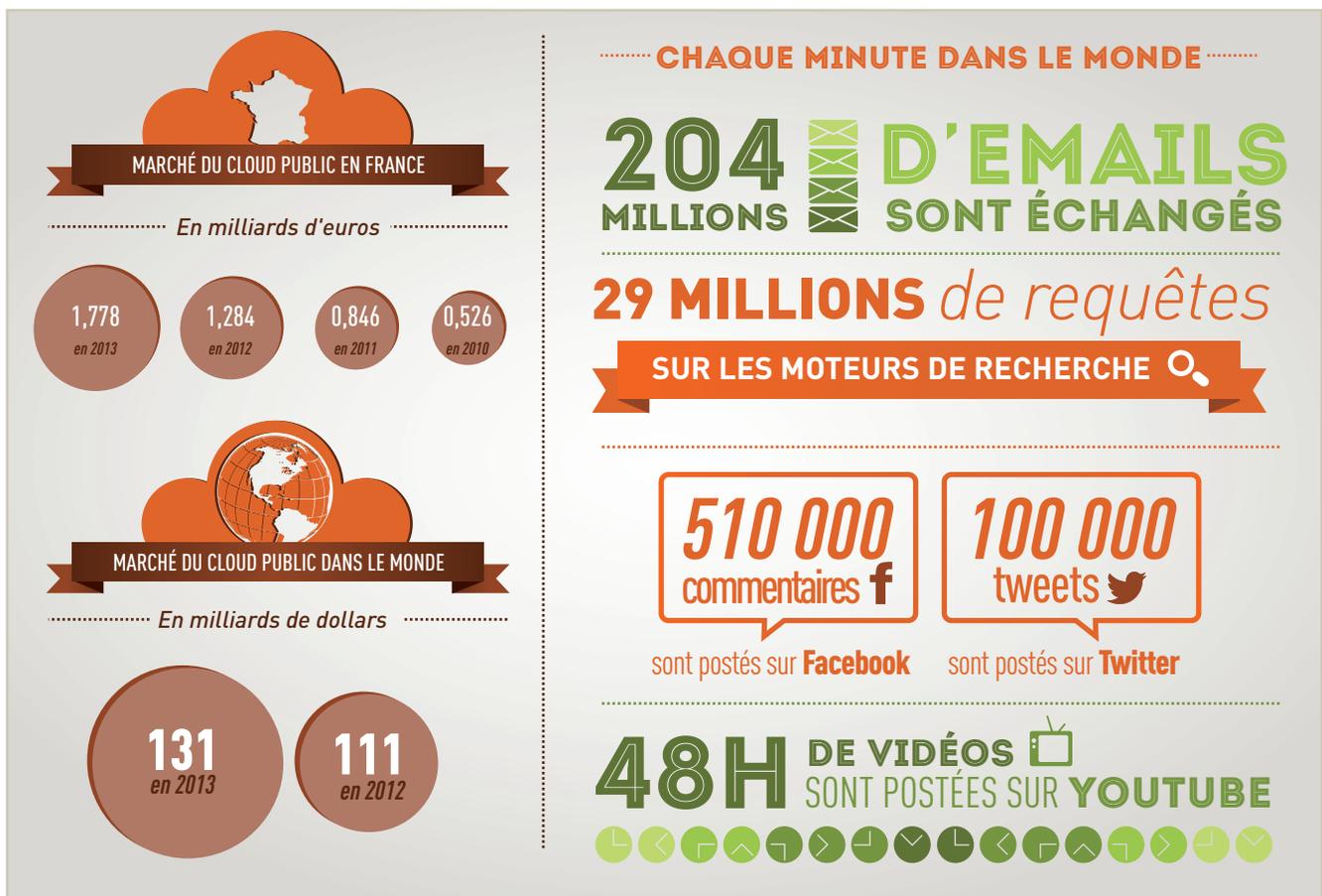
de service viendrait ainsi accompagner et compléter les activités de technique pure, comme si l'emploi tendait vers une recomposition naturelle, en symbiose avec les activités les plus dynamiques.

Une telle recomposition ne pourra pas s'effectuer spontanément. Elle exige en effet que notre système d'enseignement et de formation soit armé pour récolter les fruits des bouleversements en cours.



Pour en savoir plus

- > Sébastien Dumoulin, "Sept métiers pour tisser sa toile", *Le Monde de l'éducation*, 27 novembre 2012 (disponible en ligne sur www.lemonde.fr, édition abonnés).
- > "Le numérique en questions", blog de la rédaction de *L'Usine Nouvelle* (www.usinenouvelle.com).



3. L'ENTREPRISE NUMÉRIQUE :

CHOC DES CULTURES ET GUERRE DES TALENTS

Le retard du numérique dans les entreprises n'est pas uniquement dû aux réticences des salariés. Une forte résistance existe également aux plus hauts niveaux de décision. Les craintes liées au numérique touchent indifféremment dirigeants et employés, preuve supplémentaire du caractère universel de la révolution, et signe de la nécessité de travailler à intégrer ses conséquences. La résistance des dirigeants est moins imputable à la spécificité de leurs usages qu'à une différence de culture avec la nouvelle génération : la différence de familiarité avec la technologie de pointe explique sans doute la méfiance des patrons, peu enclin à bouleverser les organisations qu'ils gouvernent au profit d'un instrument dont ils ne maîtrisent pas l'évolution. Toutefois, la mise en place d'une stratégie numérique est une exigence incontournable : un choc des cultures à surmonter, à condition de trouver les talents nécessaires pour franchir l'obstacle.

L'orientation digitale d'une entreprise ne peut se faire que si elle provient de son top-management.

LA VALORISATION DES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES NE PEUT PROVENIR QUE DU TOP MANAGEMENT

Plus encore que l'équipement technologique, les effets bénéfiques du numérique sur la croissance et la productivité dépendent d'une évolution des organisations. Car le numérique bouleverse en profondeur le fonctionnement des entreprises. Comme le souligne Muriel Schulz, Responsable des ressources humaines chez Leroy Merlin, *"L'Internet, les intranets et les réseaux sociaux chamboulent tout : les "business models", les circuits de distribution et d'achat, les relations entre salariés, jusqu'à la nature des recrutements"*.

L'intégration harmonieuse et vertueuse de ces bouleversements tend à refaçonnner de l'intérieur l'organisation elle-même. L'accompagnement et l'orientation de ce processus, qui concernent les structures dans leur ensemble, relèvent au premier chef des fonctions de direction. *"L'orientation digitale du business, la valorisation en interne de la compétence numérique et même la mise en place de programmes visant à attirer les profils de la génération Y ne peuvent se faire que si elles proviennent du top-management"*, soulignait Godefroy Jordan, Président de Startindot.

L'enjeu apparaît urgent, car on connaît la pénurie de talents, et surtout de talents numériques, qui se profile à l'horizon. Seules les organisations ayant effectué des choix clairs auront la possibilité d'attirer les meilleurs.

POUR LEVER LES RÉTICENCES DES FRANÇAIS, LES DIRIGEANTS DOIVENT NUMÉRISER LEURS MENTALITÉS

Pour lever les craintes des Français, les dirigeants doivent s'engager réellement. La pédagogie par le haut est sans doute la première des priorités. Car les dirigeants, pour être réticents, n'en sont pas moins fortement lucides : 9 dirigeants sur 10 jugent le numérique essentiel pour la croissance de leur entreprise d'après une enquête de l'APM (Association progrès du management). Pourtant, certains signaux semblent contradictoires, comme en témoignent ces chiffres étonnants : les patrons ne sont que 44% à utiliser un *smartphone*, contre 50% pour leurs salariés. En outre, ils sont à peine 7% à disposer d'un compte LinkedIn. Malgré leur aspect anecdotique, ces chiffres portent à réfléchir : il est difficile de convertir son organisation au numérique sans connaître un minimum ses supports les plus courants.

L'enjeu est surtout de saisir la portée des transformations et le réel potentiel d'une conversion au numérique. Car si les dirigeants se déclarent convaincus des apports du numérique en termes de rapidité et de réactivité, ils ne sont que 14% à reconnaître la hausse de la productivité autorisée par le numérique, et seulement 10% à considérer qu'il permet à l'entreprise de mieux s'adapter aux besoins de ses clients.

"L'ENTREPRISE APPARAÎT RINGARDE"

Les arguments peuvent sembler dépassés par l'importance des enjeux. La première objection alléguée est d'ordre sécuritaire : le sondage d'APM montre que les dirigeants craignent avant tout pour la sécurité de leurs systèmes informatiques et la confidentialité des données de leur entreprise. Une autre objection porte sur la concentration et la productivité des salariés : les dirigeants craignent l'oisiveté

à laquelle peut conduire Internet et imaginent des salariés absorbés dans une navigation peu efficace pendant leur temps de travail.

Si les défis posés au management des ressources humaines et à la sécurité informatique par cette nouvelle donne ne peuvent être niés, ils ne doivent pas non plus être esquivés. Par ailleurs, il appartient aux dirigeants d'évaluer clairement leurs besoins et de s'engager dans des réformes ciblées : "toute grande entreprise se doit aujourd'hui de disposer d'un intranet performant", affirment ainsi Blandine Kouvate, Responsable RH dans le secteur Internet, et Olivier Fecherolle, Directeur général chargé de la stratégie chez Viadeo. Correctement conçu et judicieusement mis en œuvre, l'intranet peut se révéler être un précieux outil de *social management*.

Les réticences des dirigeants font que "l'entreprise apparaît ringarde" selon Olivier Fecherolle. Pour lui, c'est "à l'entre-

prise de s'adapter aux bouleversements technologiques, sociaux et économiques." S'il est nécessaire que les acteurs économiques cherchent à mesurer la portée de ces changements pour mieux les contrôler, il est impossible qu'ils continuent à les contourner. D'autant plus qu'aucun changement n'est réalisable sans recrutement, et la quête des compétences digitales adéquates s'annonce à ce point difficile qu'il serait funeste de ne pas l'anticiper.

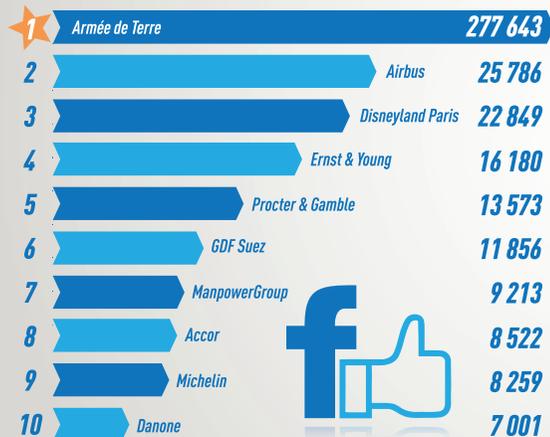


Pour en savoir plus

- > Muriel Jator, "Le numérique bouscule le management des entreprises", *Les Échos*, 26 juin 2012 (disponible en ligne sur www.lesechos.fr).
- > APM, *Entreprise et numérique : qui influence qui?*, rapport publié en 2012.

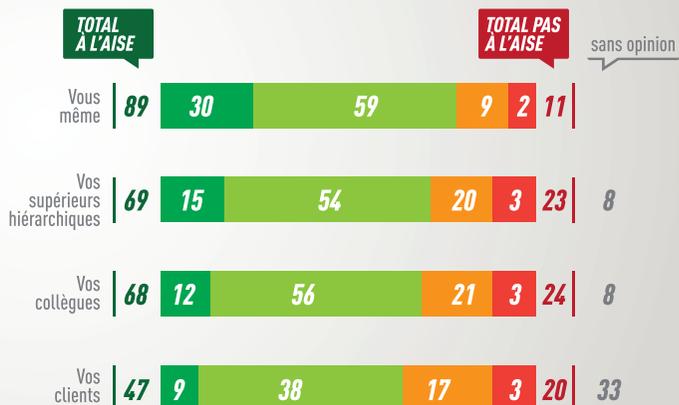
LES ENTREPRISES FRANÇAISES LES PLUS SUIVIES SUR FACEBOOK

Classement Facebook 2012 (en nombre de Fans)



A L'AISE OU PAS AVEC LES OUTILS NUMÉRIQUES ?

😊 Très à l'aise 😊 Plutôt à l'aise 😐 Plutôt pas à l'aise 😞 Pas à l'aise du tout



4. NUMÉRIQUE AU TRAVAIL EN FRANCE : RETARD, OU LIBERTÉ ?

L'irruption du numérique n'a pas seulement changé notre vie domestique et nos loisirs, elle continue de nous désarçonner au travail, partagés que nous sommes entre émerveillement et sentiment confus d'inquiétude et de perplexité. Plus que tout autre instrument du quotidien, les ordinateurs, les tablettes ou les *smartphones* semblent échapper à notre contrôle. Signe sans doute de nos compétences technologiques insuffisantes, qui ont crû moins vite que la complexité des outils. Quoi qu'il en soit, cette ambivalence que nous éprouvons au lendemain de cette grande révolution, prend toute sa place sur notre lieu de travail. Les employeurs comme les employés hésitent à accorder aux outils numériques la place fondamentale qu'ils semblent exiger. Or cette hésitation pourrait nous coûter cher en termes de productivité.

UN SENTIMENT DE MENACE PÈSE SUR L'ESPACE PRIVÉ

Publié en février dernier, le dernier Baromètre européen de l'innovation du Syntec Numérique révèle que, si les Français sont aussi bien équipés que leurs voisins européens en matériel informatique et logiciels modernes, l'usage des *smartphones* et des réseaux sociaux au travail est bien moins répandu en France que dans le reste de l'Europe. La méfiance semble être de rigueur.

Internet s'est largement installé sur le lieu de travail en Europe :

- plus des deux tiers des salariés (68%) sont connectés,
- presque la même proportion (64%) dispose d'une messagerie en ligne,
- plus de la moitié (57%) utilise du matériel informatique moderne.

Toutefois, en matière d'utilisation professionnelle des outils les plus récents, la France semble très en retard : moins d'un tiers (31%) des salariés français ont accès aux réseaux sociaux sur leur lieu de travail et seulement 8% possèdent un *smartphone* fourni par leur employeur. Le contraste avec les autres grands pays d'Europe est saisissant : en Grande-Bretagne, en Allemagne, en Italie, et même dans une économie profondément en crise comme l'Espagne, quelques 40% des salariés peuvent se connecter aux réseaux sociaux depuis leur bureau et plus de 20% disposent d'un *smartphone* professionnel.

Les employeurs français verraient-ils avant tout le numérique comme une distraction ? Négligent-ils son utilité ? Quoi qu'il en soit, les réticences de salariés craignant de voir le travail envahir leur vie privée pourraient jouer un rôle dans ce retard : 59% des Français voient le *smartphone* profession-

nel comme une "menace" pour la distinction entre vie professionnelle et vie personnelle. Bruno Vanryb, Président du collège éditeurs du Syntec numérique, résume ce paradoxe : "les Français aiment l'innovation mais craignent qu'elle menace leur vie privée".

TECHNOLOGIES AU TRAVAIL : UN ENJEU DE MANAGEMENT DES USAGES

On aboutit ainsi à une impasse : alors que le développement du BYOD ("*Bring Your Own Device*", qui désigne l'usage professionnel par le salarié de son propre terminal de communication) est certes porteur de confusion entre travail et vie privée, la mise à disposition d'un téléphone mobile professionnel suscite les mêmes réticences que celles qu'elle est précisément sensée lever. Tout se passe comme si l'outil numérique, par réflexe, relevait instinctivement de la sphère intime de l'individu.

Les employeurs français
verraient-ils avant tout
le numérique comme
une distraction ?
Négligent-ils son utilité ?

Des études du Centre d'analyse stratégique (CAS) et du Centre d'études de l'emploi (CEE) ont passé ces craintes au crible et aboutissent à la même conclusion : la technologie n'est pas un danger en soi ; c'est son usage, son management, qui fait d'elle un allié ou un ennemi du bien-être des salariés. Notamment le CAS a bien mis en évidence que les technologies contribuent plutôt à un élargissement des col-

lectifs de travail et créent parfois de fortes relations d'entraide. De façon générale, les TIC permettent d'intensifier et de diversifier les échanges entre collègues tout en laissant les salariés adapter leurs usages en fonction de leurs besoins. Bien mises en œuvre, les TIC apparaissent comme un facteur de liberté du travailleur.

Les effets négatifs apparaissent lorsqu'un usage trop mécanique, et en réalité simplificateur, conduit à des formes d'hyper-rationalisation : les TIC ne déploient leurs effets bénéfiques que lorsqu'ils sont un véritable levier de communication au sein de l'organisation, et moins lorsqu'elles donnent lieu à une systématisation des objectifs et des modes opératoires.

Comme le résume l'enquête du CEE : "les risques générés par les TIC sont donc étroitement liés au contexte organisationnel dans lequel elles s'inscrivent et aux décisions des entreprises sur la manière dont l'informatique vient assister l'activité de management". Ainsi, deux cas de figure sont principalement en cause : les cadres ou les professions intermédiaires dans de grandes entreprises sont les plus susceptibles de ressentir le débordement dans la sphère privée mais sont également plus à même d'éprouver une forme de bonheur professionnel lié à la reconnaissance de leur travail ; d'autre part, les utilisateurs d'outils logiciels transversaux ou de technologies pas ou peu connectées subissent une limitation de leur marge de manœuvre, des cadences imposées et une surveillance plus grandes, créateurs de malaise.

Le degré de "connexion", c'est-à-dire d'usage d'internet, semble lié au confort d'usage des TIC au travail. Preuve supplémentaire que ce n'est pas tant la rationalisation des méthodes qui ouvre de nouveaux possibles, mais la place nouvelle qu'occupe l'individu et son environnement "social" au sens large. Accueillir le numérique au travail ne signifie pas renoncer à sa liberté, mais implique de trouver les bonnes méthodes pour tracer de justes frontières, et accéder ainsi à une liberté plus pleine et plus féconde.



Pour en savoir plus

- > Syntec numérique, *Les Européens et l'innovation*, 2012.
- > Centre d'analyse stratégique, *L'impact des TIC sur les conditions de travail*, 2012.
- > Centre d'études de l'emploi, *TIC et conditions de travail. Les enseignements de l'enquête COI (Changements organisationnels et informatisation, 2012)*.

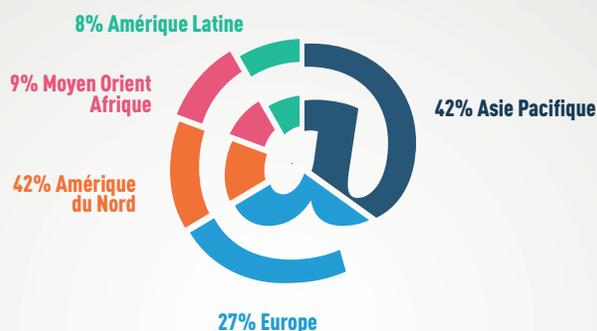


DISTRIBUTION DES INTERNAUTES DANS LE MONDE

Les États-Unis ne sont plus le Centre de l'Univers Digital



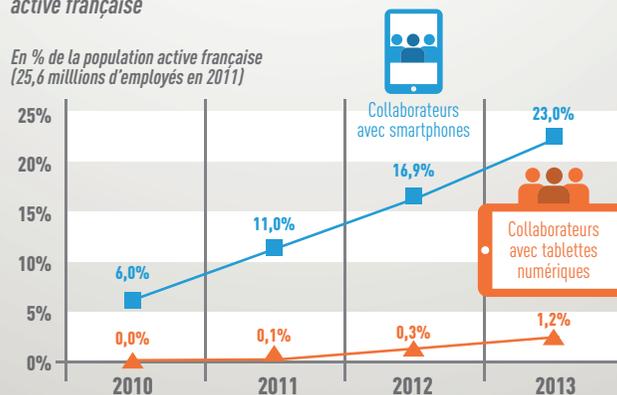
: États-Unis : Reste du Monde



NUMÉRIQUE ET USAGES PROFESSIONNELS

Évolution de la proportion des collaborateurs utilisant des smartphones et tablettes numériques pour des usages professionnels dans la population active française

En % de la population active française (25,6 millions d'employés en 2011)



Lecture : en 2011, 11% de la population active française a fait usage de smartphones à titre professionnel

France, 2010-2013. Modélisation effectuée à partir de données INSEE, ARCEP, GFK et des entretiens MARKESS International auprès de 175 décideurs. Ne sont pas intégrés dans ces données les usages professionnels effectués à partir de terminaux personnels.

5. DU *BYOD* AU *CYOD* : À CHACUN SELON SES BESOINS

dans le cadre de notre réflexion sur les mutations de l'espace de travail sous l'influence des outils numériques, nous avons recueilli l'éclairage de Stéphane Clément, Directeur général de Proservia (SSII de 950 collaborateurs qui a rejoint ManpowerGroup Solutions en 2011), et de Patrick Duquesne, Directeur des Systèmes d'Information (DSI) de Tereos (groupe agro-industriel coopératif). Partenaires depuis 2008, leurs deux entreprises ont été confrontées aux questions que pose le phénomène du "Bring Your Own Device" aux entreprises, à leurs services informatiques et à leurs managers.

■ **Le "Bring Your Own Device" (BYOD), c'est l'usage professionnel par le salarié de son propre terminal de communication. Cette pratique n'est pas anodine, elle suscite des inquiétudes d'ordre technique et des interrogations d'ordre managérial...**

Patrick Duquesne : En effet, le "Bring Your Own Device" amène un certain nombre de questions : sécurité des données de l'entreprise, compatibilité des systèmes, protection de la vie privée des salariés, droit du travail, "fracture numérique", assurances... Pour y répondre, nous travaillons, avec Proservia, à l'élaboration d'un catalogue d'appareils mobiles que nous mettrons à disposition des salariés de Tereos. Ils choisiront leur outil, qu'ils pourront aussi utiliser à des fins personnelles.

Stéphane Clément : Confrontés aux problèmes que pose le BYOD, les DSI français tendent à refuser l'accès des mobiles, portables ou tablettes personnels au système d'information de l'entreprise. Mais les salariés, qui sont aussi des consommateurs, veulent avoir le choix. Nous avons donc surmonté les difficultés du BYOD par le CYOD : *Choose Your Own Device* ! Ce n'est pas juste un slogan : alors que l'empiètement de la vie professionnelle sur la vie privée suscite des craintes légitimes, alors qu'Internet, les réseaux sociaux et les technologies mobiles portent une certaine confusion entre les sphères privée et publique, nous avons voulu clairement distinguer l'outil de travail et l'outil personnel. Et ce n'est pas si facile ! Il faut mettre en place un catalogue pertinent, qui réponde aux usages et offre aux salariés un maximum de choix, qui soit accessible, éligible et compatible avec les applications "métiers", qui garantisse la sécurité des données... tout cela nécessite un travail de sélection fine en amont. Beaucoup de critères entrent en ligne de compte.

■ **Le BYOD est une illustration de l'irruption massive des nouvelles technologies dans le travail : la Commission européenne estime qu'en 2015, 90% des métiers feront**

appel à des compétences de haute technologie. Quel impact ce bouleversement aura-t-il sur les métiers d'une DSI ?

P. D. : Notre rapport au temps est bouleversé. La rapidité étant devenue un facteur clé de la croissance d'une entreprise, l'intégration des outils informatiques doit s'accélérer et ne jamais prendre plus de six mois. Réaliser plus vite nécessite notamment de décider plus vite : en effet, l'industrialisation des processus de la DSI et la rationalisation de son portefeuille de services contribuent fortement à l'accélération de la décision. Autre transformation : dans les entreprises, bien des cloisons tombent. Les DSI n'échappent pas à la règle. Dans une société qui croît sur les marchés étrangers comme la nôtre, nous devons ainsi appréhender l'interculturel, les systèmes juridiques étrangers... Dans les DSI, peu y sont préparés aujourd'hui.

Mais le changement majeur, c'est le rapprochement entre la DSI et les utilisateurs. Parce que l'usage des nouvelles technologies s'est complètement banalisé, l'informatique ne peut plus être le domaine réservé des experts : les DSI ne doivent plus protéger leur pré carré derrière une approche purement informatique, caractérisée par leur jargon. Nous ne pouvons plus être des "geeks" qui vivent sur une autre planète ! Nous devons devenir des supports reconnus, utiles à la création de valeur, donc nous ancrer dans la réalité quotidienne de notre entreprise, dans ses métiers. Nous devons intégrer les exigences de l'alignement, de la réactivité et de la flexibilité. Cette évolution paraît d'autant plus nécessaire que la technique pure est la première activité qui s'externalise.

S. C. : Faire plus et plus vite avec moins, c'est le défi de nombre de DSI aujourd'hui. C'est ce qui les pousse, je pense, à externaliser tout ou partie de leurs fonctions techniques, pour ne se concentrer que sur les projets métiers prioritaires.

■ **Plus précisément, comment mieux contribuer à la création de valeur ?**

P. D. : À l'intérieur des DSI, les équipes chargées des applications doivent développer leur connaissance des activités de terrain. On ne cherche plus des experts du code, on a besoin d'experts des achats, de la maintenance, de la *supply chain*, etc., et qu'ils deviennent de véritables partenaires des directions Métiers. Quant aux équipes techniques, elles doivent apprendre à *manager* l'externalisation – à "faire faire" –, donc acquérir des compétences de pilotage et de communication pour faire comprendre les contraintes et objectifs business de l'entreprise. Elles doivent aussi développer leur expertise pour dénicher des innovations, des outils, qui contribuent à cet objectif.

S. C. : Chez un client du secteur pharmaceutique, j'observe d'ailleurs que les DSI intègrent des médecins, des pharmaciens... Pour comprendre l'évolution des métiers d'un prestataire de services informatiques comme Proservia, il est fondamental de bien intégrer le fait que, avec leur extrême diversification, les usages sont devenus bien plus importants que la technologie. Le BYOD illustre bien le formidable élargissement du spectre des matériels utilisés, donc des problématiques techniques à traiter ; aujourd'hui, par exemple, un prestataire de services informatiques ne peut plus être exclusivement un spécialiste de Windows ou d'Apple. De plus, le contexte économique actuel nous force à faire preuve de beaucoup d'imagination et de pragmatisme pour nos clients, à qui nous devons offrir des solutions adaptées à chaque type de besoin et d'usages. Le pragmatisme est devenu une qualité vraiment essentielle dans notre métier.

■ Justement, les nouvelles générations de terminaux mobiles et les nouveaux usages transforment bien d'autres métiers que les vôtres. Comment accompagner au mieux ces transformations ?

S. C. : Une société de services informatiques doit avant tout bien comprendre les métiers de ses clients, leurs contraintes. Dans les entreprises, tout le monde n'est pas nomade et les besoins de mobilité sont différents. Par définition, les "VIP" sont mobiles. Ils doivent pouvoir se connecter en tout lieu et à toute heure, mais ils n'ont pas besoin d'accéder aux applications "métiers", complexes. En revanche, les commerciaux ou les acheteurs qui lancent la *supply chain*, par exemple, doivent pouvoir accéder tout le temps à ces applications, qui n'ont pourtant pas été conçues pour cela (traditionnellement, une maintenance des serveurs est organisée entre 22h et 3h du matin, par exemple) : c'est ici que les enjeux technologiques et sécuritaires sont les plus complexes. Quant aux télétravailleurs, contrairement à l'idée que l'on s'en fait parfois, ils ne sont pas forcément nomades - ils sont même souvent fixes -, mais ils se situent hors de l'entreprise ; on doit leur permettre de travailler exactement comme s'ils étaient au bureau.

■ La fracture numérique, vous la craignez ?

P. D. : Nous devons aider les générations actuelles à "muter", par la formation et l'accompagnement du changement. Il ne s'agit pas que de maîtrise technique, il s'agit aussi de "savoir être" pour, par exemple, apprendre à bien distinguer les sphères privée et professionnelle.

S. C. : La proximité avec l'utilisateur est la clé : il faut bien cibler ses besoins, faire remonter son expérience, savoir être pédagogue... "A chacun selon ses besoins numériques" pourrait être notre slogan.

■ Selon vous, il devient essentiel aux experts d'apprendre à bien communiquer sur les aspects économiques de l'informatique...

P. D. : Nous devons aussi faire comprendre aux salariés, qui ont aujourd'hui accès à des offres très bon marché dans leur vie quotidienne, que les exigences de qualité et de sécurité d'une entreprise n'ont rien à voir avec celles que l'on peut avoir dans la sphère privée. Les progrès technologiques nous font parfois oublier que le monde est encore régi par les lois de la physique : un colis ne peut pas passer par un réseau informatique ! Les contraintes logistiques, qui se posent avec force dans le e-commerce, n'ont pas disparu.

S. C. : Oui, la normalisation de l'usage des technologies fait souvent oublier le coût de la sophistication. Dans la sphère professionnelle, vous n'avez pas grand-chose comme engagement de service pour 29,90 € ! J'ajoute que les transformations des usages rendent la formation encore plus essentielle aujourd'hui. Dans les formations sur lesquelles nous travaillons avec Apple par exemple, nous considérons que les techniciens doivent obligatoirement acquérir des compétences multiples, sur différents environnements et plates-formes technologiques. En effet, le BYOD/CYOD va réintroduire de l'hétérogénéité dans des environnements que l'on avait cherché à homogénéiser au maximum jusqu'à maintenant !



Pour en savoir plus

- > Centre d'analyse stratégique et Direction Générale du Travail, *L'impact des TIC sur les conditions de travail*, 2012.
- > François Adoue, Directeur de l'Observatoire International des Métiers Multimedia et Internet, "Les compétences professionnelles au cœur d'une étude", *Les Échos*, 18 mai 2012 (disponible en ligne sur www.lesechos.fr).

6. UNE ARME DE FORMATION MASSIVE : LE MOOC D'ENTREPRISE

Les MOOC, qui rendent la connaissance accessible à tous, font frémir le monde de la formation. Au lieu de les craindre, si on songeait à créer le premier MOOC Corporate pour former massivement dans les grandes entreprises ?

Par Pierre Berthou, Directeur Général Software de FuturSkill, filiale de ManpowerGroup.

Depuis quelques mois, le monde de la formation n'a que quatre lettres à la bouche : MOOC. Cet étrange acronyme désigne les "Massive Open Online Courses", ces plates-formes de e-learning sur lesquelles les meilleures universités du monde rendent leurs cours gratuits et accessibles à tous, dans le monde entier.

Après les pionniers Udacity et Coursera, c'est lorsque le projet edX a été annoncé en juin dernier par Harvard et le MIT que nous, professionnels du e-learning, avons compris qu'une évolution majeure en matière d'accès à la connais-

sance et à la formation était en marche. La rapidité avec laquelle d'autres universités, dont Berkeley, ont adopté cet outil révèle un engouement réel et sérieux. La croissance des MOOC est impressionnante : Coursera a atteint le million d'utilisateurs en seulement quatre mois, quand Facebook en avait mis neuf à atteindre ce palier.

QUAND VOUS FORMEZ UNE PERSONNE, VOUS POUVEZ CHANGER SA VIE.

Ces plates-formes d'un genre nouveau rendent donc libre l'accès à une immense base de connaissances d'excellence, n'importe où, n'importe quand. La vague se propage dans le monde entier : 62 % des utilisateurs de Coursera, start-up américaine, résident au Brésil, en Inde, en Chine et au Canada. Les pays en développement les adoptent massivement.

Pour Shai Reshef, Président de *University of the People* (une université en ligne entièrement gratuite, fondée en 2009 et qui a déjà dispensé ses cours de gestion et d'informatique à plus de 1 500 étudiants issus de 132 pays), les MOOC sont une authentique révolution populaire : *"Quand vous formez une personne, vous pouvez changer sa vie. Quand vous en formez beaucoup, vous pouvez changer le monde."*

Le potentiel de ce procédé de formation est en effet impressionnant. Comme le relevait Vincent Berger, Président de l'Université Paris 7 Diderot et rapporteur des Assises de l'enseignement supérieur et de la recherche qui se sont tenues en juillet dernier, l'enjeu de compétitivité est décisif car *"l'enseignement supérieur français, s'il ne sait pas être extrêmement ambitieux dans ce domaine, risque de voir un grand nombre de ses étudiants le quitter [...] Ce ne sera plus la fuite des cerveaux, ce sera le détournement des cerveaux."* Des cerveaux de digital native, bien évidemment conquis par ce modèle en tant qu'étudiants aujourd'hui... mais qui très vite les salariés des entreprises de demain !

COMMENT CONCURRENCER LA GRATUITÉ ?

Dès lors, comment faire en sorte que nos métiers de formation s'arriment à cette nouvelle façon de consommer la formation, et profitent eux aussi de ce tsunami annoncé des MOOC ? Michel Diaz, organisateur des Rencontres du e-learning, prédit qu'on s'achemine vers un monde où les établissements d'enseignement supérieurs deviendront des acteurs majeurs de la formation continue, puisqu'avec les MOOC elles peuvent délivrer des cours d'excellence sans aucune contrainte d'horaire ou de lieu. Ces établissements pourront notamment répondre sérieusement aux obstacles que nous connaissons bien, en matière d'accès à la formation : noma-

Le MOOC d'entreprise
pourrait donner
un élan décisif à
la formation continue.

L'OFFRE DE COURSERA UN DES LEADERS DES MOOC

Mars 2013

En un peu plus d'un an, Coursera (située à Mountain View, en Californie, l'une des 3 compagnies leader dans le développement et l'hébergement de cours en ligne) a proposé 328 cours, issus de 62 universités de 17 pays différents. Les 2,9 millions d'utilisateurs enregistrés proviennent de plus de 220 pays dans le monde. Et les cours couvrent des sujets aussi variés que le calcul différentiel, la nutrition des équidés ou les improvisations en jazz.

disme, home-working, entreprises en micro-réseau, situation de handicap... Surtout, elles possèdent un argument-massue : la gratuité ou quasi-gratuité.

Alors, sommes-nous condamnés à disparaître ? Sûrement pas : je suis convaincu que les organismes de formation sauront capitaliser sur l'avantage comparatif décisif qu'est la certification. Mais il est sans doute indispensable que nous nous inspirions de ce mouvement.

SOYONS DES JUDOKAS : LES MOOC SONT UNE ARME, PAS UN CONCURRENT

Ne considérons pas les MOOC comme un nouveau concurrent de poids. A l'ère d'une pénurie de talents à la fois complexe dans sa forme, sa géographie et sa définition, et à laquelle la formation est probablement la seule parade à court terme, les MOOC représentent une formidable opportunité. Aux Etats-Unis, on y réfléchit déjà. Personne, en France, ne s'est encore véritablement saisi du sujet.

Pourtant, le MOOC Corporate pourrait donner un élan décisif à la formation continue dans les grandes entreprises implantées sur différents sites, dans différentes régions, dans différents pays. Quel dirigeant de multinationale, quel DRH d'entreprise multi-sites ne s'est jamais trouvé confronté à la difficulté de transmettre un socle commun de compétences et de culture d'entreprise à ses salariés, dans le monde entier ou dans des régions distantes ? Quel DRH n'a jamais rêvé d'un outil et de méthodes qui lui permettraient de former et d'informer ses salariés de façon homogène et à faible coût, sur l'ensemble de la planète ?

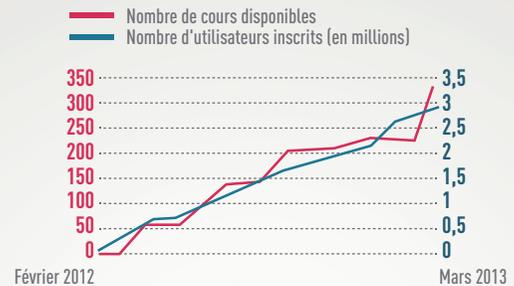
Avec les MOOC, ce rêve-là semble désormais accessible – et le marché est, à n'en pas douter, considérable et pérenne. C'est un modèle d'université d'entreprise digitale qui reste à inventer, sur le socle en construction d'une université universelle.



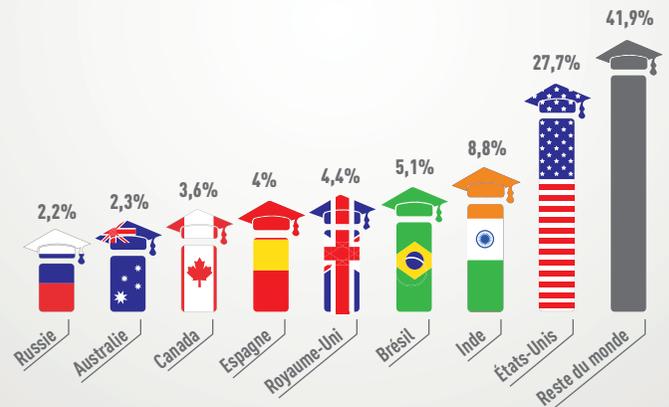
Pour en savoir plus

➤ Thomas L. Friedman, "Revolution Hits the Universities", *The New York Times*, 26 janvier 2013 (disponible en ligne sur www.nytimes.com).

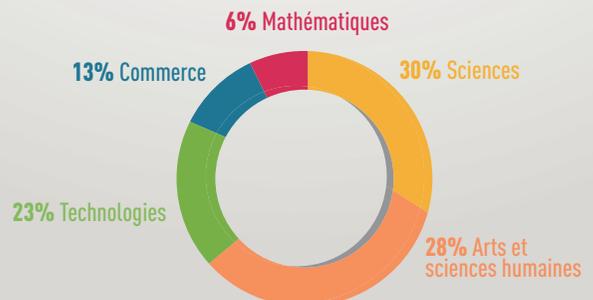
L'OFFRE ET LA DEMANDE



L'ORIGINE DES ÉTUDIANTS



LES COURS PROPOSÉS



7. SOCIAL LEARNING : UN POUR TOUS, TOUS POUR UN

La pénurie des compétences n'est pas seulement un défi pour l'emploi. Elle a d'importantes conséquences sur le fonctionnement des entreprises et sur leur croissance. Face à l'impossibilité de trouver les compétences nécessaires, les entreprises sont souvent contraintes de prendre en charge la formation de leurs employés pour créer elles-mêmes les compétences au sein de leurs organisations. Les employeurs privilégient en effet

La formation collaborative est appelée à connaître une forte expansion car elle correspond aux usages de la Génération Y.

la formation interne des salariés en place pour faire face à leurs besoins, tandis que les systèmes de formation externes parviennent de moins en moins à les satisfaire. Par conséquent, et surtout en période de crise, cette formation continue, plus nécessaire que jamais, constitue un poste d'investissement de plus en plus important. Une solution innovante au problème de plus en plus prégnant de la formation pourrait résider dans le recours au *social learning*, à condition toutefois de consentir à une prudente politique de mise en œuvre.

LES NOUVEAUX USAGES ET LE CERCLE VERTUEUX DE LA FORMATION COLLABORATIVE

Jeffrey Roth, Vice-président d'Interactyx Limited, développeur de *Learning Management Systems* (LMS, systèmes d'apprentissage en ligne), résume le dilemme : "investir dans la formation coûte cher, mais continuer à faire évoluer les compétences de ses employés est nécessaire". Le *social learning* permettrait précisément de faire plus avec moins.

L'idée du *social learning* est d'appliquer les technologies dites sociales, comme les réseaux sociaux, mais aussi les wikis, les *discussion boards* ou forums, les outils de *crowdsourcing*, les systèmes de contenus multimédias, intranets, bases de données, et autres plates-formes communautaires, à des fins de formation. En utilisant des outils collaboratifs et communautaires, la formation capitalise sur certains usages de plus en plus répandus chez les employés et valorise ainsi "un cercle vertueux de la collaboration".

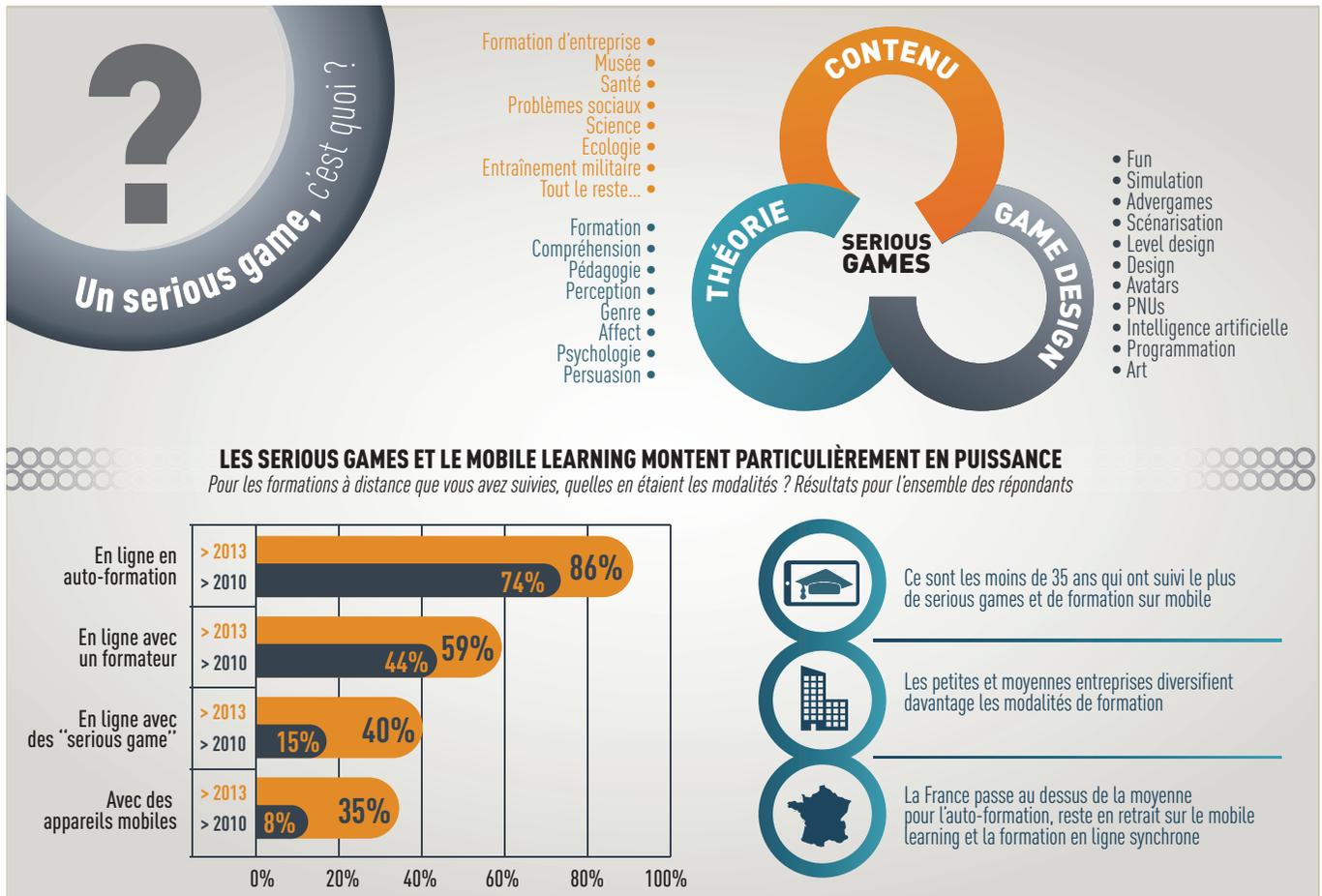
Favoriser la collaboration permettrait de multiplier les occasions d'expression des compétences individuelles, et donc de mieux les identifier pour mieux les assimiler. L'espace de travail unifié facilite cette transmission de compétences dans des *Learning Management Systems* (LMS) intégrés qui structurent les échanges et définissent une communauté d'apprentissage. Toutefois, au-delà des LMS, Internet fourmille d'outils permettant d'aboutir à un environnement de sociabilité. Jeff Roth rappelle que cette sociabilité fait partie de notre ADN, au même titre que *l'observational training* (l'apprentissage par l'observation), que nous pratiquons au quotidien, sciemment ou non.

FAIRE ÉVOLUER L'ORGANISATION

Prenant acte de l'importance prépondérante de la formation officieuse, informelle (qui représenterait 80% des cas d'apprentissage en entreprise), le *social learning* valorise ces situations quotidiennes de formation. Il vise à les encadrer, au sein d'une culture collaborative où les connaissances de chacun renforcent les compétences des autres.

FAIRE ÉVOLUER L'ORGANISATION

Le McKinsey Global Institute a montré que le partage de savoirs et la collaboration au sein de l'entreprise, ou au-delà d'elle-même, au moyen des technologies sociales, pourrait générer un gain de productivité de 20 à 25% pour les travailleurs évoluant en interaction. Il s'agit là d'un véritable gisement de valeur qui impose une profonde évolution des mentalités au sein de l'entreprise. Pour Jeff Roth, le salarié se voit ainsi reconnu et responsabilisé, en prenant "un rôle actif dans l'actualisation de ses compétences". Pour l'entreprise, cela implique une révision organisationnelle, afin d'identifier les besoins et d'accompagner l'évolution nécessaire des pratiques de formation ; comme l'affirme Pierre Berthou, Directeur général Software de FuturSkill, filiale de ManpowerGroup, il faut éviter tout changement brutal dans ce domaine : "Il faut préparer le terrain, en identifiant les leviers du changement chez un individu au sein d'une structure donnée. Il faut aussi pouvoir faire évoluer l'organisation, après avoir décliné une stratégie sur le moyen terme".



NOUVEAU PARADIGME : L'INDIVIDU-ACTEUR DE SA PROPRE FORMATION

Aujourd'hui, le *e-learning* n'est plus une "simple" classe virtuelle où l'apprenant reçoit passivement l'information : l'engagement pour la formation via les serious games ou les technologies mobiles est un signe de la naissance d'un "nouveau paradigme dans l'approche de l'apprentissage", selon Jeff Roth. Ce type de formation est appelé à connaître une forte expansion, dans la mesure où il correspond aux usages de la Génération Y qui investit des entreprises qui doivent donc moduler leur approche de la formation en fonction des attentes des populations d'apprenants. Ce changement profond correspond aussi à la volonté des individus d'être au cœur de leur propre formation.



Pour en savoir plus

- > McKinsey Global Institute, *The social economy : Unlocking value and productivity through social technologies*, 2012.
- > Les articles de Jeffrey Roth dans le "Social Learning Blog", consultable sur www.interactyx.com

8. TWITTER – LES GRANDS PATRONS FRANÇAIS GAZOUILLEN TROP PEU

La France est à la traîne en matière de numérique au travail. La responsabilité des chefs d'entreprise dans ce retard français trouve une illustration surprenante : seuls 7% sont sur Twitter et 16% sur Facebook, pourtant figures de proue de la Troisième révolution industrielle, dont le potentiel, notamment en termes de connaissance des modes de consommation, est impressionnant. Comment convertir leur organisation au numérique et vaincre les réticences de leurs salariés s'ils ne développent pas une certaine familiarité avec les usages sociaux les plus populaires ? Leur réticence à l'égard de Twitter est flagrante, et sur ce terrain, les patrons semblent refuser de donner l'exemple, comme si la fonction de direction s'accommodait mal d'une diffusion régulière d'une parole publique. Pourtant, Twitter, par la concision qu'il exige, se réapproprie la dimension oraculaire de la parole, qui a toujours été celle du pouvoir.

Les patrons semblent refuser de donner l'exemple, comme si leur fonction s'accommodait mal d'une diffusion régulière d'une parole publique.

LES PATRONS "TWITTOS" SONT DENRÉE RARE

Seuls six patrons du CAC 40 possèdent un compte sur Twitter : Henri Proglio (EDF), Ben Verwaayen (Alcatel-Lucent), Frédéric Oudéa (Société Générale), Carlos Ghosn (Renault-Nissan), Gilles Schnepp (Legrand) et Jean-Paul Chifflet (Crédit Agricole). Le moins que l'on puisse dire, c'est que l'activité n'est pas échevelée : 0 tweet pour Frédéric Oudéa et Gilles Schnepp, 1 tweet pour Carlos Ghosn, 2 tweets pour Jean-Paul Chifflet et 9 pour Ben Verwaayen. Seul Henri Proglio est assidu à son compte Twitter avec 333 messages écrits.

Selon cette enquête révélée par *Challenges*, ce sont surtout des dirigeants de médias et de l'Internet qui sont actifs sur Twitter. Les industriels semblent faire de mauvais "Twittos". Bernard Charlès, PDG de Dassault Systèmes, confiait à *Challenges* les raisons de sa réticence : "les propos sont très nominatifs, ce qui n'est pas sans risque". Pour éviter de commettre des erreurs qui nuiraient à l'image – du dirigeant comme de l'entreprise, certains patrons recourent au *personal branding* et rémunèrent des professionnels pour gazouiller à leur place.

Aussi certains dirigeants font-ils figure de pionniers. Hors des médias et du *web business*, Françoise Gri (ancienne Présidente de ManpowerGroup France et Europe du Sud et désormais Directrice Générale du Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs) utilise déjà Twitter de manière exclusivement personnelle, en prenant position et en s'engageant sur les sujets qui lui tiennent à cœur, tant professionnellement que personnellement. L'exemple de Françoise Gri, connue pour ses positions en faveur du numérique au travail, illustre bien une forme de corrélation entre l'usage d'Internet et des réseaux sociaux, et une conception de l'entreprise, qui entend tirer parti de l'étendue des bouleversements occasionnés par la révolution numérique.

Il est peut-être une autre corrélation, moins économique. Les dirigeantes semblent en effet plus actives que leurs homologues masculins. On peut citer notamment :

- Laurence Parisot, patronne du Medef et ancienne PDG de l'IFOP : @LaurenceParisot
- Delphine Ernotte, Directrice Exécutive d'Orange France : @DelphineErnotte
- Dominique Reiniche, Présidente de Coca-Cola Europe : @D_Reiniche
- Sophie Reynal, chef d'entreprise et Présidente d'HEC au féminin : @SophieReynal

Beaucoup d'entre elles prennent ainsi personnellement position pour faire progresser la place des femmes dans l'entreprise. Ces exemples de dirigeantes jouant intégralement le jeu d'une communication "horizontale" sont encourageants. Dans ce domaine, les *role models* sont déterminants pour mettre en œuvre le changement.

LES DANGERS D'UNE FRACTURE NUMÉRIQUE

La question de la présence sur Twitter pose à nouveau, de façon quelque peu différente, la question de la fracture numérique, que l'anglais traduit par un vocabulaire qui renvoie à l'exil : on parle en effet de *digital natives*, pour la génération qui n'a jamais eu à s'adapter au numérique, et de *digital immigrants*, comme si les générations qui ont fait l'expérience d'un immense bouleversement, avaient été soudain propulsées dans une terre inconnue.

Dans ce monde nouveau, c'est la parole du dirigeant qui est à réinventer. Certes, l'immédiateté et l'universalité des

réseaux sociaux lui font courir le risque de se banaliser, et sans doute est-il sage de ne pas céder aux sirènes de l'omniprésence, ou de l'hyper présence. Néanmoins, et malgré les vertus de la discrétion, le silence est aujourd'hui mis au compte d'une forme d'hésitation, voire d'incompétence. Réinventer les formes et les rythmes des mots qui fixent les caps et mettent en mouvement les organisations, tel est le défi auquel sont appelés les dirigeants du monde d'aujourd'hui, qui reste à construire.

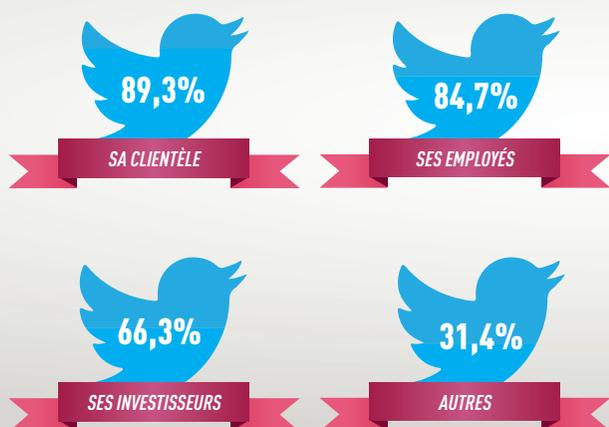


Pour en savoir plus

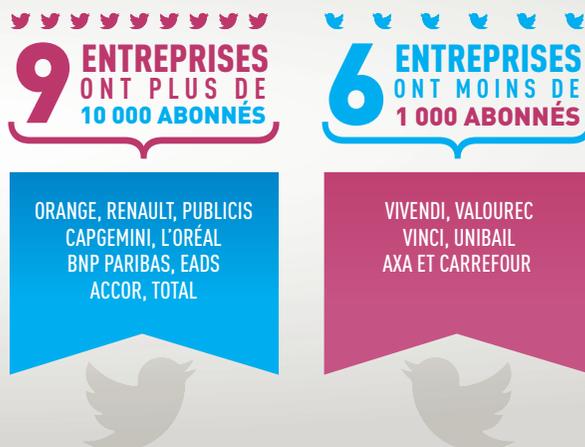
> Laure-Emmanuelle Husson, "Découvrez les patrons du Cac 40 qui tweetent", *Challenges* (disponible en ligne sur www.challenges.fr)

LES GRANDS PATRONS & LES RÉSEAUX SOCIAUX

AVEC QUI UN PATRON ENGAGÉ SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX AMÉLIORE-T-IL LES RELATIONS DE SON ENTREPRISE ?



LES ENTREPRISES DU CAC 40 SUR TWITTER (AVRIL 2013)





Vers un leadership global et mondialisé ?

Au sein de l'entreprise se cache un territoire difficile, celui des relations humaines, aux équilibres complexes et subtils, dont la maîtrise dicte la réussite ou l'échec. Plus que jamais, le management semble en crise, une crise qui suscite cependant des innovations pleines de promesses. À une époque où la souplesse des organisations devient un enjeu crucial, la remise en cause des structures traditionnelles ouvre des perspectives immenses et répond à un défi majeur : comment susciter une participation optimale de tous les collaborateurs à un moment critique de l'histoire des entreprises, alors que le modèle hiérarchique semble plier sous la globalisation ? La vision verticale de l'organisation, qui oppose dans sa hiérarchie immuable la tête et les membres, ne semble plus capable de fournir un modèle de gouvernance adapté à l'échelle globale. Dans certains cas, le renversement de la "pyramide organisationnelle" apparaît même comme le choix managérial le plus performant, le plus capable de générer de la croissance. Les fonctions de direction méritent ainsi d'être repensées en profondeur, et les expérimentations les plus radicales, avec leur succès spectaculaire, nous montrent bien que dans ce domaine, rien n'est impossible.

1. LE LEADER GLOBAL, CE CAMÉLÉON

La mondialisation a profondément affecté les lieux du pouvoir dans l'entreprise. Aujourd'hui, les décisions ne se prennent plus dans un bureau en haut d'une tour, isolé comme un sanctuaire. Les dirigeants d'aujourd'hui, devenus leaders globaux, sont contraints de "sortir de leur bureau". Curieuse mutation qu'opère alors la structure en réseau des nouveaux rapports de travail, le nouveau leader devant apprendre à tirer les enseignements des capacités d'adaptation du caméléon. Appelé à se fondre dans tous les décors, le *leader caméléon* est confronté à un nouveau type de défi : comment être à la fois dans une relation d'empathie, de dialogue, d'ouverture, et dans un rapport de direction ?

UN GLOBAL NETWORKER QUI A LE SENS DU CLIENT ET LE GOÛT DES AUTRES

Right Management (filiale de ManpowerGroup) souligne, dans une étude récente, une évidence qu'il est néanmoins bon de rappeler : pour réussir dans le management interculturel, il faut en avoir le goût. Un leader global navigue d'une culture étrangère à une autre sans difficulté parce qu'il est porté par son sens du contact et sa curiosité.

Bien au-delà de Facebook, LinkedIn ou A Small World, le "leader global" est un *networker* planétaire, qui noue des contacts partout, entretient un réseau de relations personnelles. Dans cette tâche, les qualités d'écoute et de compréhension occupent le premier plan.

Right Management a ainsi identifié six compétences clés, nécessaires au management interculturel : la capacité d'adaptation, la créativité, la maîtrise de soi, le respect des croyances, la capacité à instaurer une confiance durable, la capacité à déjouer les ambiguïtés. Les nouvelles relations interculturelles engendrées par notre économie mondialisée favorisent donc une culture de l'empathie, dans la mesure où la confiance nouée avec l'*autre*, celui qui est différent, lointain, étranger, devient cruciale.

Lionel Prud'Homme, DRH adjoint de Carlson Wagonlit Travel pour la région EMEA, dresse le portrait de ce manager d'un nouveau type : "C'est un caméléon social. Quelqu'un dont la nationalité

s'est effacée au profit d'une forme de "civilité". Lorsqu'un manager global se met en "friction" avec d'autres nationalités, à force d'effectuer des déplacements avec des collègues étrangers, et même parfois de partager leur chambre d'hôtel, il finit par développer une "humeur égale" – cette compétence clé qui interpelle le plus. Il s'agit d'être suffisamment à l'écoute de l'humeur de l'autre pour ne pas lui exposer, voire imposer, ses propres sentiments – qui peuvent très souvent choquer un interlocuteur d'une culture différente."

SAVOIR D'OÙ L'ON VIENT POUR COMPRENDRE L'AUTRE

Est-ce qu'être un leader international signifie oublier son identité ? En aucun cas. Pour bien appréhender les autres cultures, il faut connaître les spécificités de la sienne, notamment dans le mode de communication des humeurs. Pour Ruediger Schaefer, Vice-président exécutif de Right Management pour la région EMEA, "il est essentiel de pouvoir répondre à la question 'Qui êtes-vous' ?"

Si tous les professionnels du management interculturel soulignent l'efficacité de l'humour pour créer de l'adhésion, les Chinois rient parfois pour exprimer leur gêne. Être un bon manager interculturel, c'est opérer une "gymnastique de tous les instants", explique Chantal Legendre, DRH adjointe de l'entreprise de télécoms Viaccess-Orca. "Il faut trouver l'équilibre entre une bonne connaissance de ses propres bases culturelles et une forme de neutralité, mais aussi entre l'ouverture d'esprit et l'estime de soi." Lorsqu'un manager réussit ce jeu d'équilibriste, il gagne l'adhésion.

VERS LA FIN DES "EXPATS" ET L'ÉMERGENCE DES TALENTS LOCAUX

Il semble que le modèle des managers expatriés soit destiné à disparaître, supplanté par les réseaux locaux, coordonnés par des managers "globaux". En misant sur la confiance, les nouveaux managers internationaux apprennent à confier des responsabilités à des équipes locales. En effet, un manager expatrié coûte cher à l'entreprise et ne parviendra jamais à une connais-

Le manager d'un nouveau type, c'est un caméléon social. Quelqu'un dont la nationalité s'est effacée au profit d'une forme de "civilité".

LES COMPÉTENCES CLÉS

POUR MANAGER LA DIFFÉRENCE

1



LA CAPACITÉ D'ADAPTATION

Nouer des liens facilement avec des nouvelles personnes même dans un contexte peu familier et s'intéresser à autrui.

2



LA CRÉATIVITÉ

Aimer les nouveaux challenges, savoir trouver des solutions innovantes aux conflits, diversifier ses sources d'inspiration.

3



LA MAÎTRISE DE SOI

Savoir rester calme et d'humeur égale, apprendre de ses erreurs sans être dans l'autocritique en public.

4



LE RESPECT DES CROYANCES

Respecter les croyances religieuses et les convictions politiques de chacun.

5



LA CAPACITÉ À INSTAURER UNE CONFIANCE DURABLE

Établir et entretenir des relations de confiance entre les équipes.

6

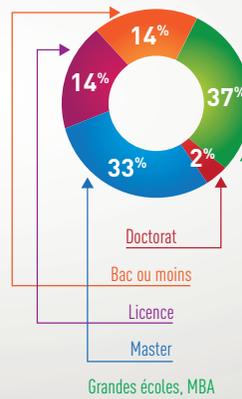


LA CAPACITÉ À DÉJOUER LES AMBIGUITÉS

Ne pas être frustré face au manque de précision ou à l'incertitude, et comprendre comment les choses fonctionnent dans les autres cultures.

Les drapeaux représentent les pays ayant obtenu les meilleurs scores.

LE NIVEAU D'ÉTUDES DES EXPATRIÉS FRANÇAIS



LES AVANTAGES DE L'EXPATRIATION



sance du terrain comparable à celle d'un expert local. Eric Bachellereau, Directeur Rémunérations et Avantages sociaux de Veolia Environnement, résume sa vision : "Les Chinois sont les mieux placés pour manager des Chinois. Former des Français au management de Français est déjà très complexe !". Qiang Lu, Directeur général de Right Management Chine, précise : "Un leader global doit déléguer aux managers locaux en fixant des responsabilités et des objectifs clairs. Les dirigeants expatriés ont parfois des inquiétudes lorsqu'il s'agit de déléguer en Chine. Or le meilleur moyen de développer des filiales locales est de former les talents pour les diriger plutôt que de trop centraliser le pouvoir. Pour avancer dans ce sens, il est utile de faire du développement des leaders locaux un indicateur de performance de l'entreprise."

Les qualités de direction requises par le monde d'aujourd'hui sont désormais inséparables d'une vision nouvelle de l'entreprise, moins centralisée, davantage pensée comme un réseau. Ces qualités nouvelles ne correspondent plus directement aux fonctions de décision ou de commandement mais tendent désormais à inclure une capacité affirmée à évaluer et à coordonner les compétences, présentes dans le monde entier.

Outre le "Global Networking", l'étude de Right Management insiste sur l'importance de deux autres caractéristiques. Un manager international doit savoir :

- 1) **Piloter la performance** de son organisation, apporter des preuves de l'attractivité de son entreprise dans chaque pays où elle est implantée : il doit montrer qu'il dirige une des *best places to work*.
- 2) **Construire une équipe** efficace. Un leader global sait *coacher* les membres de ses équipes et développer leurs compétences. Dans la droite ligne de la confiance et du respect qu'il témoigne à autrui, il/elle sait apprendre de ses employés.



Pour en savoir plus

> Right Management, *Leading Across Cultures in the Human Age*, 2012.

2. LES EMPLOYÉS D'ABORD ?

3 QUESTIONS À VINEET NAYAR

Le prix littéraire de la Fondation ManpowerGroup pour l'emploi a été attribué en 2012 à Vineet Nayar, pour son livre *Les employés d'abord, les clients ensuite*. Le parcours et la méthode atypiques de ce chef d'entreprise indien, PDG de HCL Technologies, illustrent remarquablement la façon dont un bouleversement global de l'organisation peut avoir des effets profonds sur la qualité individuelle des relations de travail au sein de l'entreprise. Le management radicalement innovant mis en place par Vineet Nayar est conçu pour avoir des effets directs sur le déploiement des compétences. Par son insistance sur l'enthousiasme, la confiance, la motivation, la réflexion menée par Vineet Nayar se fonde sur l'idée que le management d'une organisation est capable de libérer des énergies qui sommeillent. Le déplacement nécessaire, toutefois, est de taille : il consiste tout simplement à "inverser la pyramide organisationnelle" et à repenser l'entreprise à partir de l'employé. La réussite de Vineet Nayar, si elle n'est peut être pas applicable à toutes les structures, constitue toutefois une belle invitation à remettre en cause les rigidités de notre vision hiérarchisée de l'entreprise.



■ **Les employés au cœur des affaires, cela peut paraître irréaliste. Vous dites pourtant que c'est possible, et que vous l'avez même fait ! Expliquez-nous...**

Vineet Nayar : En 2005, tout semblait très bien aller à HCL Technologies – en surface. L'entreprise avait une croissance dépassant les 30% et connaissait une expansion mondiale rapide, tant de la clientèle que de nos activités. Sous le vernis du succès, pourtant, tout n'allait pas bien. En fait, la croissance de la société était plus lente que celle de ses concurrents. Elle perdait des parts de marché, de la notoriété, des talents. Elle était à la croisée des chemins. Il était temps de se poser quelques questions difficiles, pour identifier les fondamentaux de notre cœur de métier, pour comprendre qui crée de la vraie valeur pour les clients et repenser le rôle du management.

Cette remise en question a abouti à des conclusions surprenantes. Dans le secteur des SSII, la valeur ne repose plus sur la technologie elle-même, et certainement pas sur quelque composant *hardware* ou *software* que ce soit. HCL a observé que la vraie valeur porte sur la manière dont les opérationnels – les "employés de première ligne" – rassemblent les outils technologiques pour créer des solutions *sur mesure*. Cet endroit où les opérationnels interagissent avec les clients est une véritable "zone de valeur".

Ce ne sont pas les *senior managers* qui opèrent sur cette zone de valeur pour créer des solutions IT adaptées, ce sont les opérationnels. Cela a été l'illumination. En mettant les employés d'abord, les clients ensuite, HCL crée de la valeur pour ses clients.

■ **Comment mettre en œuvre ce changement ?**

V. N. : Faire passer les employés d'abord, cela n'a pas pu se faire du jour au lendemain, cela a été une transformation culturelle qui a été menée en plusieurs étapes.

La première étape s'intitulait "Miroir, miroir" ou "Se confronter à la vérité" : en ayant des conversations ouvertes, honnêtes et récurrentes, HCL a mis en lumière la réalité de sa situation et de tous ses défauts, et a créé le besoin du changement. Parallèlement, elle a mis sur pied une vision du futur inspirante et motivante.

La deuxième étape impliquait de construire "la confiance via la transparence" : même si les gens saisissaient le besoin de changement, il y avait peu de chance que celui-ci se produise tout seul... à moins qu'il ne se traduise par des actions et pas seulement par des mots. Le besoin du moment était alors de créer une culture du changement.

Et cela demandait d'être honnête et d'avoir foi dans les actions de chacun, de laisser ouvertes des fenêtres de com-

LES CHIFFRES CLÉS DU BAROMÈTRE RH 2012

Le baromètre RH et Transformation 2012 s'inscrit dans la continuité des tendances qui ont marqué les dix dernières années.

2002 - 2012 : LE BILAN DES DRH 3 GRANDES MUTATIONS DE L'ENTREPRISE DEPUIS 10 ANS

Aux yeux des DRH, les trois grandes mutations de l'entreprise depuis dix ans ont été :

Le COLLABORATIF

74%



LES TECHNOLOGIES

71%

LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

70%

munication pour discuter du bon et du moins bon, de braquer les projecteurs sur le moins reluisant, pour que tout le monde le voie et que des actions correctives se mettent en place.

La troisième étape concernait tous les moyens d' "inverser la pyramide organisationnelle" : une fois l'appel au changement accepté par les employés, et une fois mise en place la culture de la confiance qui les motivait à embrasser ce changement, il a fallu établir la structure pour le changement.

Pour HCL, cela voulait dire renverser la pyramide managériale classique en plaçant les employés au sommet. Cela signifiait accroître la responsabilité inversée et rendre omniprésente la transparence. Le management doit alors chercher à créer des signaux facilement perceptibles, des outils et des atouts pour ancrer la transformation des "employés d'abord". Une des cartes maîtresses est le système de feedback à 360 degrés : les employés au sein des équipes peuvent émettre anonymement leurs retours sur le management, les résultats de ce feedback sont ensuite mis en ligne sur l'intranet afin que tous puissent en bénéficier.

La dernière étape a été de "redéfinir le rôle du PDG" : dans cette phase finale, HCL a commencé à transférer la responsabilité du changement, des managers vers les employés. Cela a abouti à une société qui est à bien des égards autonome et autogérée.

■ La méthode EFCS ("Employees first, customers second") est-elle applicable en France ?

V. N. : N'importe quelle société au monde peut appliquer ces principes. La méthode n'a rien à voir avec la conjoncture économique ou la culture. Ce dont vous avez besoin, c'est de faire confiance à vos employés, de les encourager et de les enthousiasmer.

FONDATION
ManpowerGroup pour l'emploi



Pour en savoir plus

- > Vineet Nayar, *Les employés d'abord, les clients ensuite : comment renverser les règles du management*, trad. fr. Aude Sécheret, 2011.
- > Une interview de Vineet Nayar par Sylvia Di Pasquale, Rédactrice en chef de Cadremploi, visible sur la page du "Club emploi" sur www.cadremploi.fr.

CE QU'ILS ANTICIPENT LES PRINCIPALES TENDANCES

Sans surprise, les DRH estiment que les principales tendances des prochaines années seront :

LES NOUVEAUX USAGES TECHNOLOGIQUES

74%

les nouvelles FAÇONS D'APPRENDRE

74%

l'essor des réseaux sociaux

72%

CE QUI LES MOBILISE LES PRINCIPAUX OBJECTIFS DES DRH

En 2012, les objectifs prioritaires de la politique RH demeurent pour :

le recrutement des TALENTS



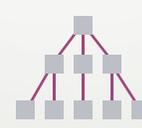
76%

l'amélioration de la gestion des COMPÉTENCES

74%

74%
L'APPUI aux managers opérationnels

72%
l'engagement des salariés



74%
L'évolution de l'organisation du travail est le 1^{er} thème de travail prioritaire pour les DRH

AU CŒUR DES TRANSFORMATIONS D'ENTREPRISE EN PHASE AVEC LEURS DIRECTIONS GÉNÉRALES

Enfin, les attentes des Directions Générales sont en phase avec les priorités des DRH puisqu'elles portent en priorité sur :

Le maintien d'un bon CLIMAT SOCIAL

79%

l'amélioration de l'efficacité PROCESSUS RH

76%

le développement de la capacité d'adaptation des collaborateurs

75%

3. LE MANAGEMENT À LA FRANÇAISE, SOURCE DE FRUSTRATIONS

dans la mesure où toute organisation est fondée sur un certain degré de hiérarchie, il était d'usage d'appréhender l'acceptation des inconvénients de l'autorité comme une forme de fatalité. Or certaines approches récentes démontrent que la "pression" ou la "frustration" subies par les employés et attribuées à l'organisation hiérarchique de l'entreprise, peuvent être à l'origine de dysfonctionnements dommageables aux relations de travail et aux performances elles-mêmes. Par ailleurs, les causes de ce sentiment de frustration sont mieux connues et le poids de la hiérarchie, directement incriminé, n'est plus considéré comme inéluctable. Un assouplissement des techniques et des finalités du management, surtout dans sa version bien française, pourrait permettre de diminuer ces inconvénients de façon significative : une problématique qui illustre parfaitement la continuité entre la quête d'une harmonie collaborative, et la recherche d'un fonctionnement plus efficace.

STRESS ET FRUSTRATION

Les différentes formes que prend la frustration au travail sont nombreuses et complexes, et dépendent en dernière analyse de facteurs profondément personnels. Le sentiment le plus commun de frustration est le stress. Parmi les causes principales de stress les plus fréquemment nommées par les salariés, figurent par ordre de fréquence : la surcharge de travail (43%), la pression de la hiérarchie (41%), et la situation économique de l'entreprise (32%), suivis de l'ambiguïté des rôles et responsabilités de chacun (30%). Du côté des responsables RH, la perception est légèrement différente : 60,6% d'entre eux placent l'ambiguïté des rôles parmi les causes principales de stress ; 60,3% la surcharge de travail et 42,3% la pression de la hiérarchie.

Le poids de la hiérarchie apparaît dans ces sondages dans des proportions très comparables : il s'agit d'une constante, d'autant plus mal tolérée qu'elle semble être en contradiction avec l'évolution de l'histoire et avec les bouleversements apportés par la technologie. Selon Wilma Tesselaar, Consultante senior en management des talents chez Right Management (filiale de ManpowerGroup), "une hiérarchie trop rigide ne génère pas seulement du stress, mais induit un sentiment de frustration profonde qui laisse penser à l'employé que ses compétences ne sont pas utilisées pleinement."

La question est d'autant plus cruciale pour l'avenir des entreprises qu'elle concerne directement la nouvelle génération, davantage marquée que la précédente par une quête de sens et de partage. Or cette nouvelle génération est celle qui porte les compétences nouvelles dont l'entreprise a plus que jamais besoin. "La croissance est en jeu", souligne Wilma Tesselaar : "aujourd'hui, les entreprises les plus performantes sont celles qui

Très hiérarchisé et codifié, le style managérial français ne remplit pas ce besoin.

savent utiliser les idées de tous les collaborateurs à tous les niveaux. Authenticité, innovation et exemplarité sont pour elle la clé du renouveau."

FAVORISER L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS POUR SUSCITER L'INNOVATION

Le style managérial français, particulièrement hiérarchisé, n'est pas exempt de tout reproche. *The Economist*, une fois n'est pas coutume, s'attaque à une idée reçue concernant les Français : leurs prétendues "difficultés relationnelles" avec le travail ne seraient pas dues à une aversion naturelle pour le travail lui-même. Sans pour autant porter aux nues la productivité française, l'hebdomadaire britannique pointe une difficulté réelle : la responsabilité des managers français, et en particulier de leur vision hiérarchique de l'entreprise, dans les blocages qui entravent la performance de leurs organisations. Wilma Tesselaar nous éclaire sur ce diagnostic.

■ ***The Economist estime que les Français entretiennent des "difficultés relationnelles" avec le travail en raison de la "pauvreté" de leurs managers. Y a-t-il un problème avec le management "à la française" ? Le style anglo-saxon est-il vraiment plus efficace ?***

Wilma Tesselaar : Je dirais plutôt que le management à l'anglaise correspond davantage aux attentes des nouvelles générations. Les collaborateurs de la génération Y ont davantage besoin de partager et donner un sens à ce qu'ils font. Et le style managérial français ne correspond plus à ce besoin:

4. TRANSITIONS PROFESSIONNELLES : LE CHANGEMENT, C'EST TOUT LE TEMPS

Commerciaux en quête de sens qui se reconvertissent dans l'horticulture, ex-militaires qui se lancent dans l'entrepreneuriat, demandeurs d'emploi qui, en changeant d'horizon, réussissent à s'insérer sur le marché du travail : le visage des transitions professionnelles est multiple. Pour les accompagner au mieux, une donnée à intégrer : le changement permanent sur le marché du travail. En France, 40% des actifs occupent un emploi sans rapport avec leur formation initiale, et plus de 50% ont changé au moins une fois d'orientation professionnelle dans leur carrière. En 2012, une étude de l'AFPA (Association pour la formation professionnelle des adultes), dessinait le visage de Français bien moins hostiles aux reconversions qu'on ne le dit souvent. Parmi ceux qui ont changé d'horizon, 55% l'avaient choisi et 64% l'ont vécu comme un moyen d' "épanouissement professionnel".

"LE CHANGEMENT DANS LES ENTREPRISES EST DEVENU UNE DONNÉE PERMANENTE"

Avec ces mots prononcés lors de sa conférence de presse du 16 mai 2013, le Président de la République annonce notamment l'agenda de la conférence sociale de juin, au sein de laquelle la formation professionnelle occupe une place de choix. Jusqu'à la consécration d'un "droit à l'évolution professionnelle" ? La question a été posée ce même jeudi 16 mai, lors d'une conférence de l'AFref (Association française de réflexion et d'échange sur la formation). "Les reconversions ont lieu tout au long de la vie professionnelle", expliquait Louisa Mezreb (groupe FACEM), qui menait les débats. Entre les transitions volontaires, subies (à cause d'une spécialisation dans une activité en déclin) ou forcées par des aléas de la vie (accident du travail, maladie...), se dirige-t-on vers un monde où la reconversion sera la norme ? Parmi les 45% d'actifs qui n'ont jamais connu de reconversion, un tiers l'envisagent dans les douze mois à venir – en majorité par choix. Et parmi les deux tiers restants, 66% la refusent uniquement par

peur de ne pas retrouver un emploi équivalent.

A une époque caractérisée par la vitesse, le mouvement permanent devient caractéristique de la vie des entreprises, "il n'y a plus lieu de parler de reconversion", tranche Louisa Mezreb. La généralisation progressive des reconversions professionnelles incite plutôt à parler d'un marché du travail "fluide", où les mobilités sont monnaie courante :

- **Des années 1960 à la décennie 1990 : "le temps de l'urgence."** La reconversion professionnelle est la dernière étape d'une chaîne de conséquences qui voit le marché de travail prendre de plein fouet les effets des mutations industrielles, la conversion des systèmes de production et la transformation des emplois.
- **Les années 1990 et 2000 : "le temps de l'anticipation."** Une prise de conscience naissante aboutit à l'ère de la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), avec le double objectif de préparer les salariés en développant leur mobilité et leur "adaptabilité" professionnelle, et d'anticiper les évolutions des emplois de façon à pouvoir ajuster les compétences aux nouvelles exigences des métiers.
- **Le passage des années 2010 : "le temps du transfert de responsabilité."** Si les termes de "transition" ou de "mobilité" professionnelles prennent le pas sur celui de reconversion, c'est que le changement est devenu une donnée permanente, rendant difficile toute anticipation. Le salarié est responsable de sa propre employabilité, notamment en maintenant et développant son "portefeuille de compétences".

L'EMPLOYABILITÉ : UNE NOUVELLE DISTRIBUTION DES RESPONSABILITÉS ?

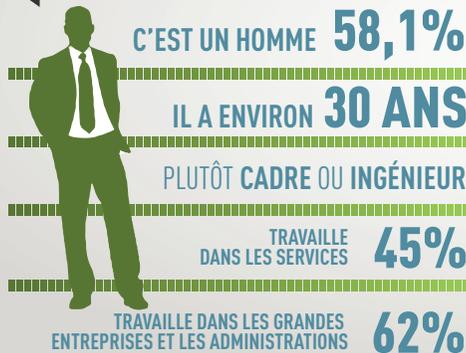
L'enjeu actuel serait celui de cette responsabilisation : comment l'individu peut-il booster son employabilité ? Les employeurs ont leur rôle à jouer, c'est d'ailleurs l'une de leurs responsabilités historiques. Et même en contexte de crise, où leurs yeux sont rivés vers d'autres horizons, ils ne sont pas dégagés de cette responsabilité :

- L'anticipation reste possible : le bassin d'emploi toulousain, premier de France en termes d'intentions d'embauches, est tiré par un secteur aéronautique fortement marqué par la culture de l'anticipation et la mise en adéquation des formations avec les prévisions de recrutement. Des initiatives comme le Pacte Pen Breizh, initié par ManpowerGroup, développent des formations sur-mesure, en parfaite adéquation avec la réalité du marché du travail car dessinées en fonction des besoins exprimés par les entreprises.
- Les politiques de développement des compétences et de pérennisation de l'employabilité des salariés font de l'entreprise un acteur de premier plan de l'accompagnement

Aujourd'hui, le salarié est responsable de sa propre employabilité.

LA FORMATION PRO EN CHIFFRES & EN ACTION

LA PERSONNE FORMÉE



LE MARCHÉ

CHIFFRE D'AFFAIRES DE LA FORMATION
13 MILLIARDS D'EUROS

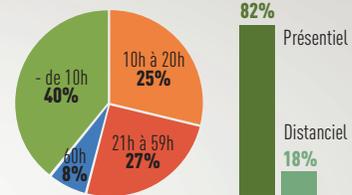
1/3 des organismes est engagé dans une démarche de développement durable

163 MILLIONS d'heures de formation par an

181 000 entreprises forment leurs salariés par an

55 300 nombres d'organismes de formation

LA FORMATION



LE FINANCEMENT

QUI FINANCE ?



de la mobilité. Les universités d'entreprise ou les solutions intégrées d'externalisation RH peuvent aider les entreprises à déployer des stratégies de long terme, centrées sur les talents.

A l'heure de retracer son expérience de responsable de formation au sein du groupe bancaire Crédit Mutuel-CIC, Francis Collet trace trois grands facteurs de changement :

- la complexification des tâches : à la fin des années 1980, le ratio de 70% de postes administratifs pour 30% de commerciaux a dû être inversé ;
- la mondialisation, qui implique de changer d'échelle : en France, par exemple, la structure atomisée de la couverture du territoire français par de multiples petites agences bancaires devient de moins en moins supportable face à une concurrence qui oblige à des économies d'échelle ;
- l'accélération du changement technologique ouvre de nouveaux marchés et pousse l'évolution constante des compétences.

La Génération Y inscrit encore plus le changement dans les mœurs des entreprises : mus par la quête du sens dans le travail, et rejetant le cloisonnement vie professionnelle/vie privée, les plus jeunes sont amenés à connaître une mobilité professionnelle inédite jusqu'ici. Francis Collet évoque le temps - révolu ? - où "certains employés ne voulaient pas changer de ligne de bus" : la mobilité devient normale, elle est aujourd'hui au cœur des enjeux de formation car elle doit être accompagnée pour être aussi choisie que possible. Adressé à des publics extrêmement variés, l'accompagnement est protéiforme : réponses individualisées (tutorat, e-learning, rendez-vous personnalisés), bilans de compétences, suivis

psychologiques de réorientation, sensibilisation et accompagnement à l'entrepreneuriat, programmes visant à "apprendre à apprendre", formations métiers... Plus globalement, le changement permanent implique encore plus qu'avant de développer une "formation tout au long de la vie" : ont même été évoquées des grilles de compétences... dès la crèche !

LA BONNE PERSONNE AUX BONNES PLACES

Mais attention au vocabulaire : Louisa Mezreb relève que le "management des talents" prend de plus en plus le pas sur "le management des compétences". Simple glissement sémantique ? "Les compétences sont obsolètes, mais les talents sont faits pour perdurer", oppose-t-elle : contrairement à l'obsolescence programmée de nos compétences, accélérée par les mutations technologiques mais aussi par des structures (organisations, société...) de plus en plus mouvantes, la notion de "Talent" intègre un objectif de pérennité et le souci de l'employabilité. Les employeurs, en s'engageant à développer les talents, "cessent de se focaliser sur les exigences des emplois pour s'intéresser aux talents détenus par les personnes". C'est là tout l'enjeu des compétences transversales (ou transférables) : en identifiant le potentiel des talents, les employeurs peuvent envisager de mettre la bonne personne non plus à la bonne place mais "aux bonnes places". Les objectifs : valoriser la complémentarité, libérer les initiatives et générer de la co-crédation de valeur. La notion de compétence incluait de prendre en compte les aptitudes des employés dans leur environnement, en situation ; celle de Talent couronne le savoir être et les soft skills : les Hommes, derrière les compétences.

5. QUATRE CLÉS POUR TROUVER LE BON TALENT, AU BON MOMENT

L'externalisation RH présente bien des avantages pour aider les employeurs à détecter et développer les talents - des processus extrêmement complexes et coûteux. ManpowerGroup, leader mondial du recrutement externalisé (RPO), livre quatre clés pour relever le défi de la compétitivité des ressources humaines aujourd'hui.

COMPÉTENCES ET PERFORMANCE : L'ANTICIPATION EST LA CLÉ

En France, l'écart entre le niveau de compétences disponibles et les besoins des employeurs pourrait empêcher la création de 2,3 millions de postes qualifiés et détruire 2,2 millions d'emplois "non qualifiés" d'ici 2020, selon les évaluations du cabinet de conseil McKinsey. Cette "Grande Inadéquation" - ou skills mismatch -, première cause des "pénuries de talents", est un "gouffre" selon le dernier livre blanc de ManpowerGroup, dont le titre est éloquent : "Recruter une main-d'œuvre compétitive : les compétences recherchées doivent-elles être construites ou achetées ?"

La question est cruciale, car les talents sont le moteur de la croissance des entreprises : acquérir les meilleurs et développer leurs compétences devient une nécessité vitale... à laquelle il est de plus en plus complexe de répondre. Dans une période d'incertitude généralisée, les employeurs ont tendance à avoir les yeux rivés sur le court terme et à agir dans l'urgence.

Or l'anticipation et l'inscription des processus dans une vision de long terme, alignée sur les objectifs stratégiques de l'entreprise, sont essentielles pour relever le défi des talents. C'est ici que se trouve la clé de la compétitivité des ressources humaines : "Les employeurs qui seront compétitifs demain sont ceux qui anticipent la pénurie de talents aujourd'hui", assure Kate Donovan, auteur du livre blanc.

LE HASARD FAIT MAL LES CHOSES

Appréhender à la fois le court et le long terme nécessite une expertise que les employeurs ne possèdent pas toujours en interne : l'externalisation RH - RPO, pour recruitment process outsourcing - est alors une solution efficace. Car l'acquisition de talents est un processus qui laisse peu de place à l'improvisation, que ceux-ci soient "achetés" (recrutés) ou "construits" (formés) - selon l'opposition anglo-saxonne "buy vs. build". Au-delà du bon moment pour s'orienter vers le "buy" ou le "build", Kate Donovan, Présidente de l'offre globale RPO de ManpowerGroup Solutions - reconnu très récemment

premier prestataire mondial en la matière -, identifie quatre facteurs de succès fondamentaux.

1. Comprendre son marché

Pour Kate Donovan, les employeurs sont au moins partiellement coupables de la pénurie de talents : ils ne bataillent pas assez pour dénicher les talents disponibles. En ne maîtrisant pas le processus de détection, ils risquent de manquer des opportunités de recrutement ; pour éloigner ce danger et trouver les candidats les mieux qualifiés et les plus adaptés au poste à pourvoir, une bonne connaissance du territoire et de l'écosystème dans lequel évolue l'entreprise est primordiale.

2. Anticiper

"Les besoins en recrutement ne sont jamais statiques" : même dans les secteurs où le turn-over est très fréquent, il n'est pas impossible de répondre en continu aux besoins à très court terme, pas plus que d'"identifier, recruter et conserver les employés au potentiel de croissance à long terme". Une condition pour construire une main-d'œuvre durablement compétitive : se doter d'une réelle capacité d'anticipation et s'adapter en conséquence.

3. Identifier et valoriser les potentiels. Se concentrer sur les cœurs de métier et les soft skills.

Plutôt que le recrutement parfait, le "teachable fit" (profils modulables). On ne recrute plus un candidat parce qu'il répond à une liste figée de compétences. L'accélération du changement technologique, aggravant le risque d'obsolescence de nos compétences, et l'incertitude de la conjoncture amènent à fluidifier la mobilité professionnelle : une gestion flexible des ressources humaines est de plus en plus nécessaire, et les compétences transversales sont particulièrement chassées. Et au-delà des compétences requises pour un poste, il importe de prendre en compte les soft skills - telles que la résolution de problème, l'esprit critique - et de trouver des personnalités en accord avec la culture de l'entreprise. Pour l'employeur, un tel recrutement impose de hiérarchiser en amont les compétences requises pour un poste, et d'identifier les potentiels dont l'entreprise pourra le plus aisément compléter la formation.

4. S'engager auprès de ses employés, qui s'engageront en retour

L'élaboration des programmes de formation ne doit pas être dictée par les besoins à court terme. Susciter auprès des talents le goût de l'apprentissage, voire "l'impatience" de développer leurs compétences, c'est envoyer un "signal clair de l'engagement de l'entreprise vis-à-vis de l'avenir des employés". A

EXIT LE CV, PLACE À LA CULTURE NOUVELLE TENDANCE DU RECRUTEMENT

La plupart des recruteurs se basent sur le CV... Mais cela ne fonctionne pas !



47% des recruteurs accordent moins d'1 minute pour lire un CV.

Le CV ne reflète pas la personnalité, les valeurs, le savoir être, la performance, l'adaptabilité.

l'image des universités d'entreprise, lieu de formation innovante en même temps que de fidélisation des talents, cela peut passer par la certification de la formation délivrée – via un diplôme valorisable hors les murs de l'entreprise.

L'EXTERNALISATION, POUR FAIRE PLUS AVEC MOINS

Levier de compétitivité grâce à des ressources humaines taillées sur-mesure et présentant un fort potentiel de développement, le RPO répond à un autre enjeu stratégique des entreprises : la réduction des coûts. Le *Human Resource Magazine* relevait récemment que les employeurs ayant externalisé tout ou partie de leur processus de recrutement pouvaient "dépendre de 40 à 50% de moins lors de la première année de contrat" de la personne embauchée. Les professionnels des ressources humaines de Whirlpool, qui ont eu recours au RPO, se sont ainsi approprié l'acronyme le renommant "recruitment process optimization". L'optimisation, sur plusieurs dimensions (performance, talents, coûts), séduit : le marché du RPO représente dans son ensemble 1,5 milliard de dollars, et devrait croître de 12 à 17% en 2013, notamment en Europe. Le groupe Everest, auteur du classement plaçant ManpowerGroup leader mondial, conseille aux employeurs intéressés de comprendre "la valeur de la proposition du prestataire dans son ensemble" : le RPO se positionne comme une démarche d'engagement et de long terme.

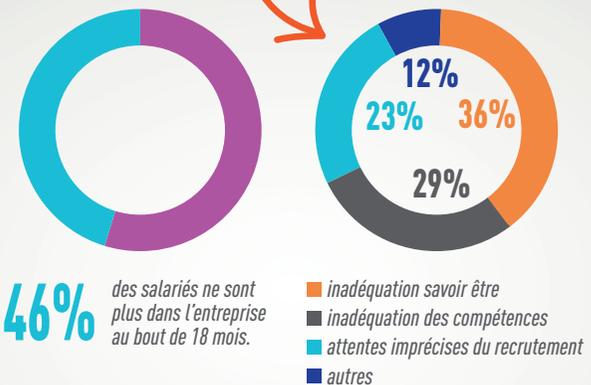
RPO 2.0 : UNE STRATÉGIE INTÉGRÉE, DES SOLUTIONS ENCORE PLUS SOPHISTIQUÉES ET CRÉATIVES

Aujourd'hui, l'industrie du RPO s'oriente de plus en plus vers des offres proposant une stratégie intégrée. Selon Staffing Industry Analysts, le "RPO 2.0" marque l'avènement de solutions jouant un rôle encore plus avancé dans l'organisation de l'entreprise, utilisant de plus en plus "planification stratégique des effectifs, développement de la marque-employeur et communautés de talent".

Outre la créativité et le professionnalisme du sourcing, le progrès technologique permet au RPO de faire un bond en avant. Les réseaux sociaux et le Big Data, mais aussi "le cloud, le SaaS et le mobile sont autant d'occasions de développement pour les entreprises de RPO", prédit ERE.net. L'innovation, une sécurité en période de pénurie : "Le succès ira à ceux qui cultivent des nouvelles manières de pratiquer les ressources humaines", conclut Kate Donovan.

1^{ère} cause d'échec : inadéquation culturelle candidat/entreprise

Les causes d'échec sont :



IMPACT FINANCIER

7 000€

Coût moyen d'un recrutement

35 000€

Coût d'un mauvais recrutement estimé à plus d'un an de salaire

LA CULTURE D'ENTREPRISE

est utile pour bien recruter. Mais pas que...



Les employés qui partagent la culture de l'entreprise sont plus engagés et sont 48% plus productifs.

Les entreprises ayant une culture forte et partagée par les salariés sont **6x** plus performantes.



6. MÉTIERS EN ÉMERGENCE :

TROIS FIGURES DE L'EMPLOI DE DEMAIN

Les dirigeants et DRH sont-ils vraiment au fait des transformations de l'emploi ? Formés à des métiers dont bon nombre sont en voie de disparition, les jeunes - diplômés ou non - ont-ils les clés pour faire des choix d'orientation porteurs ? Trois figures symbolisent les mutations en cours : le Protecteur, l'Optimisateur et le Storyteller. D'ici deux ans, aux Etats-Unis, 60% des nouveaux emplois nécessiteront des compétences détenues actuellement par seulement 20% de la population. Pour éclairer les dénicheurs de talents, les futures forces vives du marché du travail et ceux qui les formeront, l'Apec a publié un guide qui recense une soixantaine de métiers "en émergence". Qu'il s'agisse de transformations des métiers existants ou de fonction totalement nouvelles, ils sont autant d'opportunités pour tous ceux qui veulent tirer parti des mutations en cours plutôt que les subir - jeunes au premier chef. Les "métiers nouveaux" apparaissent en réponse au besoin d'adaptation des entreprises à un environnement changeant en permanence. Les nouvelles

Les métiers nouveaux sont des réponses aux besoins d'adaptation des entreprises à un environnement en perpétuelle évolution.

valeurs (économiques, environnementales, sociétales, etc.) de nos sociétés - liées notamment à la prise de conscience environnementale et à l'impact de la crise - se traduisent en normes et réglementations et, in fine, en nouveaux métiers. Les "métiers en transformation" correspondent à la modernisation de certaines fonctions traditionnelles, poussée par le changement technologique.

LE NOUVEAU VISAGE DE L'EMPLOI, ENTRE GESTION DU RISQUE ET PROGRÈS TECHNOLOGIQUE

La transformation (ou l'apparition) de ces métiers est la conséquence des transformations économiques, technologiques et sociétales à l'œuvre ces dernières années, explique l'APEC : *"Les dernières crises économiques et financières ont renforcé les réglementations, engendrant des contraintes et des besoins dans les métiers liés au contrôle des coûts, à la gestion de la trésorerie et celle des risques. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication participent à l'émergence de métiers du Web, notamment dans les fonctions informatique et marketing."* La non-maîtrise du risque, le gâchis et le futile n'ont plus leur place en temps de crise, les valeurs de bien-être, de respect (de l'environnement, des hommes, des normes, etc.), ou encore l'émergence d'une aspiration à la modération poussent l'émergence de nouvelles fonctions. Si ces valeurs ne sont pas absolument nouvelles, c'est leur transformation en métiers à réel potentiel d'embauche que pointe l'Apec. Ce ne sont plus simplement des mots ou des concepts, ce sont bel et bien des figures de proue de l'emploi de demain qui apparaissent.

LE PROTECTEUR, BOUCLIER CONTRE LA CRISE

Le Protecteur minimise le risque économique, environnemental, et humain. Il s'assure notamment de la conformité des décisions prises avec les normes existantes. Visant au respect de l'éthique contemporaine, il est en quelque sorte l'incarnation de la valeur care. Le plus souvent, il protège la planète contre les risques environnementaux, d'où une forte proportion de nouveaux métiers liés au développement durable : "Ingénieur écoconception", "Ingénieur sites et sols pollués", "Responsable QHSE", "Écotoxicologue" (qui étudie la toxicité des produits industriels et leurs répercussions sur les écosystèmes et la santé des populations animales), etc. Il protège aussi l'entreprise de tous types de menaces qui pèsent sur elle : "Analyste des risques", "Responsable management des risques" bien-sûr, mais aussi "Analyste KYC (Know Your Customer)" en charge la due diligence, ou encore "Responsable Sécurité et Risques des Systèmes d'Information

(RSSI) chargé d'éviter les attaques informationnelles. Enfin, le Protecteur vise le bien-être humain, du "Responsable qualité des soins" au "Consultant en risques psycho-sociaux".

L'OPTIMISATEUR, FER DE LANCE DE L'EFFICIENCE

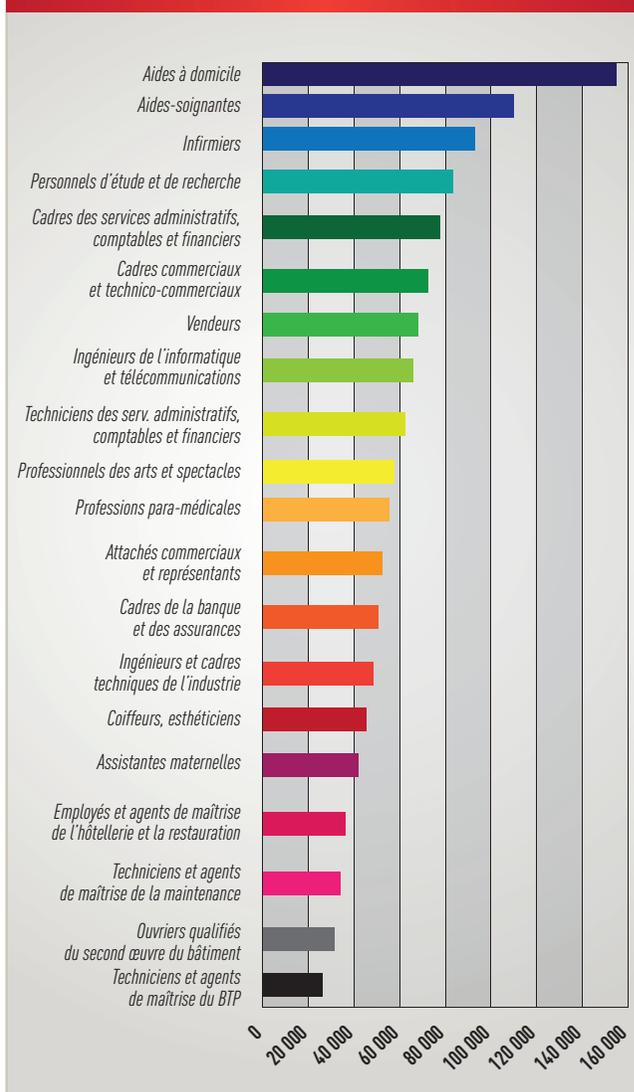
L'Optimisateur, lui, recherche une meilleure rentabilité, une meilleure maîtrise des coûts, et développe pour cela des outils de pilotage et des indicateurs de performance. Garant de la qualité, il a pour fonction d'éviter toute déperdition voire toute approximation : à chacun selon son besoin. Parmi les métiers qui le caractérisent : le "Yield Manager" (qui optimise le chiffre d'affaires, le taux de remplissage, le prix moyen d'un service en fonction de la demande), "l'Ingénieur d'études en efficacité énergétique", sans oublier les métiers de la gestion, de la finance, et de l'administration, et des services techniques ("Responsable supply chain", "Responsable achats durables", etc.). Les métiers des RH sont aussi concernés : l'Optimisateur se donne ici pour objectif de personnaliser les parcours, toujours dans une logique de réponse à un besoin précis, de l'entreprise comme du salarié ("Responsable de la gestion des talents", "Responsable de la mobilité internationale", etc.). L'Optimisateur est grandement aidé dans sa tâche par le progrès technologique, notamment l'avènement du Big Data : explorateur des données ("Data miner"), il tire de leur infinité la substantifique moelle ("Data scientist", "Data analyst"). Mais, si le Big Data est considéré comme "l'or noir du 21^e siècle", les métiers qui s'y rapportent se font encore rares. Une étude de EMC² rapporte ainsi que près des deux tiers (63%) des recruteurs craignent une pénurie de Data scientists, tandis qu'un tiers des entreprises (32%) manquent de talents et d'offre de formation nécessaire pour développer la compétence en leur sein, quand il ne s'agit pas tout simplement d'un problème budgétaire (32% également). Autant de métiers qui, s'ils ne sont pas toujours à proprement parler nouveaux, existent encore en faible quantité dans les entreprises. Ainsi, d'après les études citées par ADP ("The new science of talent management"), au niveau mondial, 7% seulement des entreprises déclarent avoir mis en place une stratégie aboutie de *talent management*, contre 83% qui admettent que leurs dispositifs de gestion des talents ne répondent pas bien aux objectifs business qu'elles se sont fixées...

LE STORYTELLER, NOUVEL ARTISAN DU SENS

Troisième et dernière figure des métiers de demain, le Storyteller (re)donne sens à l'engagement de l'entreprise en temps de crise, notamment par le dialogue avec le consommateur sur le web social : "Digital Brand Manager", "Community Manager", "Chargé de communication online", "Responsable éditorial web", etc. Il communique sur l'identité de l'entreprise, et le rôle qu'elle joue dans son environnement, en aval des métiers qui la construisent : "Chargé de valorisation de la Recherche", "Responsable partenariats entreprises", "Consultant en ingénierie culturelle", etc. Loin des clichés, l'in-

formaticien d'aujourd'hui n'est plus celui que certains présentaient hier comme un geek qui vit sur une autre planète. Candidats comme recruteurs doivent prendre conscience du nouveau champ des possibles qui s'ouvre à eux car, sur le nouveau marché mondial du travail, les compétences vieillissent rapidement, et les filières les plus porteuses motivent aujourd'hui bien davantage la jeune génération des pays émergents... Pour rester compétitives, aux entreprises d'anticiper ces transformations en anticipant l'importance prise par ses fonctions porteuses de croissance et d'emploi. La formation suivra ?

MÉTIERS BÉNÉFICIAIRES DES PLUS IMPORTANTS VOLUMES DE CRÉATIONS D'EMPLOIS ENTRE 2010 ET 2020



DES RÉACTIONS ?

DES COMMENTAIRES ?

DES ANALYSES ?

Travaillons ensemble
au décryptage des mutations
de l'emploi et du travail.

 www.manpowergroup.fr

 www.facebook.com/manpowergroupfr

 www.twitter.com/manpowergroupfr