

# DES ENTREPRISES PIONNIÈRES, CRÉATRICES DE VALEUR PAR L'EMPLOI ET LES COMPÉTENCES





# SOMMAIRE

<b>Préface</b> .....	4
<b>Introduction</b> .....	6
Chapitre 1   <b>Culture, Organisation et Leadership</b> .....	11
Chapitre 2   <b>Gestion globale de l'emploi</b> .....	15
Chapitre 3   <b>Au-delà de la formation, de nouveaux dispositifs de développement des compétences</b> .....	19
Chapitre 4   <b>Le partage de la valeur ajoutée</b> .....	24
Chapitre 5   <b>Les conditions d'emploi et de vie au travail, élément déterminant de l'attractivité</b> .....	27
Chapitre 6   <b>L'entreprise et son territoire</b> .....	31
Chapitre 7   <b>Quelques acteurs porteurs d'une nouvelle offre</b> .....	36
<b>Conclusion</b> .....	42
<b>Annexes</b> .....	44

# PRÉFACE

Nous faisons face ces dernières années à de nombreuses crises, qu'elles soient financières, environnementales, sociales, plus récemment sanitaires, alors qu'en ce moment même, nous vivons une guerre en Europe !

L'origine et les conséquences de ces crises ont largement dépassé les frontières de la France. Leur magnitude nous surprend à chaque fois tant par l'impact humain et écologique, que par leurs conséquences pour les entreprises et les salariés.

Face à ces multiples crises, les politiques publiques ont eu pour objectif d'accompagner les acteurs économiques, entreprises ou salariés. Ces politiques ont évolué, se sont adaptées. Lors de la récession de 2008, la France s'était distinguée de l'Allemagne par une importante destruction d'emplois et une augmentation du taux de chômage. Lors de la crise sanitaire de 2020 – 2022, les politiques volontaristes mises en œuvre pour l'accompagnement des entreprises et de soutien à l'activité partielle ont permis de préserver en France les emplois et les compétences. La crainte de voir la situation en matière de chômage se dégrader fortement à la sortie de la crise sanitaire s'est estompée et s'est transformée en tensions sur le marché du travail. Les entreprises rencontrent des difficultés grandissantes à recruter sous l'effet conjugué des nouvelles aspirations des salariés en matière de conditions de travail, de contraintes horaires, de niveau de rémunérations ou encore de la nature même des activités et leur utilité réelle ou perçue. L'inadéquation des compétences disponibles sur le marché du travail aux besoins de compétences nouvelles des entreprises demeurent également l'un des facteurs clés des difficultés à recruter.

S'il est encore trop tôt pour connaître les conséquences de la guerre en Ukraine, il est cependant à craindre une détérioration du marché de l'emploi et à prévoir que nous aurons plus encore à nous adapter, évoluer et imaginer des solutions pour faire face aux conséquences qui seront nombreuses pour les citoyens et l'ensemble des acteurs économiques. En situation de crise et de bouleversements radicaux de l'environnement, les entreprises jouent un rôle central par leur capacité de résilience et leur propension à innover. Les écoles, universités et autres lieux de recherche et de transmission du savoir contribuent à cette résilience, car c'est bien là un des objectifs de l'enseignement de la gestion : travailler en proximité avec les entreprises, se nourrir de l'observation, de l'expérience, et proposer des solutions bénéfiques aux entreprises, dans un cercle vertueux.

Le grand mérite de ce livre blanc est de montrer comment des entreprises pionnières ont inscrit le développement de l'emploi et l'adaptation en continu des compétences au cœur de leur modèle de création de valeur. La crise n'a pas en soi créé ces pratiques. Elles préexistaient dans l'histoire et l'ADN de ces entreprises, diverses, par leur taille, leur secteur d'activité et leur raison d'être.

S'il en était besoin, cette étude nous révèle tout d'abord combien la mission et la finalité du dirigeant, la culture et l'organisation, les compétences et l'engagement des salariés sont déterminants sur la capacité de l'entreprise à s'adapter aux cycles économiques et aux turbulences de l'environnement.



**Pierre DEHEUNYCK,**  
*Président de France Compétences*

Au travers de ces entreprises pionnières, les auteurs nous font découvrir par ailleurs les ingrédients de ce que serait un modèle vertueux associant développement d'emploi de qualité et performance durable de l'entreprise : une culture humaniste portée par les dirigeants, des choix affirmés pour des organisations favorisant l'autonomie des collaborateurs, des conditions de travail attractives, un partage de la création de valeur et surtout une gestion globale de l'emploi inscrite au cœur du modèle de développement et de la culture de l'entreprise

Dès lors, la question centrale devient comment promouvoir et favoriser un tel modèle et de telles pratiques dans un environnement de plus en plus incertain. La réponse ne passe pas par des grandes réformes de structure du marché du travail mais par la diffusion de nouveaux comportements et pratiques combinés avec de nouveaux instruments de gestion. A l'instar des défis environnementaux il faut placer l'emploi et le social de la RSE au cœur de la création de valeur des entreprises. Il faut promouvoir dans les écoles et dans les universités, dans les cercles de dirigeants un leadership responsable et respectueux de l'humain. Le développement de l'emploi de qualité comme un objectif « en soi » s'inscrivant dans une stratégie long terme de création de valeur se doit d'être encouragé dans les dispositifs d'aide et de soutien aux entreprises. Enfin l'employabilité des personnes et l'engagement pour l'éducation doivent devenir des objectifs prioritaires pour toutes les parties prenantes : entreprises, salariés, écoles et universités, pouvoirs publics, et être développés au plus près des territoires.



**Professeur Frank BOURNOIS,**  
*Directeur général de ESCP Business School*

# Introduction

## Pourquoi ce livre blanc ?

Au début de la crise sanitaire, nous étions nombreux à nous inquiéter des conséquences en terme d'emploi et d'augmentation du chômage de la plus grave crise économique de l'après-guerre. Puis la crise perdurant, nous avons tous observé comment le débat s'est surtout focalisé sur le monde d'après et notamment sur l'avenir du travail porté par les formes hybrides émergentes

Curieusement, la crise sanitaire n'a suscité ni réflexion approfondie ni débat sur les modèles mêmes de gestion de l'emploi par les entreprises (en dehors des risques de PSE et les modalités de recours à l'activité partielle), et comment ces derniers pouvaient être créateurs de valeur et facteurs de résilience.

Ce livre blanc tente de répondre à ce manque. Il est fruit d'une rencontre entre des hommes d'entreprises et du conseil, Pierre Deheunynck et Daniel Baroin, possédant tous deux une longue expérience en matière de management et d'innovation d'emploi, et d'une école de commerce, ESCP Business School, dont Frank Bournois, le Directeur général, Dominique Pépin et Jean-François Pilliard, ont toujours porté l'innovation, le management des ressources humaines et le dialogue social au coeur de leurs recherches et leurs enseignements.

Ce livre blanc n'aurait jamais pu se faire sans la contribution active des étudiants d'ESCP, Arnaud Blanc et Otman Belkadi très engagés sur ce projet et la coordination d'Yseult de Ferrière le Vayer.



## Éléments du paysage

Les prévisions sombres que nombre d'économistes avaient annoncées au début de la crise sanitaire ne se sont pas réalisées. Alors que l'on redoutait une multiplication des faillites, des PSE et une augmentation drastique du chômage, la sortie de la pandémie en ce printemps 2022 se marque paradoxalement par une baisse du taux de chômage, des pénuries de main d'œuvre dans de nombreux secteurs et des changements substantiels dans les comportements et les rapports au travail.

En ce sens, la physionomie du marché du travail, après la plus grave crise économique de l'après-guerre qu'a connue la France, apparaît fondamentalement différente des précédentes récessions et singulièrement de celle des années 2008-2009. Comme le rappelait Gilbert Cette, "en 2009 le PIB allemand avait baissé de 6 % sans destruction d'emplois tandis qu'en France il avait baissé de 3 % mais avec 500 000 destructions d'emplois et une augmentation de 2 points du taux de chômage". Cette performance allemande s'expliquait pour Gilbert Cette par trois facteurs principaux : les dispositifs de chômage partiel subventionnés par l'Etat, la contraction des heures supplémentaires et la mobilisation des comptes épargne temps et les accords collectifs de branche et d'entreprise.

Si la trajectoire de la France en matière de préservation de l'emploi et de taux de chômage s'est nettement différenciée de celle de l'Allemagne lors de la précédente récession de 2008, il semblerait que les situations et les trajectoires se soient considérablement rapprochées entre les 2 pays. La France, comme l'Allemagne n'enregistrent pas de destruction massive d'emplois grâce à un dispositif de chômage partiel conséquent qui a permis de préserver les emplois et les compétences. Le

nombre de PSE initiés par les entreprises après une augmentation en 2020 après le confinement semble reculer en 2021, signe qu'une flambée des plans de restructuration n'est pas à l'ordre du jour.

Portée par le rebond et les plans de relance, la dynamique de création d'emplois s'accélère dans les deux pays avec des difficultés pour les entreprises à embaucher compte tenu d'une pénurie de main d'œuvre plus accentuée dans certains secteurs et pour certaines qualifications.

La guerre en Ukraine quant à elle fait craindre une détérioration de la situation économique et du marché de l'emploi à court et moyen terme. Le ralentissement de la croissance, les bouleversements des chaînes d'approvisionnement et la relance de l'inflation vont peser sur le pouvoir d'achat et la compétitivité des entreprises.

### Evolution comparée du marché de l'emploi France Allemagne 2020-2021

	France	Allemagne
Evolution du PIB (en%)		
2020 vs 2019	- 7,9	-4,6
2021 vs 2020	+ 7	+ 2,9
(Eurostat, 2022) <sup>1</sup>		
Ampleur du chômage partiel (nombre de personnes ETP en milliers)		
Mai 2020	6871	5714
Fev 2021	2067	2606
(Foki, 2022) <sup>2</sup>		
Nombre d'emplois créés (supprimés)		
2020 vs 2019	- 350 000	
2021 vs 2020	+ 650 000	
(INSEE 2022) <sup>3</sup>		
Nombre de PSE initiés		N.A
2019	489	
2020	895	
2021	448	
(DARES 2022) <sup>4</sup>		
Evolution du taux de chômage (%)		
Fev 2020	7,7	3,6
Dec 2020	7,8	4,6
dec 2021	7,4	3,2
(Eurostat, 2022)		
Taux d'emploi des seniors (55-64ans)(%)	56,3	71,8
(Eurostat, 2022)		
Taux d'emplois vacants en 2021 (%)	2,4 %	3,9
(Eurostat, 2022; DARES, 2022)		
Nombre d'accord de performance collective (DARES, 2022)	236 accords déposés pour le premier semestre 2021, 355 APC signés	N.A

<sup>1</sup> (2022). Eurostat: <https://ec.europa.eu/eurostat/>

<sup>2</sup> « Covid-19 : les différents systèmes d'indemnisation du chômage partiel en Europe », G. Foki, 2022 <https://www.unedic.org/publications/covid-19-les-differents-systemes-dindemnisation-du-chomage-partiel-en-europe>

<sup>3</sup> (2022). INSEE : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/>

<sup>4</sup> (2022). DARES: <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/>

Dans un marché du travail plutôt bien orienté mais sous la menace d'une dégradation rapide en raison de l'arrivée d'une nouvelle récession, les faiblesses structurelles de la France en matière d'emploi et de chômage demeurent. Le taux d'emploi des seniors reste faible comparé à d'autres pays européens, la situation des jeunes sans formation très critique.

Les pratiques de gestion de l'emploi des entreprises restent marquées par des approches très traditionnelles. La préoccupation centrale tourne autour des modalités d'ajustement des effectifs via des mesures d'âge, des départs volontaires, des restrictions d'embauche et des limitations au recours au travail temporaire.

Le défi des compétences revient sur le devant de la scène et apparaît comme la mère des batailles pour lutter contre le chômage de masse et restaurer la compétitivité de la nation France dans un contexte où :

- Face à la pénurie grandissante de main-d'œuvre, les entreprises restent réticentes à intégrer les personnes éloignées de l'emploi, même soutenues par des aides massives ;
- Pour réussir leur transformation numérique et la transition écologique, les dirigeants considèrent bien l'enjeu du développement des compétences comme déterminant sans pour autant modifier en profondeur leur organisation, les politiques de formation et les parcours d'apprentissage ;
- Face à une dégradation accélérée de la balance commerciale, la montée en compétence des salariés devient tout aussi déterminante que le coût du travail pour restaurer la compétitivité.

Cette situation incertaine du marché de l'emploi en raison des répercussions de la guerre en Ukraine et cette prise de conscience, au niveau macroéconomique, de l'importance du développement des compétences se conjuguent avec un débat souvent passionné sur le futur du travail. Porté par la crise sanitaire, le développement du télétravail préfigure l'avènement du travail hybride qui bouleverserait les modes de travail, les façons de manager et les termes de l'équilibre de vie personnelle et professionnelle.

Curieusement la thématique de l'innovation en matière d'emploi et de compétences des entreprises n'occupe pas le devant de la scène. A la différence de la transformation digitale ou de la transition énergétique, l'urgence et le développement de nouveaux modèles en matière d'emploi et de compétences restent peu explorés alors même que les perspectives d'une dégradation de la situation économique en raison de la guerre en Ukraine et du retour d'une forte inflation viennent reposer la capacité de résilience et d'innovation des entreprises.

C'est sur ce territoire que se projette ce livre blanc à travers une exploration d'entreprises pionnières qui ont placé l'attention à la personne, le développement de l'emploi et des compétences ainsi que l'engagement des collaborateurs au cœur même de leur modèle de création de valeur.

Comme nous le verrons, cette capacité à innover en matière d'emploi compétences n'est pas l'apanage des grandes entreprises ou des start up. Bien au contraire, ce sont majoritairement des PME et ETI qui portent ces nouveaux modèles mais aussi des établissements ou BU de grands groupes pour lesquels la vision et les valeurs favorisent des initiatives et l'expérimentation.



# Notre approche et notre démarche

Ce livre blanc a été élaboré à partir d'une démarche d'investigation auprès d'une dizaine d'entreprises diversifiées quant à leur taille et leur secteur d'activité : Petites et moyennes entreprises (PME) industrielles, de service, du secteur solidaire et sociale (Ragni, Lippi, Saint Jean Industries PRO&cie, Alenvi) d'Entreprises de taille intermédiaire (ETI)(SEB, Hermès, Rocher, Luminess) et de grands groupes (Michelin, Galeries Lafayette, Saint-Gobain).

Ces entreprises ont été choisies de façon pragmatique en mobilisant réseaux et contacts des membres du groupe projet sur la base d'un même fil rouge : retenir les entreprises qui ont expérimenté ou porté des innovations en matière d'emploi ou de développement des compétences. Nous remercions plus particulièrement l'École de Paris du Management, Michel Berry, Pascal Ansart, Didier Lambert, Associé chez Rubbees, de nous avoir facilité les contacts.

L'investigation des entreprises retenues s'est réalisée par voie d'interviews sur la base d'un même objectif : à partir des expériences de PME / ETI et de projets menés de façon décentralisée et au plus près des territoires de la part de BU ou de filiales de grandes entreprises, identifier des bonnes pratiques qui renouvellent les approches en matière de gestion de l'emploi et des compétences et souligner en quoi elles sont créatrices de valeur.

Les interviews ont été conduites au niveau des dirigeants (Président / PDG / DG / DRH) et selon un même fil conducteur afin de :

- recueillir des éléments factuels ;
- parler à partir de réalisations concrètes, même à petite échelle ;

Pour faciliter l'échange nous les avons interrogés sur les leviers innovants qui changent la représentation et les pratiques de l'emploi et des compétences dans l'entreprise vers plus de compétitivité et de performance. Plus précisément nous les avons interrogés sur leurs réalisations au regard des thématiques suivantes :

- créer de l'activité et configurer de nouveaux parcours d'apprentissage par des collaborations avec les écosystèmes et les territoires ;
- anticiper les montées en compétences et développer l'employabilité des collaborateurs par des démarches pragmatiques ;

- développer l'intrapreneuriat et une culture d'innovation ;
- aménager différemment les temps et cycles de travail ;
- initier un partage de valeur ajoutée favorable à l'emploi et au développement des compétences (via l'intéressement, l'actionnariat salarié, les accords de performance) ;
- partager des expériences ou des projets de mutualisation de solutions (au sein du secteur, avec les fournisseurs/sous-traitants).

Les interviews se sont déroulées au dernier trimestre 2021 et au début de l'année 2022. Nous avons été particulièrement impressionnés par l'enthousiasme de nos interlocuteurs à parler de l'histoire, de la culture de leur société et de leur vision de la contribution des personnes à la réussite des stratégies. Pour tous nos interlocuteurs, ces facteurs constituent le cadre de référence, le prérequis aux initiatives prises en termes d'emploi et de formation.

Fort de cet enthousiasme, nous avons choisi de poser en premier lieu ces éléments de culture, d'organisation, de leadership (chapitre 1) avant de décrire ce qui fait la singularité de la gestion de l'emploi (chapitre 2) et des dispositifs de développement de compétences mis en place par ces entreprises (chapitre 3). Nous abordons ensuite le point central du modèle de partage de valeur (chapitre 4). Nous décrivons comment dans un marché sous tension et à un moment où les entreprises rencontrent des difficultés grandissantes à recruter et fidéliser leurs collaborateurs, les conditions de vie et de travail deviennent des éléments déterminants de l'attractivité (chapitre 5). Nous apportons également un éclairage particulier sur les interactions fructueuses que ces entreprises entretiennent avec les territoires pour porter des innovations (chapitre 6). Enfin, nous dressons un panorama d'acteurs, le plus souvent des jeunes entreprises porteuses d'une nouvelle offre dans les domaines comme le recrutement, la mobilité et le développement de compétences (chapitre 7).

En conclusion nous tenterons de poser les bases de ce qui constitue un modèle vertueux emploi-compétences qui génère des emplois de qualité et contribue à une performance durable.



## Chapitre 1

# Culture, Organisation et Leadership

Les entreprises que nous avons rencontrées affichent des valeurs humanistes qui sont traduites dans les pratiques managériales et dans les pratiques innovantes observées en matière de gestion des compétences et de l'emploi. Deux valeurs se distinguent : l'attention portée à la personne, et, plus inattendue, l'inscription des actions et des politiques menées dans un temps long. De ces valeurs vont découler une organisation, un leadership et un ensemble de pratiques qui vont faire la différence.

### Une culture humaniste s'affichant haut et fort

Premier constat dans les entreprises que nous avons rencontrées : l'importance de l'humain est clairement affichée, insistant sur le respect des personnes, la générosité et le partage de la valeur créée, la bienveillance, l'ouverture d'esprit, la confiance, le respect des pluralismes et des cultures. Leurs dirigeants n'hésitent pas à porter haut et fort ces valeurs humanistes qui irriguent la culture de ces entreprises.

#### Des valeurs affichées, pratiquées et inscrites au cœur des stratégies déployées

- **Société Alenvi** | « Alenvi met l'humain au cœur de ses accompagnements »
- **Société Lippi** | « La présomption de confiance envers tous les collaborateurs de l'entreprise »
- **Michelin** | « Notre raison d'être : « Offrir à chacun une meilleure façon d'avancer » et le respect des personnes, une de nos 5 valeurs, guident les actions que nous engageons aussi bien en interne qu'en externe. »
- **Groupe Rocher** | « Respect pour nos communautés : Unis avec nos communautés autour de valeurs communes, nous avons à cœur de cultiver le respect dans tous nos échanges avec nos clients, fournisseurs, collaborateurs ou partenaires. »
- **Saint-Gobain** | « Le respect des personnes est une condition absolue du développement individuel et professionnel de chacun. Il s'applique dans la dimension mondiale du Groupe et implique respect des pluralismes et des cultures et ouverture à toutes les origines. Il se manifeste par l'écoute, l'information, l'explication et le dialogue. »
- **SEB** | « Respect des Personnes : Démontrer au quotidien notre respect pour chaque personne, et notre utilité pour la société. »

#### L'attention à la personne est au cœur du modèle d'affaires

L'attention à la personne n'est pas une variable mais constitue bien un des éléments fondamentaux des pratiques de gestion de ces entreprises. Ainsi le modèle d'affaires d'**Alenvi** est construit à partir d'une offre de services à la personne assurés par des salariés employés en CDI, à temps complet, à un niveau de rémunération supérieur à la moyenne du marché, à l'encontre des pratiques de ce secteur d'activité. De même, chez **Ragni**, émerge un modèle sur la générosité, le partage de la valeur créée, et l'échange permanent. L'entreprise porte beaucoup d'attention au confort de ses employés, au parcours de développement pour permettre à chacun de progresser. Il en résulte un engagement entier des collaborateurs, et une grande fidélité à l'entreprise : le turn-over y est très faible. On notera des pratiques similaires chez **Hermès** avec l'attention portée aux conditions de travail dans les manufactures, et celle portée à la sécurité des collaborateurs dans des groupes industriels comme **Michelin** ou **Saint-Gobain**.

## Primauté du temps long

Autre constante relevée dans les entreprises que nous avons rencontrées : l'inscription de leurs stratégies et de leurs actions dans un temps long sans pour autant sacrifier la rentabilité sur le court terme. Cela se traduit dans la gestion de l'emploi par une préférence affichée pour le CDI au détriment du CDD. Un signal fort est ainsi envoyé aux collaborateurs et aux futurs employés. Outre l'engagement et la motivation des salariés par la sécurité que lui propose l'employeur, c'est également un excellent moyen de fidéliser les collaborateurs de l'entreprise et de disposer du temps pour les accompagner à développer leurs compétences.

Le groupe **Galeries Lafayette** se distingue dans le monde de la distribution par une préférence affichée au CDI et aux carrières longues, qui se traduit par un faible taux de turn-over par rapport à ses concurrents. Les enquêtes d'engagement réalisées par le Groupe corroborent l'impact positif sur la mobilisation et l'engagement des salariés dans un contexte plus sécurisant. Le modèle de la carrière longue, à l'encontre des modèles dominants aujourd'hui, constitue un avantage concurrentiel déterminant dans la fidélisation des salariés, et tout particulièrement des talents. Le temps long est aussi la condition pour développer les compétences.

Il n'est pas toujours facile pour des entreprises de petite taille de proposer des carrières longues, qui peuvent être perçues comme routinières et manquant de perspectives. Il est cependant possible de pallier cet écueil comme le démontre **Mecanic Vallée**. Mecanic Vallée est une association regroupant 210 entreprises établies dans les bassins d'emploi d'Aurillac, Figeac et Rodez et totalisant 13 000 emplois dans trois secteurs d'activités principaux : l'aéronautique, l'équipement automobile et la machine-outil. **Mecanic Vallée** met à la disposition de ses membres un ensemble de services en ressources humaines pour le recrutement, la formation, le développement et la mobilité des salariés. Le dispositif mis en place facilite des carrières longues multi-employeurs, ce qui permet ainsi de dépasser les horizons de mobilité réduits dans des entreprises de petite taille et renforcer leur attractivité.

Si les circonstances économiques ne permettent pas de pouvoir garantir et assurer sur le long terme une garantie de l'emploi, les entreprises rencontrées ont mis en place un accompagnement personnalisé du salarié. Ainsi Michelin, Saint-Gobain, Danone et Schneider font partie des précurseurs dans la mise en place de dispositifs spécifiques pour accompagner les salariés touchés par des restructurations, bien avant que l'Etat ne légifère en la matière, guidées par « un esprit social, considéré comme un principe, non comme un moyen »<sup>1</sup>

## Des organisations décentralisées

Les entreprises que nous avons rencontrées ont tendance à privilégier des organisations décentralisées, où l'agilité et la réactivité constituent des éléments essentiels de leurs modes de fonctionnement. Ainsi, chez **PRO&Cie** le dirigeant a tout fait pour réduire au strict minimum le nombre de niveaux hiérarchiques et promouvoir des structures légères. Les directeurs sont associés au capital, et, comme l'ensemble des managers, sont sélectionnés pour le respect apporté à chacun des salariés. Le profil des managers est clé, ils doivent adhérer à la culture, aux principes et aux pratiques de l'entreprise, le respect des hommes est fondamental.

Chez **Lippi**, le dirigeant a travaillé avec le management pour donner à chaque opérateur dans l'organisation une responsabilité complète. Au sein des ateliers, la responsabilité managériale d'organisation est tournante.

## Des dirigeants proches de leurs salariés

Le leadership a longtemps été perçu comme une pratique unidirectionnelle, top-down et décrite comme l'action principale du leader lui-même. Cette conception n'est pas celle que nous avons observée auprès des dirigeants rencontrés. Ils pratiquent un leadership d'influence, d'accompagnement et encouragent l'interaction dynamique et responsable entre les personnes. Les organisations sont imaginées pour développer les compétences avec l'accompagnement bienveillant des managers qui ont fait évoluer leurs rôles vers plus de soutien et d'animation du collectif. Ainsi, Pierre Thuillier qui dirige aujourd'hui **PRO&Cie**, indique avoir développé la culture initiée par son père dans l'entreprise fondée sur le respect de l'humain. Cela requiert une communication forte entre la Direction générale et l'ensemble du personnel. Chez **PRO&Cie**, tous les salariés ont un accès direct à la Direction Générale qu'ils peuvent contacter, à qui ils peuvent parler et partager les difficultés rencontrées, qu'ils soient au siège ou dans l'un des quinze centres régionaux. Ils ont enfin imaginé des rituels qui font évoluer les relations humaines entre les acteurs de l'entreprise. Il peut s'agir de la construction de la vision stratégique qui associe les collaborateurs, du processus de résolution des problèmes qui mobilise les acteurs eux-mêmes ou de la démarche d'amélioration continue, utile non seulement à l'entreprise mais aussi bénéfique aux salariés en matière de conditions de travail notamment. Chez **Lippi**, un processus dénommé « vision » permet d'élaborer et de partager avec l'ensemble des collaborateurs les éléments stratégiques de positionnement marché, les offres produits et la cohérence avec la culture.

<sup>1</sup> « Du soleil à la terre, une histoire de Saint-Gobain », M. Hamon, 2012

## Un leadership fondé sur la confiance et la responsabilisation

Les leaders rencontrés se sont aussi mobilisés à développer leur organisation pour qu'elle offre les meilleures conditions au développement des compétences et des responsabilités individuelles. Pour irriguer toute l'entreprise, ces leaders ont pensé l'organisation afin qu'elle soit non seulement cohérente avec la vision du leadership qu'ils portent mais aussi respectueuse des compétences et des responsabilités de chacun pour produire les interactions humaines attendues. Ils ont ainsi travaillé les niveaux de responsabilités et de hiérarchies pour responsabiliser, imaginer des organisations autonomes qui valorisent la contribution d'équipe, développer les compétences métiers mais aussi de conduite de projets. Cette promotion d'un modèle organisationnel doit être compris par les managers car il les engage. Il doit aussi être perçu par l'ensemble des salariés et des parties prenantes, qu'il s'agisse des fournisseurs ou des clients. Le salarié dans ces organisations est reconnu en sa qualité de contributeur à la performance collective. La gestion s'est aussi adaptée en donnant à chaque acteur la possibilité d'évaluer sa performance et de suivre ses propres indicateurs d'activité.

Ainsi, chez **Alenvi** le modèle d'organisation et les outils utilisés sont centrés sur l'autonomie du personnel. Les auxiliaires de vie travaillent en équipe autonome de 6 personnes, les cadres intermédiaires qui, dans les autres entreprises du secteur sont en pilotage et en contrôle de l'activité, ont un rôle de facilitateur et de coach. Il faut accepter que l'humain ne puisse être standardisé. Le bénéficiaire est accompagné par l'équipe, et non le responsable de secteur. En donnant ainsi la responsabilité aux auxiliaires de vie, l'équipe trouve les solutions.

## Des actions inscrites dans un pragmatisme humaniste

De façon surprenante, la pensée en termes de leadership des dirigeants rencontrés n'est que très rarement liée à une formation ou à un travail académique préalable. Le pragmatisme et le bon sens, l'attachement et la croyance en l'humain inspirent ces interactions humaines en favorisant le bien-être et l'engagement par la responsabilisation, l'autonomie et le développement des compétences. C'est aussi par l'expérimentation que les dirigeants en font l'apprentissage et progressent ainsi avec le collectif des managers de l'entreprise et l'inclusion des salariés. Enfin, nous avons observé que les dirigeants qui dialoguaient avec d'autres dirigeants via une communauté, un club ou des relations interpersonnelles avaient de plus nombreuses opportunités de partager leur expérience et pratiques et continuaient à progresser. Ainsi chez **Lippi** les dirigeants ont fait l'apprentissage de la gestion de l'entreprise en s'associant à un réseau d'entrepreneurs, le Centre des jeunes dirigeants (le CJD), afin de bénéficier des expériences et des réflexions engagées au sein du réseau d'entrepreneurs. **Alenvi** participe au collectif « L'Humain d'abord » pour partager ses bonnes pratiques d'autogestion avec d'autres organisations, qui souhaitent également contribuer à la transformation du secteur solidaire et social.

En conclusion, ces entreprises se caractérisent par une culture aux valeurs clairement affichées qui irriguent l'organisation et les pratiques managériales. Les dirigeants rencontrés pratiquent un leadership qui place l'humain au cœur de leurs actions. Pourquoi ces dirigeants ont-ils décidé d'investir le thème du leadership, de repenser l'organisation du travail pour créer de la confiance, favoriser l'autonomie et la responsabilité des salariés ? Cela repose tant sur le dirigeant et les convictions qui l'animent, que sur l'entreprise et le contexte dans lequel elle évolue. Ce sont aussi des actionnaires qui

s'attachent à la valorisation de l'entreprise à moyen terme, sans se focaliser exclusivement sur le résultat annuel. Cette posture les amène naturellement à partager l'attention portée à l'humain et aux efforts du management pour développer les compétences et se différencier des concurrents. Nous avons constaté au sein de ces entreprises une gouvernance attentive à ce que l'emploi constitue une dimension propre et créatrice de valeur pour l'entreprise, les salariés et les clients, et donc contributrice à la valorisation de l'entreprise dans un moyen terme. La recherche de performance économique est menée parallèlement à la recherche du développement et de l'épanouissement humain. Cela nécessite la prise en compte de la performance court terme mais aussi à moyen et long terme pour disposer du temps nécessaire au développement des comportements et des compétences dans l'entreprise. Il est intéressant de noter la résilience de ces organisations et de leurs salariés lors de la crise sanitaire de ces deux dernières années, et leur capacité à rebondir face aux nombreux effets négatifs produits, qu'il s'agisse d'emplois, de turnover, de capacité à recruter, d'accès aux matières premières, de services clients... Nous avons constaté que cela a permis le maintien d'activités industrielles en France, et le gain de part de marché à la sortie des confinements. **SEB** a réussi à maintenir 11 usines en France malgré les écarts de coûts en masse salariale avec les pays asiatiques, d'une part en ciblant la gamme des produits fabriqués en France et d'autre part grâce à la montée en compétences des équipes. Ragni a repris son activité après le premier confinement sans faire face aux difficultés des concurrents manquant des compétences ou des stocks nécessaires. Autant d'exemples qui montrent que la prise en compte de l'humain dans une stratégie peut constituer un facteur de performance sociale, sociétale et économique.







## Chapitre 2

# Gestion globale de l'emploi

Dans les représentations usuelles, le dirigeant d'entreprise, pour maintenir la compétitivité et réaliser des gains de productivité, anticipe et adapte en continu le niveau de ses effectifs aux variations de la demande. Pour soutenir le développement de nouveaux marchés et accompagner les transformations d'importance, l'entreprise cherche par ailleurs à acquérir les compétences critiques nécessaires

La crise sanitaire et la guerre en Ukraine ont changé la donne et modifié quelque peu les paradigmes dominants de représentation. Soutenues par des dispositifs étatiques massifs et notamment le soutien à l'activité partielle, les entreprises ont pris conscience de l'importance de la préservation de l'emploi et des compétences pour mieux rebondir lors de la phase de reprise. Les pénuries de main d'œuvre et les tensions sur le personnel qualifié obligent les dirigeants et les DRH à reconsidérer leurs politiques de recrutement, de rémunération et de fidélisation de leurs collaborateurs

Les entreprises que nous avons rencontrées ont un modèle de gestion de l'emploi différent des représentations classiques. Il est porté par des principes forts comme la préservation de l'emploi, la création d'emplois qualifiés pour soutenir le modèle de développement ou encore par des actions innovantes dans la manière même de gérer l'emploi. Pour ces entreprises, la crise sanitaire n'a pas à proprement parler infléchi leur modèle de gestion de l'emploi qui est enraciné dans la culture, l'histoire et la vision des dirigeants.

### Des principes forts affichés

L'emploi n'est en aucun cas dans les entreprises rencontrées une variable d'ajustement. Il occupe une place centrale dans le discours des dirigeants mais les principes qui sous-tendent cette gestion singulière de l'emploi sont de nature très divers.

#### Des principes forts en socle du modèle de gestion de l'emploi

- **Groupe Rocher** | Créer de l'emploi pour faire vivre son village et ses communautés environnantes
- **SEB** | Maintenir un niveau d'activité satisfaisant, permettant de préserver l'emploi en France dans un contexte de transformation
- **Saint Jean Industries** | innover dans la gestion de l'emploi
- **Michelin** | dynamiser l'activité pour développer l'emploi au plus près des territoires
- **Saint-Gobain** | favoriser le développement économique local et les PME créatrice d'emplois
- **Hermès** | le modèle artisanal favorise la création d'emploi

## Préservation et création d'emploi

Deux entreprises se distinguent par la place qu'elles accordent à la préservation de l'emploi. Le **Groupe Rocher** reste fidèle à la mission de son fondateur de créer de l'emploi (en plus de la celle de rendre à la nature ce qu'elle lui avait donné). Aujourd'hui l'enjeu de la préservation de l'emploi demeure une préoccupation constante du dirigeant et notamment dans le berceau historique du groupe, à Gacilly dans le Morbihan.

Pour le groupe **SEB** les gains de productivité nécessaires à la compétitivité des usines en France se jouent non sur la diminution du coût salarial pour s'aligner sur les pays à bas coût salariaux, mais bien sur le développement et la montée en compétences des collaborateurs, l'automatisation, les gains sur la valeur ajoutée et notamment la capacité de livrer ses fournisseurs et d'être en proximité avec les clients finaux. Cette compétitivité des usines en France est la condition de maintien et de préservation de l'emploi.

Pour **Hermès**, la dynamique de création d'emplois qualifiés est au centre du modèle artisanal qui constitue l'essence même de la stratégie de l'entreprise pour perpétuer un savoir-faire d'exception. Pour répondre à une forte croissance de la demande, **Hermès** a créé 9 maroquinerie depuis 2010, toutes localisées en France, et annonce la création de 5 autres maroquinerie à l'horizon 2025.

Dans une perspective différente, le **Groupe Saint-Gobain** a inscrit au cœur de sa performance économique et de sa responsabilité sociale, une action volontaire d'aide à la création d'emplois sur les territoires où le groupe est implanté. Par le biais de Saint-Gobain Développement, entité dédiée, le groupe propose, en continu et pas seulement pendant les phases de restructuration de ses sites, différentes aides financières et des transferts de compétences.

## Des innovation dans la gestion de l'emploi

Face à des problèmes majeurs, certaines des entreprises rencontrées ont su trouver et engager des actions innovantes en termes de gestion de l'emploi.

### Dynamiser l'activité et développer les compétences critiques par des actions innovantes au sein des écosystèmes et des territoires : Michelin

En France, **Michelin** emploie 18 000 personnes. Si les effectifs industriels dans le domaine du pneumatique se contractent, ils se développent dans les fonctions R&D, marketing, digital au service du métier historique de l'entreprise, le pneu, ainsi que dans les activités de services et solutions, et les matériaux de haute technologie. L'évolution des métiers ainsi que la vitesse de transformation de son environnement amènent Michelin à accompagner ses équipiers à l'heure de faire grandir leurs compétences ou d'en acquérir de nouvelles.

Dans ce contexte, et inspiré par l'expérience d'OCP au Maroc, Michelin a décidé de lancer sur son site historique de Clermont-Ferrand le projet « Parc Cataroux » dans un double objectif de création d'emplois et de développement des compétences. Ce site de 42 hectares et de plus 100 ans d'existence a occupé au plus grand moment de son histoire jusqu'à 4 000 personnes. En responsabilité vis-à-vis de la ville et de la région, et pour renforcer son ancrage territorial, l'entreprise développe un projet autour de 4 pôles principaux :

- La manufacture des talents ;
- Les matériaux durables et biotech avec l'implantation d'une société de biomatériaux Carbios ;
- L'innovation avec la création d'un incubateur de start-up ;
- Le pôle sport culture.

La « manufacture des talents » associe entreprises, associations, écoles, universités et collectivités pour proposer une expérience d'apprentissage différente à des salariés, des personnes en transition, et des jeunes pour les préparer aux compétences et/ou métiers de demain.

### Innovation dans les formes d'emploi : Saint Jean Industries

Pour **Saint Jean Industries**, la créativité et l'innovation occupent une place centrale. L'entreprise essaye de maintenir cet esprit d'innovation pour se renforcer auprès de ses clients et développer son image employeur. Dans cette perspective et avec des moyens et ressources limités, une attention particulière est portée aux compétences spécifiques et aux risques de départ des experts.

Lorsque l'entreprise connaît une crise de croissance, avec des clients qui imposent contractuellement les capacités (être capable par exemple de produire de 40 000 jusqu'à 250 000 pièces) la souplesse d'ajustement pour les équipements et le personnel devient clé.

Pour éviter des licenciements en cas de retournement des marchés, le recours au personnel intérimaire apparaît comme la solution la plus facile mais avec des défis redoutables pour les trouver, les sélectionner, les former et les garder ;

l'intérim coûte cher lorsque le turn-over devient important.

Lors de ses appels d'offres pour les besoins de personnel complémentaire, l'entreprise rencontre un prestataire qui propose un modèle différent articulant CDI d'employabilité et formation. Lorsque la loi a permis en octobre 2018 de lever les risques juridiques, le recours au CDI d'employabilité est apparu comme une opportunité permettant de :

- garder la flexibilité en s'affranchissant de la contrainte des 18 mois du personnel intérimaire ;
- disposer d'un personnel mieux formé et plus fiable : la société prestataire assure les formations sur le cognitif et la maîtrise de la langue française, Saint Jean Industrie la formation au poste et aux règles QHSE ;
- anticiper et planifier les besoins de main d'œuvre, antichambre de l'embauche sur des postes pérennes.





## Chapitre 3

# Au-delà de la formation, de nouveaux dispositifs de développement des compétences

Ce qui frappe dans les entreprises interrogées, c'est la place et le rôle des dispositifs de développement des compétences et de transmission des savoir-faire dans la dynamique globale de création de valeur. Si les dispositifs mis en œuvre peuvent apparaître singuliers pour chaque entreprise et très diversifiés dans la nature des actions de formation mis en œuvre, ils répondent néanmoins à quatre grandes logiques principales :

- ancrer la vision ou la raison d'être,
- mutualiser l'accès aux compétences et aux ressources,
- accompagner les stratégies de croissance et l'innovation,
- et relever les défis de la transmission des savoir-faire et de la responsabilité sociétale.

### Ancrer la vision ou la raison d'être

Les entreprises ayant réussi à profondément ancrer leur vision et leur raison d'être peuvent utiliser ces dernières comme de puissants leviers pour faire évoluer les pratiques coutumières de l'industrie dans laquelle elles opèrent. C'est en ce sens que les associés fondateurs d'**Alenvi** se sont fixé la mission d'humaniser l'accompagnement des personnes âgées à grande échelle et de transformer le secteur. Dans cette perspective, ils ont fait du développement des compétences un levier fort et ont créé un organisme de formation nommé *Compani* centré sur une offre de solutions dédiée aux organisations d'aide à domicile souhaitant mettre l'humain au cœur de leur fonctionnement. Les formations proposées sont en adéquation avec leur modèle organisationnel, qui repose sur l'autonomie et la création de liens humains. *Compani* aide plus de 1 000 auxiliaires de vie, encadrants et dirigeants, à s'aligner autour d'une même vision du métier et à la mettre en pratique. En interne, une formation a été mise en place pour accompagner les équipes autonomes d'auxiliaires de vie, et les managers dans leur nouveau rôle. Dans cette perspective, les managers appelés coach sont formés à la communication, à la coresponsabilité et à la subsidiarité. La formation intègre des outils de type feed-back et communication non-violente.

Pour Julien **Lippi**, dirigeant de l'entreprise Lippi deux dynamiques fondamentales sont à accélérer pour ancrer la stratégie et le projet humain de l'entreprise : d'une part le développement des individus dans la progression de leurs compétences métier et de leurs compétences comportementales; d'autre part et simultanément la capitalisation sur les pratiques et le mode de management pour ancrer les savoir-faire et les connaissances. C'est cette double dynamique de développement des personnes et du management qui permet au-delà des gains d'efficacité de responsabiliser les individus et de les impliquer dans une démarche d'amélioration continue. Cet environnement propice au développement des compétences, à la prise d'autonomie et à l'épanouissement dans l'entreprise, contribue à la performance économique et donc à l'emploi.

## Des ressources et des compétences mutualisées

Le développement des compétences dépasse les frontières de l'entreprise et c'est dans la prise en compte du réseau, des communautés et de l'écosystème qu'émergent des modèles innovants d'attraction des ressources et de développement d'actions de formation.

Chez **PRO&Cie**, centrale d'achat de matériel électroménager et multimédia pour plus de 1 000 commerçants indépendants, les compétences SAV dans le réseau constituent aujourd'hui un atout considérable pour la rétention du client et le développement du chiffre d'affaires. Face à une pénurie de main d'œuvre qualifiée, le recrutement et la fidélisation des techniciens SAV deviennent pour les adhérents des priorités stratégiques majeures. Historiquement les adhérents recrutaient leurs techniciens à la sortie des CFA. Du fait de la concentration des centres de formation spécialisés, les commerçants indépendants éprouvent les plus grandes difficultés à trouver des apprentis en raison des contraintes de mobilités géographiques et des frais de déplacements et d'hébergement à payer aux jeunes apprentis.

Dans ce contexte PRO&Cie agit à plusieurs niveaux :

- en amont, en définissant les bons CQP (référentiel de formation / titre diplômant) ;
- en faisant sans cesse évoluer les contenus de qualification et notamment la prise en compte des besoins de polyvalence en électroménager blanc et audiovisuel brun ;
- en réalisant avec les adhérents le sourcing et le placement des apprentis formés avec le CFA spécialisé ;
- en mobilisant les animateurs de région de la centrale pour recenser les besoins des adhérents en matière de formation et de ressources, éléments clé de la compétitivité et de la survie des magasins.



L'équipementier automobile **Saint Jean Industries** a initié dans la région lyonnaise la création d'un CFA éphémère « hors les murs » avec formation d'apprentis sur des postes de techniciens de maintenance, métier en tension dans la région. Grâce à un financement de l'OPCO, Saint Jean Industries a opté pour cette initiative de formation de techniciens plutôt que la pratique habituelle de débauchage des techniciens sur le marché. Ce projet se fait avec d'autres entreprises du bassin d'emploi et Saint Jean Industries s'est engagé sur le recrutement à l'issue de la formation.

Chez **Saint Jean Industries** comme chez **PRO&Cie** les dirigeants sont convaincus que dans un marché de l'emploi en tension ce sont les personnes qui portent les compétences qui créent de la valeur pour la société. Les entreprises ne peuvent se permettre de perdre ces compétences. Donner des perspectives dans un monde incertain est une responsabilité de la Direction générale pour que les personnes puissent se projeter sur leur activité et l'évolution de leurs compétences et de leur carrière.

## Une adaptation permanente des métiers et des savoir-faire pour accompagner les stratégies de croissance

Beaucoup de dirigeants et de DRH considèrent que l'approche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), intéressante quant à sa finalité de relier stratégie, gestion de l'emploi et développement des compétences, s'est enlisée de par sa complexité et son manque d'opérationalité. Nous avons retrouvé le sens originel de cette démarche GPEC où emploi, compétence et stratégie sont intimement liés auprès de certaines entreprises interrogées, telles que **Ragni**, **Michelin** et **SEB**.

En effet, **Ragni** au cours de son histoire a fait évoluer ses produits et ses savoir-faire : d'une entreprise de ferronnerie, luminaires internes, et articles de cheminées, elle a su se transformer en entreprise innovante dans l'éclairage public tout en restant ancrée dans son territoire. Aujourd'hui, la R&D permet de développer de nombreux produits relevant de la smart city, la ville connectée. Cependant, l'entreprise ne fabrique pas tous ces équipements et a conclu des partenariats avec des sociétés de Sophia Antipolis et de toute la France. En 2017, l'entreprise a reçu le label « Entreprise du patrimoine vivant » qui valorise les entreprises françaises mettant en œuvre des savoir-faire artisanaux et industriels d'excellence. Le dirigeant est fier d'avoir réussi à combiner les technologies les plus modernes avec le savoir-faire traditionnel des compagnons tôliers, soudeurs et ajusteurs.

Dans son plan stratégique horizon 2030, **Michelin** prévoit de réaliser 30 % de son chiffre d'affaires hors de son activité pneumatique en se développant dans de nouveaux territoires de croissance comme les nouveaux services de mobilité et développement de matériaux hautes technologies. Paradoxalement, grâce aux compétences actuelles, l'entreprise dispose d'une grande expertise et de nombreux savoir-faire nécessaires à sa croissance en dehors de son cœur de métier. Le pneu est une industrie de haute technologie qui a permis à **Michelin** de développer des compétences larges dans des domaines comme l'assemblage de matériaux, les imprimantes 3D, les composites flexibles, les polymères, ou les piles à hydrogène. Ces compétences, couplées à l'acquisition de sociétés par croissance externe, permettent d'accélérer ces nouvelles activités. Dans le même temps **Michelin** a entrepris une réflexion sur les compétences critiques à développer pour réussir en 2030, au-delà des compétences existantes. Une cinquantaine de compétences critiques ont été identifiées, pour lesquelles un effort particulier sera mis en œuvre.

La question des compétences rares est également au centre des préoccupations d'une entreprise comme **Luminess** qui a mis en place une politique de cooptation pour ses recrutements. Cela se fait via la mise en place d'incitations financières : si le collaborateur recommande l'un de ses pairs et qu'il est recruté, il perçoit une prime.

Le groupe **SEB** s'est également engagé dans une politique active en matière de GPEC depuis 2007 avec pour ambition « d'accompagner professionnellement les salariés face aux adaptations économiques et sociales des entités juridiques du Groupe en France tout en tenant compte de la sécurisation des parcours et des projets professionnels liés aux changements technologiques des organisations et des structures d'emploi. »

Chez **SEB**, dans le cadre de l'accord négocié, la direction s'engage sur des objectifs chiffrés en matière d'emploi et de formation, avec notamment :

- l'accueil d'alternants à hauteur de de 5 % des effectifs ;
- la promesse d'embauche de 40 % des alternants ;
- le maintien en emploi des salariés âgés ;

- l'engagement de recruter 5 % de salariés senior (plus de 50 ans) ;
- la mise en place de programmes de certification des compétences (compétences de base, compétences numériques) avec un effort tout particulier sur les premiers niveaux de qualification (engagement de certifier l'ensemble de la population de ces premiers niveaux) ;
- la mise en œuvre de VAE collective et d'accompagnement à l'obtention de CQP ( une centaine de salariés concernés entre 2017 et 2019) avec versement d'une prime de 500 euros si obtention du diplôme ;
- la mise en place de tuteurs d'alternants et d'un tutorat d'expertise.

Ces démarches d'anticipation emploi compétences, bien positionnée au cœur des enjeux de compétitivité (**SEB**) ou des stratégies de croissance (**Michelin, Ragni**) obligent les dirigeants à partager leur vision de long terme et à mettre en place des dispositifs innovants portés et déployés par la ligne managériale.

## Ecoles, académies, instituts en réponse à de nouveaux défis

Les grands groupes et les ETI ont structuré dans les années 90 – 2000 des universités, des instituts et des écoles internes (vente, IT, production.) pour transmettre les savoir-faire, fédérer les collaborateurs et surtout développer les compétences managériales autour d'un modèle commun de leadership.

Ce qui est novateur dans les entreprises rencontrées, ce sont les initiatives pour accélérer et faire de ces écoles ou des instituts de puissants vecteurs pour accompagner la stratégie de croissance et de localisation en France de l'activité (**Hermès**), assurer les fondamentaux du métier en digitalisant les formations (**Galeries Lafayette**) ou faire rayonner la mission de l'entreprise auprès des collaborateurs et à l'extérieur du groupe (**Groupe Rocher**).

### L'école du cuir et des savoir-faire de la maison Hermès

La partie maroquinerie représente 50 % du chiffre d'affaires d'Hermès. Chaque année Hermès crée une manufacture de 300 personnes et l'entreprise, qui compte 4 000 selliers maroquiniers, intègre annuellement 300 à 400 recrues (600 en 2022) pour remplacer les départs en retraite et accompagner l'ouverture des nouvelles unités de production. Comme les écoles de formation n'existent plus vraiment et sans d'anciens artisans pour former efficacement les nouveaux collaborateurs, la maison Hermès a donc mis en place un parcours de formation interne pour les métiers du cuir : L'école du cuir. Un artisan va commencer à travailler sur de petites pièces puis va progressivement se spécialiser dans des pièces plus grandes et complexes. En septembre 2021, Hermès ouvre l'École Hermès des savoir-faire, agréée par l'Education Nationale avec une formation valorisée par diplôme d'État (CAP Maroquinerie). Cette école est aujourd'hui sur un pôle (une partie du territoire) avec l'ambition de se déployer à l'échelle nationale. L'objectif ensuite est de faire profiter des compétences sur le segment maroquinerie et l'étendre à d'autres segments comme Saint-Louis pour la Cristallerie.

### **La crise sanitaire transforme l'Académie Galeries Lafayette**

L'Académie Galeries Lafayette a été créée au début des années 70 et a toujours su s'adapter au contexte et aux mutations de l'environnement. Les besoins de formation sont importants et l'académie ne se centre pas uniquement sur la formation des managers mais sur l'ensemble des salariés : elle forme les équipes aux nouveaux outils, aux langues, aux nouveaux produits. Avant la crise sanitaire ces formations étaient majoritairement sur site. L'idée était que, si la connaissance pouvait s'apprendre à distance, le savoir-être devait, lui, être enseigné en présentiel. La crise sanitaire a opéré un changement de vision. L'Académie Galeries Lafayette a mis en place de nombreux webinaires (prévention des RPS, reprise du travail, manager dans un contexte incertain...), et des serious games pour développer les compétences des collaborateurs. Lors du premier confinement le groupe a décidé d'ouvrir 100 % des parcours de formation à tous les salariés, quand, précédemment, pour une fonction donnée dans l'entreprise correspondait un parcours et une formation spécifique. Avec cette ouverture et la digitalisation à grande échelle des actions de formation, la transmission des savoirs et savoir-faire se révèle plus efficace en coût et en temps. Les objectifs fixés à l'Académie ont été atteints démontrant ainsi la capacité de la structure à s'adapter et à se transformer pour assurer le développement des compétences de l'ensemble des collaborateurs.

### **La Nature Academy pour promouvoir le développement responsable**

Dans le cadre de l'adoption de son statut d'entreprise à mission, le Groupe Rocher décide fin 2019 la création de la « Nature Academy » pour former les salariés, à distance et en présentiel, aux enjeux du développement responsable et de la reconnexion à la nature. Cette formation est ouverte à d'autres acteurs externes à l'entreprise. La « Nature Academy » se fixe comme objectif de dispenser les fondamentaux de la RSE et de sensibiliser à cette dimension nature avec un focus sur l'environnement et une approche pédagogique centrée sur l'expérientiel. L'enjeu est de réconcilier l'humain et le vivant et de faire prendre conscience qu'il n'y a qu'un seul écosystème, l'homme et la nature. La première promotion a été formée début 2021 et cette formation est amenée à se démultiplier.

Les nouvelles approches ou modèles de compétences décrits ci-avant s'inscrivent au cœur de la dynamique de création de valeur économique et sociétale de ces entreprises. Elles renforcent la prise en compte de l'importance de la personne et la qualité des relations humaines prônées. Ces nouvelles approches sont aussi emblématiques de l'élargissement du champ d'intervention et de responsabilité des entreprises qui se montrent prêtes à s'investir dans l'éducation en partenariat avec l'Education Nationale et à remettre sur le devant des priorités l'employabilité des collaborateurs, idée ancienne mais ô combien d'actualité.

Le développement des compétences permet la mise en œuvre de la stratégie, d'organisation de travail compétitive, le développement d'activités historiques mais aussi nouvelles et l'accès à l'emploi en lien avec le besoin des entreprises.

## Chapitre 4

# Le partage de la valeur ajoutée

Toutes les entreprises rencontrées ont évoqué la question des rémunérations et du profit. Les solutions proposées, bien que de nature différentes, ont pour objectif de prendre en compte la juste rémunération des compétences et le partage des profits. Nous avons observé deux motivations principales des dirigeants à s'intéresser aux questions de rémunérations et de participation-intéressement.

La première est liée au **développement des compétences**. En effet, lorsqu'il s'agit de faire de l'emploi et l'employabilité un objectif pour développer l'entreprise, sa compétitivité ou encore le territoire sur lequel vivent les salariés, il est alors nécessaire de développer l'autonomie, la responsabilité et l'engagement des salariés. Les dirigeants nous ont souvent dit la difficulté à être compétitif face à des pays à faible coût de main d'œuvre ou à la concurrence d'entreprises locales au sein desquels les niveaux de rémunération sont un facteur de compétitivité-prix. Pour accroître le niveau des compétences, ces entreprises ont investi dans la formation, certaines entreprises ont créé un CFA ou un organisme de formation ouvert aux autres entreprises du territoire (cf. Chapitre 3). Le développement des compétences a eu pour effet de rendre compétitives les entreprises, et a aussi contribué à augmenter les niveaux de rémunération, les emplois étant devenus plus qualifiés. Certains métiers rémunérés aux minima sociaux, pour des horaires à temps partiel, ne permettent pas d'être attractifs et rencontrent d'importantes difficultés de recrutement. Faire évoluer la qualification par le choix d'une organisation et imaginer les rythmes de travail afin de permettre l'emploi à temps plein sont aussi le moyen de partager la valeur créée en tenant compte de l'humain et de ses attentes dans la gestion de l'entreprise. La baisse du chômage et la difficulté qu'ont les entreprises à recruter se posent aussi au panel des entreprises que nous avons interrogées.

Un autre moyen efficace qui contribue à augmenter l'engagement des collaborateurs est le partage de la valeur créée considérant que tous ont participé à sa création. Ces entreprises ont des dispositifs de participation-intéressement attractifs, parfois dérogatoires. **SEB** a justement mis en place un dispositif de participation-intéressement au niveau du groupe. Il s'agit de rendre solidaires les divisions les plus performantes avec celles qui rencontrent des difficultés et ainsi ne pas pénaliser les ressources financières de ses salariés qui pourtant ne ménagent pas leurs efforts. Ragni quant à lui dispose d'un accord et partage ses résultats, c'est une condition essentielle à la vie équilibrée d'une communauté de travail. Enfin sur les mêmes motivations et convictions, certaines entreprises évoquent le dividende salarié qui peut se substituer au mécanisme de participation-intéressement. Équilibrer en perception le partage du profit entre les salariés qui y contribuent et les actionnaires qui soutiennent l'entreprise et un enjeu pour ces dirigeants. Le dirigeant de **Luminess**, entreprise de services numériques aux entreprises suggère quant à lui une meilleure répartition entre la richesse produite et la rémunération des actionnaires via la création d'un dividende salarié plus lisible que les dispositifs de participation-intéressement actuels.



« Le partage des profits est bien plus important que le taux de profit. Le partage des profits est quelque chose qui existe dans la réalité et affecte la vie des gens. Le taux de profit est un simple exercice de calcul mental ».

Joan Robinson (1903-1983), économiste.

C'est avec cette citation que les auteurs du rapport au ministre de l'Économie et des finances, Thibault Lanxade et François Perret, « Partager plus pour se développer mieux », ont commencé leur rapport en juin 2019.

### Thibault Lanxade et le dividende salarié

Dans cette thématique complexe du partage de la valeur ajoutée, l'entreprise **Luminess** et son dirigeant Thibault Lanxade insistent particulièrement sur l'importance de la mise en place de dispositifs de partage de la valeur.

Thibault Lanxade, suite à sa mission, a écrit un Manifeste sur le Dividende Salarié. Ce dispositif repose sur les mêmes bases que la participation, dont la formule représente un véritable partage de la valeur créée en entreprise. Ainsi, il propose que ce dividende devienne obligatoire dans toutes les entreprises, à l'exception des entreprises de moins de 11 salariés pour lesquelles le dispositif PEPA (Prime pouvoir d'achat) pourrait être conservé. Il suggère aussi que sa mise en place se fasse avec une règle de conditionnalité qui implique que l'on ne pourrait plus verser de dividendes aux actionnaires sans verser de dividende salarié. Il explique également qu'il faudrait augmenter le montant versé, et cela pourrait être réalisé en supprimant le 1/2 de la formule actuelle de la participation. Enfin, il s'agirait de ramener la fiscalité de la participation à celle du dividende. La flat tax à 30 % sur le dividende doit être égale au dividende salarié sauf si la participation est versée sur un PERCO/FCPI/PE qui permet une exonération de fiscalité en contrepartie d'un blocage pendant une durée de cinq ans de la somme. Toutes ces mesures garantiraient alors une répartition plus juste et plus efficace de la valeur ajoutée entre les collaborateurs.





## Chapitre 5

# Les conditions d'emploi et de vie au travail, élément déterminant de l'attractivité

Parmi les leviers identifiés qui changent la représentation et les pratiques de l'emploi et des compétences dans l'entreprise, nous avons retenu l'aménagement des temps et des cycles de travail. A notre grand étonnement, ce levier n'a été mentionné par les entreprises interrogées ni comme une initiative ni comme un levier prometteur. L'expérience des 35 heures et la difficulté à faire bouger les lignes en matière d'aménagement des cycles et temps de travail expliquent sans doute cette position très réservée de la part des entreprises interrogées.

Nombre de nos interlocuteurs ont cependant souligné l'importance des conditions de travail et d'emploi : le type d'emploi (CDD/CDI) et ses aspects organisationnels associés (temps de travail, rythme de travail, autonomie accordée...) comme paramètres déterminants pour attirer les talents et renforcer le modèle de création de valeur des entreprises.

## Faire la différence sur les conditions d'emploi et de travail dans un contexte de pénurie de main d'œuvre

Avec près de 300 000 postes à pourvoir à horizon 2030, le secteur de l'aide à domicile est en pleine croissance. Dans ce secteur très tendu, où attirer et fidéliser les personnes sont des éléments clés, les dirigeants d'**Alenvi** proposent des conditions d'emploi et de travail distinctives par rapport à la concurrence avec notamment :

- un temps de travail dimensionné sur 35 heures (alors que le temps partiel reste la pratique dominante du marché) : cela assure un pouvoir d'achat suffisant et ce n'est plus un complément de revenu pour la famille ;
- un emploi en CDI, ce qui apporte la sécurité au salarié, lui permet d'accéder au logement, et le sort de la précarité ;
- une rémunération au-dessus du marché ;
- un parcours Formations, pour assurer le développement des compétences et l'évolution professionnelle, propice à une progression des rémunérations ;
- une autonomie réelle dans la responsabilité, ce qui permet de réduire le nombre de niveaux hiérarchiques et la masse salariale, et ainsi payer mieux que le marché. Naturellement, cela permet aussi de valoriser le salarié ;
- des relations riches entre collègues, par l'organisation de réunions sur le fonctionnement du service, et de l'activité, pour responsabiliser et contribuer à l'efficacité du service ;
- une parole libérée, qui agit en amélioration continue de l'activité, car cela bénéficie au salarié dont les conditions de travail progressent et à l'entreprise qui voit sa performance améliorée ;
- une valorisation du prendre soin des personnes âgées comme un élément fort de sens et un levier de développement des compétences.

Les conditions de travail ne sont pas réductibles à des seuls éléments de satisfaction et de motivation des salariés. Elles deviennent dans une entreprise comme **Alenvi**, l'essence même de la promesse employeur en cohérence avec la mission de l'entreprise car elle associe à ces conditions d'exercice de l'activité professionnelle des éléments positifs de rythme de travail, de sens et de qualité des relations.

Dans un contexte et un secteur d'activité très différent mais dans une perspective semblable d'attirer et de fidéliser ses talents, **Luminess** a saisi l'opportunité du télétravail pour en faire un élément distinctif de sa promesse employeur. Implantée en Mayenne, l'entreprise a historiquement eu des difficultés pour attirer du personnel qualifié plus attiré par les grandes agglomérations. Suite à la crise sanitaire, en proposant deux jours de télétravail pour 3 jours de présence sur site, et en envisageant une localisation dans les grandes métropoles et une présence limitée sur site, pour certains métiers très en tension comme les développeurs, l'entreprise a ainsi beaucoup gagné en attractivité.

## Développer le lien Qualité de vie au travail et performance

La crise sanitaire a généré un nombre important d'accords sur les nouveaux modes de travail. Au-delà de la répartition jours de télétravail / jours de présence sur site, un certain nombre d'accords ont reposé plus globalement les conditions de l'activité individuelle et collective et ce faisant, les entreprises ont été amenées à repenser les pratiques et les modes de travail dans la perspective d'une meilleure qualité de vie au travail, d'un renforcement de l'engagement des collaborateurs et, *in fine*, d'un accroissement de la performance.

Le groupe **Michelin**, dans son nouvel accord télétravail de décembre 2021, a posé quelques principes forts congruents avec ses valeurs et principes d'actions :

- mettre l'équipe au cœur des décisions d'organisation du télétravail et du présentiel ;
- soutenir l'engagement des salariés et améliorer l'équilibre vie privée vie professionnelle ;
- tenir compte de l'évolution des métiers et des modes de travail pour contribuer à l'attractivité ;
- tenir compte des enjeux environnementaux en contribuant à la diminution de l'empreinte carbone.

L'aménagement des espaces de travail participe également à l'attractivité des conditions de travail. Ainsi l'entreprise **Ragni** a investi dans les environnements de travail : construction d'un nouveau siège avec création d'une salle de sport et projet de création de l'usine de demain pour les ateliers de production, plus grande liberté et souplesse dans les horaires de travail pour les salariés... Comme le souligne son dirigeant, « le confort apporté aux salariés crée du confort à l'entreprise. »





## Chapitre 6

# L'entreprise et son territoire

Les entreprises que nous avons rencontrées portent une attention particulière aux territoires sur lesquels elles opèrent : ce ne sont pas des acteurs indifférents au tissu économique et social qui entoure leurs sites d'exploitation, bien au contraire. Elles sont conscientes de leur poids économique, mais également de l'importance sociale et culturelle qu'elles représentent sur des territoires où elles constituent souvent le premier employeur local, tel le **Groupe Rocher** qui, avec ses deux mille cinq cent salariés sur ses sites de La Gacilly, Ploërmel et Rieux, constitue le premier employeur du Morbihan et le troisième de Bretagne.

Nous avons observé que les dirigeants des entreprises rencontrées se sont aussi investis au sein de réseaux territoriaux ou nationaux dans l'objectif de se développer professionnellement et personnellement, conscients de l'importance de l'échange et de l'interaction avec leurs pairs pour renforcer leurs compétences de leadership et confronter leurs visions de l'entreprise et actions pour la transformer.

Nous avons identifié de nombreuses pratiques vertueuses dont nous décrivons certaines ci-après.

### Un acteur clé du développement économique local

Au-delà des emplois qu'elle génère par ses propres activités, l'entreprise contribue au développement du bassin d'emploi sur lequel elle opère. C'est la démarche que développe le **Groupe Saint-Gobain** depuis maintenant quatre décennies, avec sa structure spécifique Saint-Gobain Développement qui soutient la création de PME autour de ses sites industriels, et assure ainsi sur le long terme un « développement économique à froid ». Cette pratique lui permet, lorsque c'est nécessaire, de faciliter les reconversions et les mobilités professionnelles et d'amortir ainsi les chocs que peuvent représenter les réductions d'activité. C'est aussi un moyen d'attirer et fidéliser les collaborateurs en offrant d'autres alternatives d'emploi pour leur conjoint et leur famille. Ce soutien à l'activité économique locale passe par le biais de prêts et de subventions, ainsi que la mise à disposition de compétences aux entreprises du bassin.



## Un acteur responsable

La question des variations d'activité et de l'impact qu'elles peuvent avoir sur l'emploi dans un territoire donné n'est pas neutre pour ces entreprises, loin de là ! La réduction ou la cessation d'une activité peut avoir un impact considérable sur une ville ou une région. Les entreprises locales ne sont pas toujours en mesure de proposer des alternatives aux personnes en reconversion ou en mobilité. Il est parfois nécessaire de créer de nouveaux emplois en faisant venir de nouveaux acteurs. C'est par exemple ce qu'a mis en œuvre le **Groupe Michelin** à Dundee en travaillant avec l'administration régionale pour faire venir et développer des activités nouvelles et répondre aux besoins des 900 salariés dont les postes avaient été supprimés à la suite de la fermeture du site. Une démarche similaire a été engagée à La-Roche-sur-Yon en France et à Bamberg en Allemagne.

## L'entreprise en réseau

L'importance de l'interaction avec les différents acteurs au niveau local (administration, communes et communautés urbaines, associations, entreprises de différents secteurs d'activité) est essentielle. **Mecanic Vallée** a ainsi mis en place un dispositif destiné au développement d'échanges et d'informations entre entreprises de secteurs d'activité différents afin d'identifier les opportunités de mobilité et de partage de compétences. Sur le long terme, c'est sur ce capital relationnel accumulé que l'entreprise peut compter pour se développer et participer au développement harmonieux des territoires. C'est aussi une opportunité pour attirer les compétences rares dont les entreprises du territoire peuvent avoir besoin pour se développer.



## L'entreprise, accélérateur du développement des compétences sur ses territoires

L'entreprise contribue fortement à développer des compétences et à en générer de nouvelles dans les territoires sur lesquels elle opère. Le développement de ses opérations va parfois nécessiter une main d'œuvre maîtrisant des techniques et des savoir-faire que le système éducatif n'est pas toujours à même de proposer. Nous avons observé un travail important réalisé en amont avec les collèges et lycées pour promouvoir et développer les compétences techniques dont l'entreprise aura besoin. Ainsi, **Mecanic Vallée** a développé un outil spécifique pour sensibiliser les jeunes générations aux métiers de l'industrie. La boîte à métiers « Industrie du Futur » financée par la Région Occitanie, permet de faire découvrir au public scolaire, prioritairement aux niveaux scolaires de 3<sup>ème</sup>, 2<sup>nde</sup> et 1<sup>ère</sup>, les métiers de l'industrie via des technologies de l'Industrie 4.0. Cet outil

peut être utilisé par les établissements scolaires, les acteurs de l'orientation et les enseignants qui souhaitent informer sur les filières de formation et les métiers de l'industrie, de manière ludique et pédagogique. En 2021, 967 élèves ont bénéficié de cette animation sur le territoire. **Mecanic Vallée** anime un réseau d'établissements d'enseignement secondaire, général, technologique, professionnel et d'enseignement supérieur, de la formation initiale ou continue, d'organismes de formation, de laboratoires de recherche et de partenaires économiques et associatifs, centrés sur l'industrie mécanique. Il fédère ce réseau composé de 94 partenaires, pour soutenir la filière par la formation, l'innovation et le développement économique et social du territoire. Ces relations étroites entre établissements scolaires et universitaires d'une part, et entreprises d'autre part, génèrent la mise en place de programmes et de modules de formation spécifiques qui répondent aux besoins des entreprises installées sur le territoire et aux aspirations professionnelles des jeunes générations.



## Attirer et fidéliser les talents

La difficulté à trouver les bonnes compétences et leur coût constituent les freins au développement les plus souvent cités par les entreprises. Cela est encore plus vrai dans les territoires où l'éloignement géographique des grands centres urbains constitue une contrainte supplémentaire. Attirer et fidéliser les talents constitue une première difficulté face à l'attractivité de la région parisienne et des grandes capitales régionales. Cela est encore plus vrai pour les entreprises industrielles où la crise du carnet de commandes a laissé la place à la crise du recrutement.<sup>1</sup> Si la pandémie a rebattu les cartes avec le développement du télétravail et la redécouverte d'une qualité de vie hors des grands centres urbains, la concurrence reste forte. La concurrence est également sur l'offre globale de rémunération où PME et ETI ont du mal à concurrencer les offres des grands groupes. Sur ce point, **Mecanic Vallée** a mis en œuvre une démarche innovante visant à promouvoir le travail dans ses entreprises adhérentes et à développer une marque employeur spécifique : « Vivez l'expérience Mecanic Vallée » est un outil destiné à mettre en valeur une trentaine de métiers que l'on peut exercer dans ces entreprises.

Il est mis à la disposition des lycées, universités, écoles, de Pôle Emploi et des professionnels des entreprises. **Mecanic Vallée** travaille également à la mise en place d'un ensemble de services destiné aux salariés de ses adhérents afin de leur proposer des avantages similaires à ce que les salariés des grands groupes bénéficient à travers leurs comités sociaux et économiques (CSE).

Enfin, la mise en place des dispositifs de partage de la valeur, permet de véritablement associer le salarié à la croissance de l'entreprise et constitue un avantage qui ne peut être limité aux seuls grands groupes<sup>2</sup>, mais doit bénéficier aussi aux petites et moyennes entreprises, ainsi que celles de taille intermédiaire. Convaincu, Thibault Lanxade a mis en place chez **Luminess**, des accords dérogatoires de participation. Cette « compétitivité employeur » sur le marché du travail par rapport aux grands groupes et aux offres d'emploi dans les grands centres urbains constitue une nouvelle composante à prendre en compte par les entreprises opérant dans les territoires plus isolés. Et ce, d'autant que la notion de bassin d'emploi est en train d'exploser avec le développement du télétravail et la mobilité accrue des nouvelles générations tant professionnelle que géographique.



## Mutualiser les compétences

Autre dilemme que peuvent rencontrer les petites et moyennes entreprises dans les territoires : comment faire face à une demande ponctuelle de compétences ne permettant pas un emploi permanent ? Comment conserver certaines compétences dans une entreprise en sous-activité ? **Mecanic Vallée** facilite la mobilité inter-entreprises de personnels via le prêt ou l'emprunt de compétences grâce au dispositif « Passerelles Industries. » La mise en lien des entreprises se fait via le Hub de « L'Industrie recrute » sur lequel les entreprises peuvent s'inscrire pour renseigner leurs besoins et consulter les profils de prêt et de reclassement déposés par d'autres entreprises du territoire. En juillet 2021, plus de 120 entreprises industrielles sont accompagnées, dans ce cadre par **Mecanic Vallée**.



Le mécénat de compétences développé par des grands groupes tels **Saint-Gobain** permet également de faire bénéficier aux entreprises et territoires de compétences spécifiques ou techniques dans le cadre de missions de courte durée, en particulier dans le cadre de plans de revitalisation.

<sup>1</sup> « Vers la renaissance industrielle », O. Lluansi, A Voy-Gillis, 2020

<sup>2</sup> « Participation et Intéressement : le dividende salarié », Th. Lanxade, 2021

## Contribuer à la féminisation des métiers de l'industrie

Les femmes restent encore sous-représentées dans les métiers de l'Industrie ou du digital. Ainsi l'orientation des lycéennes et des étudiants vers les métiers scientifiques et techniques, la place des femmes dans l'Industrie ainsi que leur visibilité sont des enjeux majeurs. Dans cet objectif, **Mecanic Vallée** et ses entreprises sont devenues partenaires de l'association « Elles bougent ». Créée en 2005, cette association représente aujourd'hui 26 délégations partout dans le monde, avec 200 partenaires et 5 400 marraines. Chaque année, elle organise 400 événements en France : interventions dans les établissements scolaires, journées portes ouvertes en entreprise, salons/forums étudiants, conférences et événements insolites. **Mecanic Vallée** a mis en place un réseau d'une quarantaine de marraines et de relais d'entreprises sur son territoire qui se réunissent régulièrement. Ces rencontres permettent aux marraines et à leurs relais d'échanger sur des retours d'expérience, de réfléchir ensemble sur l'attractivité de l'Industrie auprès des femmes, de concevoir et organiser des événements pour intervenir auprès de différents publics, jeunes, parents, enseignants...

L'objectif poursuivi est de faire connaître le plus tôt possible ces métiers aux jeunes filles et ainsi favoriser l'orientation vers ces filières de formation très souvent ignorées de cette population, alors même que les opportunités professionnelles sont nombreuses.

## L'entreprise, acteur de l'inclusion et du développement social

La difficulté à recruter dans certains bassins d'emploi conduit les entreprises à s'ouvrir à des nouveaux publics et aller à la rencontre de candidats éloignés du monde du travail. Les entreprises peuvent s'appuyer sur des dispositifs comme « 100 chances, 100 emplois ». Lancée par Schneider Electric en 2007, cette opération a pour objectif de favoriser l'accès à l'emploi des jeunes issus des quartiers sensibles, population qui connaît un taux de chômage deux fois supérieur à celui des jeunes au niveau national. L'entreprise pilote l'ensemble du processus et gère le parcours d'insertion professionnelle après une présélection des jeunes assurée par la mission locale à l'emploi. « 100 chances, 100 emplois » propose ainsi des parcours diversifiés qui permettent aux jeunes d'acquérir compétences et expériences qu'ils pourront ensuite valoriser sur le marché local du travail. L'entreprise peut également s'ouvrir aux migrants et contribuer à l'harmonie du territoire : **Saint-Gobain** s'est engagé afin de proposer des postes et favoriser ainsi l'intégration par un accompagnement spécifique.

L'accélération des mutations dans les formes de travail vient bousculer la situation des territoires. Elle les désenclave tout en important la concurrence des grands centres urbains. Le territoire, loin d'enfermer l'entreprise dans un espace limité peut constituer une source de développement et de croissance considérable dès lors que l'entreprise sait créer les relations avec son écosystème qui lui permettront de développer son activité, partager et optimiser ses ressources avec d'autres entreprises. **Mecanic Vallée** démontre l'efficacité de ces solutions et ce qu'elles apportent au développement de l'entreprise et de la région.

## Le territoire, une opportunité d'échanges et de développement pour le dirigeant

Les dirigeants que nous avons rencontrés nous ont dit combien le partage avec les pairs et le réseau est essentiel. Il participe à la construction de leur vision et au développement personnel et professionnel. C'est aussi le moyen pour le dirigeant ouvert et à l'écoute de partager ses doutes et ses croyances, d'être aidé lorsqu'il fait face à des difficultés ou à des échecs, et de contribuer au succès de son entreprise et du territoire.

Deux exemples parmi toutes les entreprises rencontrées. Julien Lippi nous a dit combien la participation au CJD avait contribué à ses réflexions et à son succès. Marcel Ragni a de son côté accompagné son territoire et son industrie, il est depuis quelques mois le Président de l'UIMM Côte d'Azur.



## « Il y a des territoires sans projet, mais pas de projet sans territoire »

*Une fabrique, un atelier, une usine, une entreprise, c'est forcément quelque part ! Et de là découle une évidence : le succès d'une entreprise a destin lié avec celui de son territoire.*

*A l'heure où les principales difficultés de nos entreprises industrielles sont le recrutement et le développement de talents : formation, mobilité domicile-travail, attractivité, cadre de vie sont des facteurs déterminants de cette alchimie entre un territoire et son tissu économique.*

*Cette alchimie est puissante, si bien que j'ai pu constater qu'il n'existe presque aucune fatalité au développement d'un territoire. D'aucuns ont mis en avant d'autres éléments dits objectifs, la desserte routière ou ferroviaire, la proximité d'un marché final, etc. Ces facteurs comptent indéniablement, mais ils ne priment pas sur un projet territorial partagé, sa dynamique, son portage par des leaders locaux, élus et chefs d'entreprises, etc.*

*Depuis les années 90 et l'accélération de la mondialisation, une recomposition bien fastidieuse des rôles est en cours : Europe, Etat, Région et territoires. Nos territoires en restent les parents pauvres. Si 95 % des moyens publics de développement économique sont entre les mains de l'Etat, seuls 5 % restants sont à la disposition des collectivités locales, alors que les facteurs locaux comptent pour 40 % de la compétitivité de nos PMI et ETI (Sources : France Stratégie et Fabrique de l'industrie) Malgré cela, dans un pays qui a par trop cultivé son centralisme et l'attente de solutions qui « tomberaient d'en haut », un territoire qui reprend en main son destin, a déjà accompli la moitié du chemin vers son succès. Même si ce chemin est long.*

**Olivier Lluansi, Premier Délégué aux Territoires d'industrie, Associé Strategy& et Senior Fellow à ESCP**

## Chapitre 7

# Quelques acteurs porteurs d'une nouvelle offre



### **« Des innovations et des Hommes : Comment s'emparer des outils innovants pour accélérer la transition des compétences ? »**

*Aujourd'hui, les compétences et l'emploi sont plus que jamais au cœur de la performance économique et de l'équilibre sociétal. L'innovation technologique accélérée (Intelligence artificielle, robotisation, IoT...) conjuguée au vieillissement de la population et aux limites de notre système d'éducation génère des tensions croissantes sur les compétences et l'emploi. La crise du covid-19 que nous traversons a accéléré ces tensions, en ajoutant de nouveaux ingrédients : la santé mentale, le besoin de sens, le respect de toutes les diversités et bien sûr la révolution de l'organisation du travail (fin de l'unité de lieu, de temps et d'appartenance).*

*La pénurie de compétences - technologiques, techniques, manuelles, soft... - et ses enjeux corollaires - attractivité, développement, engagement et rétention des femmes et des hommes des organisations- sont désormais en tête des préoccupations des dirigeants.*

*Pour répondre à ce défi et combler, de manière durable, le déficit de compétences, il faut agir sur trois fronts :*

- *L'apprentissage continu – montée en compétences, apprentissage de nouveaux métiers, transfert de compétences -,*
- *La prise en compte des besoins de chacun, en termes d'organisation du travail, de besoins d'apprentissage, d'équilibre vie professionnelle vie personnelle,*
- *L'animation de communautés et d'écosystèmes (les viviers de compétences) qui vont au-delà de sa propre entreprise, avec des approches de sourcing et d'évaluation rapides et non discriminantes.*

*La bonne nouvelle est que depuis une dizaine d'années la sphère RH bénéficie d'une dynamique d'innovation forte, portée par la technologie (IA, data, robotisation, réalité augmentée / réalité virtuelle, jusqu'au récent metaverse). La HR Tech et la Edtech s'enrichissent tous les mois de nouveaux acteurs, de nouveaux cas d'usage, de nouvelles fonctionnalités. On peut citer les tests cognitifs en lignes (Cut-e, Goshaba...), la traduction des CV en compétences (HrsFlow.ai,...), la gestion dynamique des compétences avec les « talents marketplace » (365 Talents, Neobrain,...), la data RH (revolv.ai,...), l'apprentissage individualisé et gamifié (Learnassembly, Very-up, Inside Board....), le nudge (Fifty...), l'intelligence collective (Fluidity app...), la cohésion d'équipe (Harmonee, officevibe...). Autant d'outils innovants qui permettent de réinventer les grands processus RH du recrutement, de la mobilité, de la formation, du développement et de l'engagement.*

*Pourtant, qu'avons-nous vu depuis 10 ans ? Beaucoup de promesses, beaucoup de POC et très peu de passage à l'échelle et de transformations durables. Pourquoi ? Parce que ces innovations reposent sur un changement de paradigme. Pour déployer tout le potentiel de ces solutions, il faut installer un nouvel état d'esprit, de nouveaux comportements et pratiques au sein des équipes RH et des managers bien sûr, des dirigeants aussi, et enfin des collaborateurs (même si ces derniers semblent plutôt prêts à ces changements).*

*Il s'agit de passer d'un modèle d'organisation descendant, très piloté, plutôt rigide où l'information est diffusée avec parcimonie, à un modèle ouvert qui favorise la pensée systémique, la vision partagée, l'apprentissage continu, l'autonomisation de chacun. Ce qui peut se traduire par les transitions suivantes :*

- *D'une vision stock (référentiels de poste, de compétences, d'équipes) à une vision flux (mobilité, acquisition de compétences, référentiels de compétences dynamiques...)*
- *De processus uniques vers des approches personnalisées, pensées utilisateurs (aux besoins variables selon la période de vie, les appétences personnelles, la localisation...),*
- *De la gestion intermédiée, pilotée par les RH et les managers vers un accès libre et transparent au marché de l'emploi interne, aux possibilités de formation etc... à la main de collaborateurs informés sur les enjeux, encouragés à se développer,*
- *De la gestion de la performance descendante, annualisée vers la boucle de feedback régulière, à 360°,*
- *D'une gestion des talents limitée aux bornes de l'entreprise à l'animation de viviers au sein d'écosystèmes élargis (alumni, apprentis, partenaires, indépendants...).*

*Ce sont là les vrais défis des organisations si elles veulent, en s'appuyant sur l'innovation, changer la donne pour attirer, développer et fidéliser les femmes et les hommes compétents dont elles ont besoin. Ces défis reposent sur la confiance et le lâcher prise, deux qualités que la crise sanitaire a permis de tester à l'échelle. C'est le bon moment pour innover avec audace !*

---

**Sophie Serratrice, Partner at Share-Share.org**



## Des outils pour simplifier l'embauche

Le recrutement est une activité complexe pour l'entreprise, qui doit à la fois être attractive pour le candidat, tout en s'assurant que les compétences et le profil de ce dernier sont en adéquation avec la culture de l'organisation. S'il est nécessaire que le profil des managers-recruteurs corresponde lui-même à cette culture, il est également important que le processus de recrutement prenne en considération l'évolution du marché du travail. Dès 2025 trois quarts des personnes en âge de travailler seront des *millenials*. Pour remporter la guerre des talents, les entreprises vont devoir proposer des méthodes de recrutement innovantes adaptées aux attentes et pratiques professionnelles de cette nouvelle génération de candidats. En particulier, la *gamification* des entretiens d'embauche et le recours progressif aux sciences cognitives sont des tendances qui se développent dans les processus de recrutement. Plusieurs startups sont aujourd'hui présentes sur ce segment et nous avons rencontré deux d'entre elles, **Goshaba** et **Acerola Online**.

Les employeurs accordent aujourd'hui une place grandissante aux soft-skills de leurs futurs collaborateurs. En effet, là où les hard-skills sont temporaires et rapidement obsolètes du fait des évolutions technologiques, les soft-skills s'inscrivent dans la durée et sont essentiels à toute responsabilité en entreprise. Ces soft-skills sont aussi plus difficiles à évaluer. La méthode la plus classique consiste, pour le candidat, à répondre à un questionnaire établi par l'entreprise. Or ces questionnaires sont souvent peu efficaces et parfois discriminants.

**Goshaba** s'est fixé pour objectif de faire évoluer le processus de recrutement et d'évaluation en proposant des méthodes innovantes utilisant les sciences cognitives. Le candidat devra réaliser une série de jeux dont les résultats permettront de fournir aux RH une grille de lecture efficace de ses soft-skills. L'objectif est d'améliorer l'adéquation entre un talent, interne ou externe et le poste à pourvoir.

Les performances de la start-up ont été saluées par le cabinet de conseil en stratégie Bain & Company qui lui a attribué la quatrième place de son classement sur les tendances technologiques de 2021.

**Acerola Online** quant à lui, a développé un outil digital innovant : une plateforme complète pour l'accompagnement professionnel et l'évaluation de candidatures.

Dans le cadre de bilans de compétences ou d'outplacement, cette application web permet aux salariés d'être accompagnés à distance par un consultant. Elle regroupe l'ensemble des informations et des outils nécessaires à l'élaboration d'un projet professionnel. De plus, la plateforme **Acerola Online** offre des fonctionnalités avancées qui facilitent l'élaboration du portefeuille de compétences et la recherche d'emploi. Elle est riche en données sur les métiers, les formations ou les entreprises. Elles sont sélectionnées pour leur pertinence et leur actualité, ce qui représente la garantie d'une orientation professionnelle réaliste. Dans le cadre de la pandémie, **Acerola Online** a accompagné l'entreprise American Airlines qui a proposé un bilan de compétences à l'ensemble de ses collaborateurs pour que chacun prépare son avenir dans une période d'incertitude économique.

L'application web **Acerola Online** a permis également à ses entreprises clientes de poursuivre leur recrutement pendant le confinement, la passation de tests psychotechniques et entretiens en visio se déroulant en ligne. Profiter de la suggestion automatique de compétences et mettre en forme son CV d'un simple clic sont des services appréciés des candidats comme des RH qui peuvent étudier un profil candidat très détaillé.



## Des outils pour faciliter la mobilité interne

Au cours de sa carrière, le salarié sera amené à évoluer vers de nouvelles responsabilités, soit de sa propre volonté, soit parce que le besoin de l'entreprise évoluera. Il lui sera alors nécessaire d'adapter ses compétences en les faisant évoluer. C'est l'un des enjeux principaux en termes de ressources humaines pour une entreprise : elle doit être attractive auprès des candidats, ainsi que des salariés en poste en leur proposant des responsabilités qui les motivent, tout en adaptant en permanence les compétences pour répondre aux besoins des clients, ceux liées aux nouvelles technologies ou à l'innovation.

C'est précisément le défi que s'est lancé **Neobrain** que nous avons interrogé. Cette startup propose une solution innovante en termes d'évaluation et de développement des compétences afin de notamment fluidifier la mobilité interne et de mieux cerner les besoins des collaborateurs tant en termes de hard que de soft-skills. Un leader de l'automobile travaille avec **Neobrain** pour adapter leurs politiques de mobilité interne. l'un des objectifs de cette entreprise est de créer des passerelles entre la DSI (direction des systèmes d'information) et d'autres métiers qui se développent. Les travaux prospectifs et rapport de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la GEPP a permis cette analyse. Neobrain, a construit un parcours de 21 jours pour toutes les personnes souhaitant ou n'ayant d'autre choix que de changer de métier, le groupe Deloitte emploie cette solution de facilitation. Les salariés qui entrent dans le programme mènent une réflexion et conduisent des actions en autonomie à partir des outils d'expression de leurs compétences et motivations (décrire leurs principales réalisations, établir leur tableau de compétences, affirmer leurs aspirations de développement...). Une mise en situation professionnelle sur le principe d'un "vis ma vie", est proposé afin de permettre la meilleure compréhension possibles des nouveaux métiers et d'identifier les formations nécessaires et pertinentes qui rendent possible une reconversion professionnelle ou un changement de poste. La solution a permis en 12 mois d'augmenter la mobilité interne de l'entreprise de 60 %.

La start-up **Boostrs** a quant à elle développé un algorithme permettant un *mapping* efficace des talents. La première étape consiste à répertorier l'ensemble des talents internes de l'entreprise puis d'identifier les compétences sous-jacentes. Dans un second temps l'enjeu est de relier ces compétences à plusieurs métiers qui nécessitent les mêmes compétences. Ce *mapping* a pour ambition de faciliter la mobilité et d'orienter les employés vers les formations nécessaires à leur mobilité professionnelle. Cet outil a un double objectif : au-delà de favoriser la mobilité interne, il permet également d'éviter les plans de licenciement en facilitant la réaffectation des salariés au sein de l'entreprise sur les nouveaux métiers, ou ceux dont les besoins en recrutement sont importants, tout en permettant d'anticiper l'adaptation par la formation.

## Des outils pour favoriser la mobilité externe

Longtemps taboue, la mobilité externe est peu à peu prise en compte par les Directions des ressources humaines, et ce, en dehors des plans collectifs de licenciement. En effet, dans l'objectif d'adapter ses besoins en compétences aux cycles de l'entreprise, la mobilité externe devient parfois une étape dans l'expérience collaborateur au même titre que *l'onboarding* ou la mobilité interne.

Nous avons eu l'occasion de rencontrer des entreprises qui mettent à disposition des solutions pour faciliter cette mobilité, qui n'est cependant pas une solution standard de gestion des situations de sureffectifs ou d'adaptation des compétences.

En premier lieu, la mobilité externe suppose une nouvelle approche de la gestion des compétences qui n'est plus limitée à un emploi ou une entreprise. Elle peut être partagée entre plusieurs entreprises évoluant dans des secteurs parfois différents. Un collaborateur est alors amené à intervenir dans des missions externes à son entreprise pour des durées plus ou moins longues.

Ensuite, le partage des compétences entre entreprises devient une option y compris en dehors du bassin d'emploi. Les solutions digitales qui se sont largement développées pendant la crise sanitaire ont offert de nouvelles opportunités aux entreprises

sur des territoires en manque de compétences. Ces solutions sont mises en œuvre selon plusieurs types de scénarios :

- Le plus habituel consiste, pour le salarié à diviser son temps entre plusieurs entreprises, motivé par le partage d'expertise et d'expérience acquises auprès de plusieurs employeurs. Ce modèle contribue à développer ces expertises sur plusieurs champs d'actions et ainsi gagner en compétences.
- Un autre cas est lié au besoin en compétences de l'entreprise à temps partiel ou encore la gestion d'une activité non linéaire conduisant à des périodes de sureffectif.

L'un des enjeux est de permettre une nouvelle approche de la mobilité externe afin qu'elle soit considérée comme une expérience positive par les salariés et l'entreprise, et non une situation de crise. En effet, la mobilité externe favorise le développement des compétences des collaborateurs et permet de nouvelles opportunités de formation. En effet, lors d'une baisse d'activité, la mobilité temporaire au sein d'une autre entreprise permet à la fois d'éviter la rupture du contrat de travail du salarié, qui peut poursuivre son activité et développer son expérience.

**Mobiliwork** permet aux entreprises de mettre leurs salariés volontaires à disposition d'autres entreprises, en cas de baisse d'activité notamment, moyennant le remboursement du salaire par l'entreprise hôte.

**Mobiliwork** propose ainsi un nouveau modèle d'emploi basé sur le partage de compétences entre entreprises. Cette plateforme met en relation les entreprises qui ont des salariés disponibles avec celles qui ont besoin de compétences. Elle fournit également les documents juridiques nécessaires, convention de mise à disposition et avenant au contrat de travail. Aucun motif de recours n'est requis, seul l'accord du salarié est nécessaire. La mise à disposition peut être réalisée pour tout ou partie du temps de travail du salarié et sa durée n'est pas limitée ; elle peut également être renouvelée sans limite. Le salarié conserve son contrat de travail et tous ses droits attachés (il est toujours payé par son employeur), il maintient l'intégralité de sa rémunération et développe son employabilité et ses compétences. Son employeur (l'entreprise prêteuse) réduit ses charges de personnel sans reste à charge et en maintenant les contrats de travail. L'entreprise hôte quant à elle accède à moindre coût à des compétences motivées et directement opérationnelles.

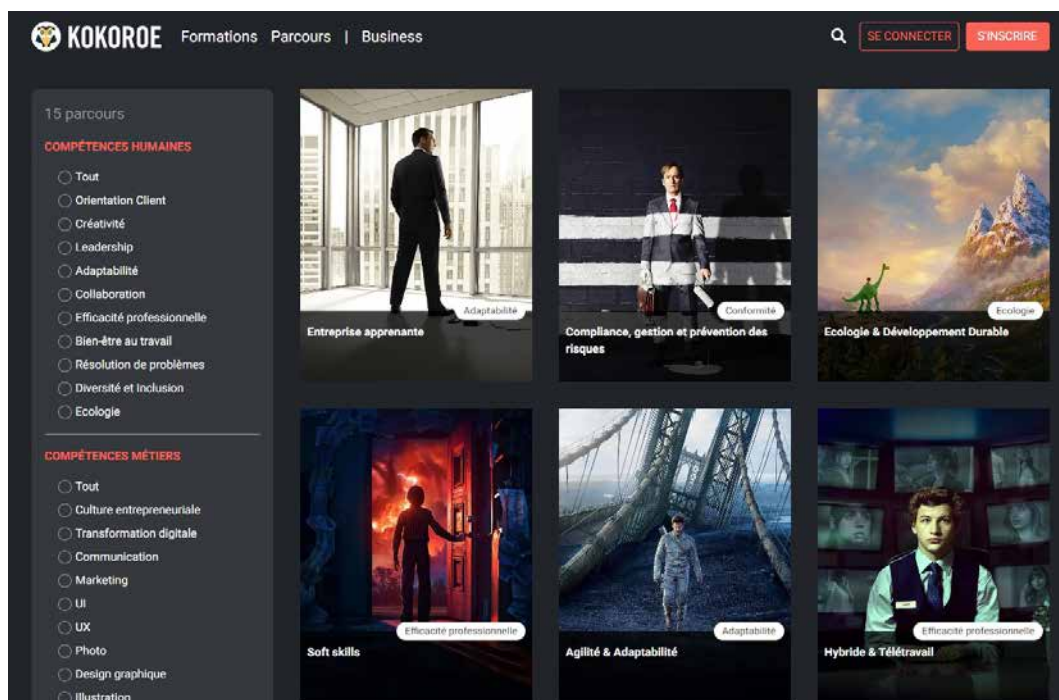
Les entreprises ont aussi une responsabilité grandissante lorsqu'elles se trouvent en situation de sureffectif durable. Dans une telle situation, il est de la responsabilité de l'entreprise d'accompagner chaque salarié à la recherche d'une nouvelle situation d'emploi. La loi impose également la mise en œuvre d'un plan d'accompagnement en cas de licenciement collectif. Enfin, la façon dont une entreprise gère une situation de sureffectif, ses pratiques et sa politique sociale peuvent renforcer son attractivité auprès de ses propres salariés, ou de futurs candidats.

**TestUnMétier** a pour objectif de faciliter la mobilité et de favoriser l'épanouissement lors d'un changement d'emploi. Cette start-up propose une plateforme qui relie différents postes au sein d'une même entreprise ou d'entreprises différentes, et propose ainsi une mise en situation dans un métier. Cela permet d'améliorer et de faciliter les conditions de mobilité, car le collaborateur peut véritablement expérimenter la réalité du travail et se préparer à la transition. Cela permet aussi d'expérimenter des secteurs ou des métiers à priori éloignés de celui du collaborateur, créant alors des parcours professionnels plus atypiques et personnels. Tout cela, dans une perspective d'amélioration des compétences et de l'employabilité.

## Des outils pour favoriser la gestion des compétences

**Kokoroe** est une plateforme de formation aux compétences de demain. La startup Edtech s'est fixée une mission : permettre à chacun de se former aux compétences de demain. Créativité, intelligence artificielle, leadership... La startup explore les thématiques dans l'ère du temps, de façon ludique et décomplexée. Une approche d'*upskilling* qui lui a permis de séduire un large public : entreprises du CAC 40, ETI, PME, entrepreneurs, freelancers...

Immergé dans un univers noir inspiré des plateformes de streaming, l'apprenant découvre chaque semaine de nouvelles formations, composée de vidéos, de micro learnings, de quiz et de ressources pédagogiques. A rebours des codes traditionnels, **Kokoroe** joue la carte de l'humour, multiplie les références et clins d'œil. Objectif : créer de l'émotion et réveiller l'envie d'apprendre. Lauréate du Trophée Tech For Good, elle a conclu un partenariat avec Pôle Emploi pour former les 3,4M de demandeurs d'emploi.



## CONCLUSION

# Vers un modèle vertueux

Les débats sur l'emploi et les compétences se focalisent principalement, en France, sur les dimensions macroéconomiques et réglementaires : Quelle évolution des taux d'emploi et de chômage, quelles réformes structurelles conduire pour mieux encadrer les licenciements et faciliter l'insertion ou l'inclusion des personnes ?

Ce livre blanc réaffirme, s'il en était besoin, que l'entreprise reste le lieu privilégié de la transformation en matière d'emploi et de compétences.

*In fine*, ce sont l'entreprise et ses dirigeants qui mobilisent une communauté de personnes, en premier lieu ses salariés, les acteurs du territoire et bien évidemment ses clients autour d'un projet commun créateur de valeur pour tous.

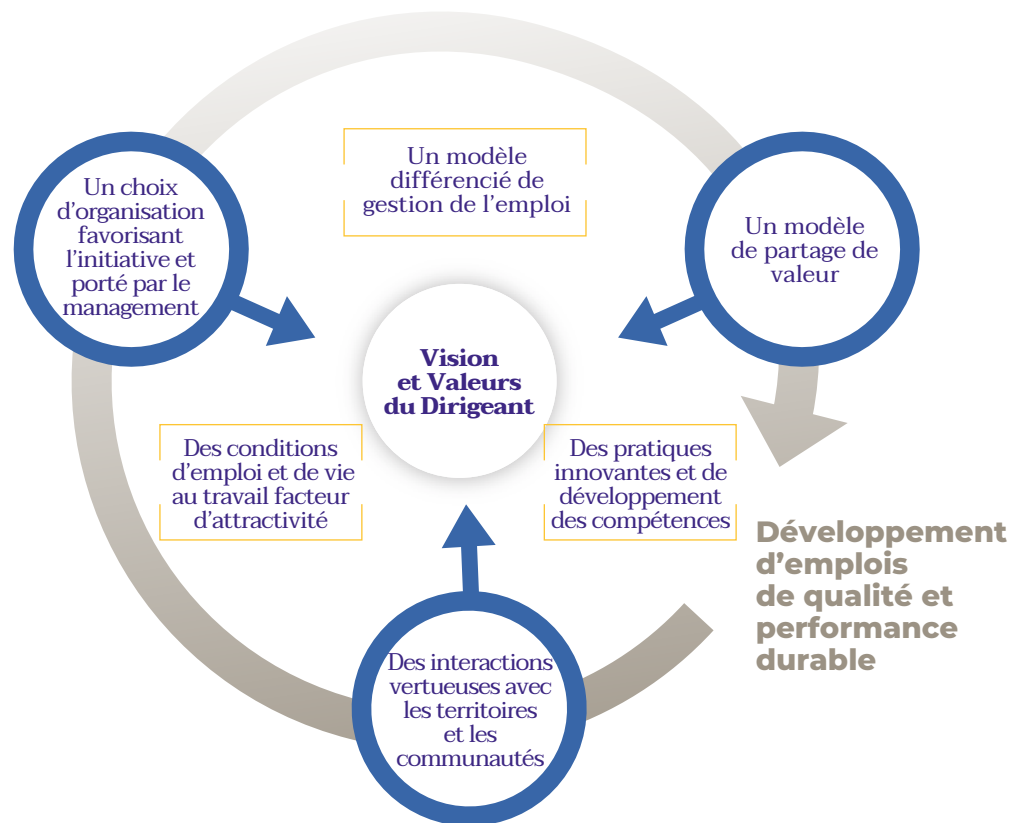
Parmi les entreprises les plus performantes, certaines ont choisi de faire des compétences et de l'emploi un levier prioritaire, un objectif en soi.

Lorsque l'emploi est devenu une priorité, l'entreprise se différencie sur son marché, elle innove et capitalise sur les compétences des salariés.

Elle gagne en agilité et flexibilité et trouve les solutions pour éviter ou limiter l'impact en matière d'emplois des décisions qui parfois s'imposent.

Elle est focalisée sur le développement des compétences pour non seulement encourager l'employabilité mais aussi contribuer à sa performance économique. En conséquence, les salariés s'engagent davantage pour leur entreprise et contribuent directement à sa performance.

Les leviers clés qui ont été identifiés dans ce livre blanc participent à la construction d'un nouveau modèle générant performance durable et emplois de qualité et que l'on pourrait formaliser comme suit :



Au centre du modèle, un moteur puissant, directement lié au dirigeant, qu'il soit ou non propriétaire, que l'on pourrait qualifier de *personal purpose*. C'est une vision professionnelle, qui se nourrit d'une mission personnelle, celle-ci influençant les conditions dans lesquelles ils exercent leur responsabilité de dirigeant. Cette dynamique du *personal purpose* n'est pas nouvelle. Il y a 50 ans, lorsque Antoine Riboud, le fondateur de Danone, dans son discours devant la communauté patronale à Marseille, disait s'engager pour « l'avoir et l'être », il exprimait avec force et conviction une mission personnelle qu'il allait mettre en œuvre dans son entreprise par des initiatives audacieuses en matière d'amélioration des conditions de travail, de nouvelles organisations qualifiantes et responsabilisantes (cf. le « Discours de Marseille » d'Antoine Riboud (Annexe 3), qui a inspiré et influencé des générations de manager chez Danone et qui demeure d'une étonnante actualité).

Pour toutes les entreprises interviewées, l'emploi et le développement des compétences est un objectif pour lequel ils s'investissent, convaincus de l'efficacité du levier pour l'engagement des salariés, leur pouvoir d'achat et la performance durable de l'entreprise. Ce faisant, ces dirigeants ont aussi imaginé des modèles innovants de développement des compétences qui vont bien au-delà d'un discours sur la nécessité d'organisation apprenante.

Les dirigeants rencontrés dialoguent avec les salariés et leurs représentants pour que l'organisation du travail bénéficie au mieux

des compétences, de l'intelligence et de la responsabilité individuelle et collective des salariés.

La qualité des emplois est également un facteur d'attention, ils s'engagent pour que l'emploi soit durable ou le devienne parce qu'ils investissent dans les compétences et le développement de l'employabilité de leurs collaborateurs.

L'amélioration des conditions de travail et de la rémunération est posée comme une composante importante de la motivation et de l'efficacité des salariés. Au-delà du pouvoir d'achat, il est question dans ces entreprises d'équité, de responsabilité et de respect.

Enfin ces dirigeants sont engagés au sein des territoires, ils sont convaincus qu'un bassin d'emploi compétitif participe à la compétitivité et à l'attractivité de leur entreprise. Ils ne s'inquiètent pas de la concurrence, ils co-construisent les conditions du développement des compétences, facteur clé de leur engagement et de leur succès.

Ce modèle vertueux, tel que mis en œuvre aujourd'hui par des entreprises de tailles et d'activités diverses montre la force et la pérennité d'une croissance intégrant la prise en compte d'objectifs humains et sociaux. Déjà, en son temps, en précurseur, Antoine Riboud portait ce message lorsqu'il s'adressait à ses pairs à Marseille à l'automne 1972 : "Conduisons nos entreprises autant avec le cœur qu'avec la tête, et n'oublions pas que si les ressources d'énergie de la terre ont des limites, celles de l'homme sont infinies s'il se sent motivé".



# ANNEXES

ANNEXE 1 | Entreprises et dirigeants interrogés

ANNEXE 2 | Structure du questionnaire à destination  
des entreprises interrogées

ANNEXE 3 | Discours d'Antoine Riboud aux Assises nationales  
du CNPF le 25 octobre 1972 à Marseille

ANNEXE 4 | Les auteurs

## ANNEXE 1 | Entreprises et dirigeants interrogés

<b>Acerola</b>	Sandrine Beaulieu, CEO
<b>Alenvi</b>	Guillaume Desnoes et Thibault de Saint Blancard, Co-fondateurs
<b>Boostrs</b>	Brice Hellio, Directeur commercial
<b>Goshaba</b>	Djamil Kemal, Co-Fondateur & CEO
<b>Groupe Galeries Lafayette</b>	Frédérique Chemaly, Directrice des Ressources Humaines et du Développement Durable Galeries Lafayette & BHV Marais
<b>Groupe Rocher</b>	Yann-Etienne Le Gall, Directeur général adjoint
<b>Hermès</b>	Vincent Tettamanti, Directeur Formation & Learning Experience
<b>Kokoroe</b>	Béatrice Gherara, Co-Fondatrice & Chief Learning Officer
<b>Lippi</b>	Julien Lippi, Président, DRH & Responsable formation
<b>Luminess</b>	Thibault Lanxade, Président Directeur général
<b>Mecanic Vallée</b>	Hervé Danton, Délégué de l'Association et Camille Esquerré, Cheffe de projets en charge des coordinations RH
<b>Michelin</b>	Jean-Claude Pats, Chief People Officer
<b>Neobrain</b>	Paul Courtaud, CEO
<b>PRO&amp;Cie</b>	Pierre Thuillier, Directeur général
<b>PWC</b>	Olivier Lluansi, Associé Strategy&
<b>Ragni</b>	Marcel Ragni, Président
<b>Saint-Gobain</b>	Jean-Philippe Lacharme, Directeur général de Saint-Gobain Développement
<b>Saint Jean Industries</b>	Olivier Betou, Chief HR Officer
<b>SEB</b>	Dan Abergel, DRH France, Opérations et Relations sociales
<b>TestUnMétier</b>	Carine Celnik, CEO

### Objectifs

- I . Recueillir des éléments factuels permettant de consolider des pistes pour l'amélioration de l'emploi.
- II . Faire parler à partir de réalisations concrètes, même à petite échelle.
- III . Faire évoquer des idées même non réalisées encore et qui pourraient être mises en œuvre chez eux, dans leur secteur d'activité, à l'échelle du pays.
- IV . Faire insister sur l'innovation économique, sociale, fiscale ; niveau micro et macro.

### A | Contexte

- 1 . Quelle est la place de l'Emploi/Compétences dans votre modèle stratégique de création de valeur pour vos différentes parties prenantes dont le bénéficiaire client, la différenciation de l'offre produits/services, l'image (CSR), la qualité, les actionnaires, ...
- 2 . En termes de gestion/management opérationnel, comment l'emploi et les compétences sont-ils intégrés concrètement dans l'organisation, dans l'élaboration de services/produits, dans la gestion de la chaîne de valeur (sous-traitants), dans la gestion de la relation client, dans le système de mesure des performances ?
- 3 . En quoi les conséquences de la crise sanitaire et les perspectives de sortie de pandémie modifient-elles votre approche en matière de gestion de l'emploi et des compétences ?

### B | Leviers déterminants

Nous avons pu observer quelques leviers innovants qui changent la représentation et les pratiques de l'emploi et des compétences dans l'entreprise vers plus de compétitivité et de performance tout en étant responsable.

- 4 . En spontané, au sein de votre entreprise, avez-vous identifié des leviers particuliers et qui donnent satisfaction ?
- 5 . Avez- vous essayé ? Quel est votre avis par rapport aux leviers suivants ?
  - a. Créer de l'activité et configurer de nouveaux parcours d'apprentissage par des collaborations avec les écosystèmes et les territoires
  - b. Anticiper les montées en compétences et développer l'employabilité des collaborateurs par des démarches pragmatiques
  - c. Développer l'intrapreneuriat et une culture d'innovation
  - d. Aménager différemment les temps et cycles de travail
  - e. Initier un partage de valeur ajoutée favorable à l'emploi et au développement des compétences (via l'intéressement, l'actionnariat salarié, les accords de performance ...)
  - f. Partager des expériences ou des projets de mutualisation de solutions (au sein du secteur, avec les fournisseurs/sous-traitants,)
- 6 . Avez-vous des expériences significatives et inspirantes autour de ces leviers ?
  - a. Qu'avez-vous mis en œuvre concrètement
  - b. Qu'avez-vous envisagé l'intention de mettre en œuvre ?
- 7 . Parmi ces leviers, quels sont ceux qui vous paraissent les plus contributifs et les plus prometteurs à la création de valeurs économiques et au développement de l'emploi pour votre entreprise ?
- 8 . Quels sont, selon vous, les dynamiques indispensables pour mettre en œuvre ces leviers : rôle du/des dirigeant(s), dialogue social, coopération entre entreprises au plus près des territoires, engagement des parties prenantes...
- 9 . A contrario quels sont les freins à lever pour le déploiement de ces pratiques innovantes ?
  - a. A l'échelle de l'entreprise ?
  - b. A l'échelle du pays ?
- 10 . Y a t-il d'autres leviers qui vous apparaissent comme déterminants pour l'emploi et les compétences ? Autres points que vous aimeriez évoquer.
- 11 . Vous êtes-vous inspiré de pratiques innovantes identifiées dans d'autres pays ?

## « Croissance et Qualité de vie »

*« Il n'y a qu'une seule terre. On ne vit qu'une seule fois »*

*La croissance économique, l'économie de marché ont transformé, bouleversé le niveau de vie du monde occidental. C'est indiscutable. Mais le résultat est loin d'être parfait.*

*D'abord, cette croissance n'était pas porteuse de « justice » ; trop nombreux sont encore ceux qui se trouvent en dessous d'un seuil acceptable de bien être, que ce soit dans le cité ou dans l'entreprise.*

*Il n'est pas possible d'admettre que la croissance abandonne derrière elle autant de « laissés pour compte » : les vieillards, les inadaptés, les malades et surtout les travailleurs, qui sont nombreux à bénéficier insuffisamment des fruits de la croissance.*

*Ensuite, cette croissance engendre des nuisances à la fois collectives et individuelles. Elle a souvent sacrifié l'environnement et les conditions de travail à des critères d'efficacité économique. C'est pourquoi elle est contestée, et mieux parfois rejetée comme finalité de l'ère industrielle. Laisser faire plus longtemps ; continuer à faire confiance à la Loi du Hasard nous conduirait immanquablement à la Révolution.*

*Nous devons nous fixer des objectifs humains et sociaux.*

*Ne pouvons-nous relever ce défi ?*

*Je ne suis ni un économiste, ni un sociologue, encore moins un futurologue ; simplement, je conduis une entreprise et suis passionné par mon métier. Je vous propose quelques réflexions. Nous devons nous fixer des objectifs humains et sociaux, c'est-à-dire :*

- d'une part, nous efforcer de réduire les inégalités excessives en matière de conditions de vie et de travail,*
- d'autre part, nous efforcer de répondre aux aspirations profondes de l'Homme et trouver les valeurs qui amélioreront la qualité de sa vie en disciplinant la croissance. Il conviendra ensuite d'appliquer ces valeurs dans la vie collective et dans la vie de l'entreprise.*

*Premier objectif : réduire les inégalités excessives. Devant le porte-monnaie vide, ne parlons pas de choix ou de qualité de la vie. Dans tous les pays développés, l'enrichissement de la nation s'accompagne, nous l'avons vu, d'une aggravation de l'état des plus défavorisés ; pour tous ceux-ci qui ressentent combien leur situation est inférieure à celle de leurs concitoyens, il faut redonner l'espérance d'un changement. Dans nos sociétés modernes, il faut convenir que l'inégalité excessive est partout : elle est dans les salaires, dans les conditions de travail, de logement, de transport, d'accès à la culture et aux loisirs ; elle est dans la frustration ressentie par tous ceux qui, encerclés par la publicité, ne peuvent s'offrir le millième de ce qu'on leur dit « être indispensable à leur bonheur ». L'objectif prioritaire est la disparition des situations matérielles qui se trouvent en dessous du seuil de bien-être.*

*C'est une question de conscience collective.*

### **Avoir, être, pouvoir**

*Cette priorité sociale étant ainsi définie, poursuivons nos réflexions. Il semble aujourd'hui que le bien-être matériel, le confort ménager, la radio, la télévision s'accompagnent d'un refrain « métro, boulot, dodo ». Pour beaucoup, c'est le « ras le bol ». Vous avez reconnu les slogans de Mai 68. La jeunesse a été le détonateur. Elle représente la moitié de la population du globe.*

Mais comment sommes-nous arrivés à ces journées révolutionnaires qui nous ont montré une société bloquée. La croissance a permis une très large démocratisation de la consommation mais aujourd'hui, pour beaucoup, produire et consommer devient une valeur insuffisante et, en allant même plus loin, l'abus de biens de consommation finit par aliéner la personnalité.

Le développement de la radio et de la télévision par la croissance a répandu l'information et démocratisé le savoir. Alors, comment imaginer qu'un être humain de 20 ou 50 ans, ayant atteint la culture et le savoir du secondaire, de l'université et de la formation bientôt permanente, puisse admettre de se voir refuser le libre choix de son destin, pour obéir à une société industrielle complètement anonyme, dont les finalités lui échappent ?

Refuser l'utilisation du savoir, cela reviendrait à donner une Honda 750 à tous les passionnés de la moto avec l'interdiction de s'en servir. Obligation de laisser la moto au garage ! C'est ce que Raymond ARON appelle « la désillusion du Progrès ». Faut-il arrêter le savoir ? Faut-il arrêter la croissance économique ? Faut-il renvoyer tous les hommes vers ce lieu de travail plus humain qu'est la campagne ? Non, tout ceci est impossible, même absurde.

Que faut-il rechercher ? A n'en pas douter, il faut trouver des valeurs nouvelles recréant la qualité de la vie dans la réalité industrielle du monde actuel.

Dans cette optique, Jean Boissonnat déclarait lors d'une conférence à Venise : « Aux revendications d'Avoir, viennent se mêler les revendications d'Être et de Pouvoir ».

Avoir, c'est obtenir sa part des richesses que l'homme extirpe à la terre par la croissance.

Etre, c'est avoir une place et comprendre son rôle dans la pyramide de l'entreprise.

Pouvoir, c'est pouvoir mettre sa propre créativité au service de son activité et pouvoir faire preuve d'initiative face à ses responsabilités.

En fait, satisfaire les revendications d'ÊTRE et de Pouvoir, c'est reconnaître trois valeurs : la solidarité, la responsabilité, la personnalisation.

Mais, à ces deux revendications d'Avoir et d'Être, on oppose les besoins de l'Efficacité devra intégrer les valeurs de l'ÊTRE et perdre la priorité qu'il a connue ces 30 dernières années.

## Que faut-il rechercher ? A n'en pas douter, il faut trouver des valeurs nouvelles recréant la qualité de la vie dans la réalité industrielle du monde actuel.

Le nouveau défi de l'homme politique et de l'entrepreneur, c'est d'arriver à équilibrer, à intégrer quatre valeurs : la SOLIDARITÉ, la RESPONSABILITÉ, la PERSONNALISATION, sans oublier au niveau des moyens l'objectif souligné par Roger Garaudy : « les choses doivent se faire avec et par les hommes et non pour eux ».

C'est clair, la croissance ne devra plus être une fin en soi, mais un outil qui, sans jamais nuire à la qualité de la vie, devra au contraire la servir.

Ceci me conduit à évoquer maintenant le problème de la croissance et de la qualité de la vie au niveau de la collectivité d'abord et de l'entreprise ensuite.

### **Les responsabilités vis-à-vis de la collectivité**

L'Homme travaille huit heures de sa journée. La responsabilité de l'entreprise ne s'arrête pas au seuil des usines ou des bureaux. Son action se fait sentir dans la collectivité toute entière et influe sur la qualité de la vie de chaque citoyen.

Du logement à la poudre à laver, l'entreprise est concernée : elle crée, elle produit, elle vend.

Bien plus, les emplois qu'elle distribue conditionnent la vie toute entière des individus ; la ville qu'ils habitent, leur logement, leur transport, leurs loisirs. Leur avenir, celui de leurs enfants, dépendent des possibilités de changement et de promotion que l'entreprise offre.

Par l'énergie et les matières premières qu'elle consomme, par les nuisances qu'elle



engendre, elle modifie peu à peu l'aspect et même, disent certains, l'équilibre de notre planète. Le public se charge de nous rappeler nos responsabilités dans cette société industrielle.

Autre indice de notre responsabilité aux yeux du public : les associations qui se créent presque chaque jour pour la défense de la qualité de la vie. Cela va « des consommateurs aux moyens de transport en commun » en passant par les « défenseurs d'une rangée de platanes ».

Notre collaboration avec ces interlocuteurs doit s'établir en deux phases :

### **D'abord, écouter et informer.**

Cette première recommandation vous paraîtra sans doute bien timide, mais elle constituerait déjà, si nous l'adoptons, une véritable révolution dans nos habitudes. Ces groupes de citoyens qui parlent au nom de la qualité de la vie, qui sont émetteurs d'idées, de volontés, de besoins, nous devons d'abord les écouter. Nous ne devons pas les contrecarrer, les museler.

Au contraire, nous devons souhaiter leur développement, leur expression et leur indépendance pour qu'ils deviennent des interlocuteurs valables. Comment ? en leur fournissant une information sincère. Aujourd'hui, beaucoup de campagnes lancées par ces groupes de consommateurs et de citoyens paraissent injustifiées. La faute est bien souvent dans notre camp. A naviguer dans le brouillard, les attaquants choisissent mal leur cible. Si nous n'adoptons pas cette attitude « d'ouverture », nous risquons la rupture et le conflit ouvert.

Nous avons mis trop longtemps pour reconnaître les syndicats comme les représentants privilégiés des salariés. Ne commettons pas aujourd'hui la même erreur !

Ensuite, négocier et planifier avec les groupes de pression, avec les collectivités locales, avec les pouvoirs publics.

Une fois connues les revendications des groupes de pression, il s'agira de planifier avec eux les changements que cela va impliquer pour la politique de nos entreprises. Cette attitude de concertation constitue le seul moyen de ne pas encourir une décision brutale de l'Etat ou une réaction négative de la part du public.

Au niveau de la ville, les entreprises sont largement impliquées dans l'animation, dans les temps de transport et dans le développement économique. Les entreprises doivent prévoir et apprécier les conséquences de leurs décisions en termes de solidarité, de personnalisation et de responsabilité. Pour cela, elles doivent rencontrer régulièrement les organes locaux concernés (mairie, chambre de commerce), mettre en place une structure permanente de dialogue, inciter le personnel de l'entreprise à prendre des responsabilités publiques. Il s'agit là de permettre une réflexion collective sur des problèmes communautaires.

## **Les entreprises doivent prévoir et apprécier les conséquences de leurs décisions en termes de solidarité, de personnalisation et de responsabilité.**

- Beaucoup voient rouge lorsque l'on prononce le mot ÉTAT et pourtant, devant l'ampleur des problèmes auxquels l'Etat est confronté en matière de qualité de la vie, il nous faut assumer nos responsabilités en participant ouvertement au débat sur les grandes options et à la mise en œuvre des décisions. La participation des chefs d'entreprise aux grands débats de la planification est fondamentale. Seul l'Etat a le droit de fixer la hiérarchie des priorités dans ces domaines, le rôle de l'Entreprise étant de s'y adapter efficacement. C'est cela la vraie loi du marché aujourd'hui.

### **Le changement dans l'entreprise.**

D'abord, je veux parler des problèmes de revendications d'AVOIR, c'est-à-dire essentiellement des revendications sur les salaires.

A la base, il me faut rappeler le DIVORCE qui existe entre l'Homme PRODUCTEUR (l'Homme à son travail) et l'Homme CONSOMMATEUR (l'Homme chez lui).

Dans la première situation, on trouve : rigueur, automatisme, obéissance et insécurité. Dans la seconde situation, on découvre libération, fantaisie,

loisirs, voyages, etc. Quel écart entre les données économiques qui freinent les augmentations de salaires et les arguments PUBLICITAIRES qui poussent à la consommation. Ne faut-il pas être un héros pour comprendre ?

Aujourd'hui, tout le monde admet que l'équilibre entre les revendications d'AVOIR et les contraintes économiques de l'entreprise est le fruit de négociations, quelquefois même d'affrontements, entre les syndicats et la direction de l'entreprise. Chacun est dans son rôle.

Cet équilibre n'est pas statique ; il nécessite un ajustement permanent. Ne serait-il pas éminemment souhaitable que les discussions puissent faire référence à des données économiques et sociales claires et objectives telles que des indices du coût de la vie ou des indicateurs sociaux comme les définit Jacques Delors dans son livre.

Satisfaire maintenant les revendications d'ETRE, c'est mettre en place les valeurs de solidarité, de responsabilité, de personnalisation. Comment s'y prendre ? Voilà le problème.

Examinons comment l'Efficacité a pu remédier à l'incertitude de l'avenir qui domine la vie des entreprises : au flair et à la routine se sont substituées les techniques modernes de gestion exprimant la volonté sur l'événement qui permettent de découvrir les forces et les faiblesses d'un produit ou d'un marché et de déterminer une action. C'est la planification stratégique à long terme, s'appuyant sur une budgétisation à court terme qui permet à l'entreprise d'évoluer vers les objectifs complexes qu'elle s'est fixée, ou si vous préférez, de faire face au bouleversement technologique. C'est la gestion par objectifs économiques qui permet de coordonner en un projet unique des efforts individuels très nombreux et parfois même divergents.

Je pense profondément que nous devons utiliser la même méthode avec toute sa rigueur exécutive pour résoudre les revendications de l'ETRE.

L'entreprise devra donc élaborer une sorte de Plan Social et Humain à 5 ans ayant pour objet de fixer les objectifs d'ETRE, à l'exclusion des revendications d'Avoir, c'est-à-dire de salaires ; annuellement, des volets opérationnels seront établis et constitueront une forme de contrat social pour l'entreprise.

**L'entreprise devra donc élaborer une sorte de Plan Social et Humain à 5 ans ayant pour objet de fixer les objectifs d'ETRE, à l'exclusion des revendications d'Avoir, c'est-à-dire de salaires ; annuellement, des volets opérationnels seront établis et constitueront une forme de contrat social pour l'entreprise.**

*Ce plan comprendra les aspirations de la base, de l'atelier, de la maîtrise, des cadres, chacun ayant fait appel aux compétences de tous les groupes professionnels existants, tels que les syndicats, les comités d'entreprise et leurs commissions spécialisées, la médecine du travail, etc...*

*Le Plan Humain et Social couvrira non seulement les modifications de structures, les mécanismes de prises de décisions, mais encore les changements souhaitables d'attitudes.*

#### **Comment faire un tel Plan ?**

*Il faut d'abord dresser un inventaire des problèmes, arriver à connaître atelier par atelier ce qui ne va pas et obtenir que chaque groupe participe à cet inventaire. Que de choses simples mais totalement inconnues seront découvertes.*

*Il faut que cet inventaire soit la prise de conscience par toute l'entreprise du problème humain.*

*Redécouvrir que la personnalisation joue un rôle essentiel dans les relations d'autorité : on veut connaître le chef et être connu de lui.*

*Que ce ne soit plus seulement les bonnes paroles, mais des faits qui obligeront l'ouverture de programmes d'actions qui remettront en question les méthodes, les habitudes, les structures. Des réformes plus profondes devront être planifiées, programmées.*

Je voudrais rapidement vous parler de celles que je considère comme prioritaires.

### 1. Améliorer les rapports entre les hommes

C'est sûrement le problème le plus difficile car les tensions sont toujours délicates à déceler et, disons-le, la communication intégrale est une chose qui ne peut pas exister et qui n'existera jamais.

Qu'importe ! L'analyse systématique en la matière doit permettre de déceler et résorber les humiliations, les tracasseries, le fait que personne n'écoute personne, que personne ne répond à personne, la hiérarchie qui contrôle sans aider ou qui s'enferme dans son pouvoir et dans son bureau. [...]

Créer un terrain favorable à l'apprentissage de valeurs telles que : Responsabilité, Solidarité, Personnalisation, est un problème, malheureusement, qui ne se traite ni par les mathématiques, ni par l'ordinateur. C'est une question de bonne volonté et de vigilance permanente.

### 2. Augmenter la sécurité de l'emploi

C'est un vrai problème car il met en cause le besoin de sécurité, de dignité face à la position sociale et aux responsabilités familiales. Et pourtant, interdire les licenciements, c'est renoncer à l'économie de marché. Alors que faire ?

Pour les petites et moyennes entreprises, le problème ne se résoudra qu'en instaurant une liaison étroite avec les Pouvoirs Publics, avec les services spécialisés de la main-d'œuvre, avec l'inspection du travail. Cela doit être le travail prioritaire des organismes chargés du développement régional.

Pour les grandes entreprises, les règles du jeu doivent être beaucoup plus sévères. D'abord, comme l'écrit Octave Géliner : « En économie de marché, il est normal que tout se paye. La mobilité doit se payer et se payer cher ».

Il est certain qu'en présence d'une récession économique, licencier du personnel devrait n'être que l'ultime solution.

En effet, dans ce cas, l'Etre humain ne doit pas être considéré comme une simple valeur ajoutée que l'on pourrait éliminer pour satisfaire à l'efficacité.

Je crois qu'il n'existe guère de cas imprévisibles et alors l'arsenal de la législation en la matière s'ajoutant aux objectifs stratégiques propres à l'entreprise doit résoudre le problème dans le temps.

Pour couvrir le problème de l'emploi, le plan humain et social devra donc s'intéresser à la gestion prévisionnelle des effectifs en quantité et en qualité.

### 3. Favoriser l'information

Sujet immense couvrant à la fois les valeurs de personnalisation et d'efficacité. La première tâche de l'information, c'est de porter les « faits » à la connaissance du personnel de l'entreprise. Il faut inventer un langage simple et direct. Mais il n'y a pas que le langage : il y a les chiffres. La comptabilité est généralement œuvre de spécialistes alors que cela devrait être une mesure d'appréciation, de jugement, mise très rapidement à la disposition de chaque groupe de l'entreprise.

La deuxième tâche de l'information, c'est de porter à la connaissance de tout le personnel les règles du jeu de l'entreprise qui ont été établies avec les intéressés. Quelles sont ces règles du jeu qui par leur application doivent instaurer les valeurs de Solidarité, de Responsabilité, et de Personnalisation ?

La deuxième tâche de l'information, c'est de porter à la connaissance de tout le personnel les règles du jeu de l'entreprise qui ont été établies avec les intéressés. Quelles sont ces règles du jeu qui par leur application doivent instaurer les valeurs de Solidarité, de Responsabilité, et de Personnalisation ?

Encore une fois, des choses simples mais qui n'ont de vraie valeur que par leur rigueur : l'organigramme de l'entreprise, les définitions de fonction, les critères d'appréciation de la hiérarchie, le manuel des politiques et procédures pour l'encadrement, le guide des salaires, l'évaluation des postes, etc.

On voit que la tâche de l'information est loin de la simple publication sur papier glacé des événements heureux de l'entreprise ou de son carnet mondain.

#### 4. Développer l'enrichissement du travail

C'est essentiellement la recherche de la personnalisation. Il faut diminuer la parcellisation du travail, trouver des solutions à la répétitivité du travail et porter remède aux inconvénients du travail à la chaîne. Il en a été suffisamment question ce matin pour que je n'y revienne pas.

J'ajouterai simplement que la valorisation du travail ne doit pas être une méthode pour augmenter seulement la productivité; il s'agit de s'attaquer aux racines de l'aliénation de l'Homme dans son travail.

Dans cette optique, d'autres sujets sont à traiter : la suppression des primes individuelles de rendement, le contrôle de l'éventail des rémunérations, l'harmonisation des statuts, la flexibilité des horaires, la réduction de la taille des unités, l'établissement de programmes de formation adaptés aux besoins réels des travailleurs.

**J'ajouterai simplement que la valorisation du travail ne doit pas être une méthode pour augmenter seulement la productivité ; il s'agit de s'attaquer aux racines de l'aliénation de l'Homme dans son travail.**

#### 5. Hygiène, sécurité et pollution à l'intérieur des usines : luttés contre le bruit, la chaleur, la poussière, etc ...

C'est une condition fondamentale du bien-être du travailleur. Des actions dans ce domaine offrent la possibilité de l'associer plus étroitement à l'amélioration de ses conditions de travail.

Il me semble tout à fait raisonnable de prévoir des budgets socio-médicaux qui soient décentralisés au niveau des unités de base et qui soient administrés par les intéressés eux-mêmes. De ce

fait, ils pourraient, avec les conseils des spécialistes de la médecine du travail, décider des changements qu'ils voudraient faire intervenir dans leur environnement, les entreprendre et les surveiller.

Par ces différents exemples ou priorités, je n'ai pas la prétention d'avoir couvert tous les problèmes qui devront être planifiés dans le domaine de l'ETRE.

Chacun devra y apporter ses propres idées, mais je voudrais insister sur la nécessité d'une réflexion commune et participative, espérant ainsi éviter l'affrontement entre les groupes professionnels.

Mais, attention, un plan ne saurait être complet s'il ne comporte pas : des critères d'appréciation, une méthode de contrôle.

Trouver les valeurs d'appréciation pour les valeurs d'ETRE, c'est difficile. Il existe quelques critères quantitatifs qui peuvent être utilisés avec prudence, tels que le % d'absentéisme, le turn over, le nombre d'accidents du travail.

Mais ceci n'est pas suffisant. Il faut créer des indicateurs sociaux qui devront être mis au point par des grands spécialistes, par des socio-psychologues.

Contrôler les valeurs d'ETRE est infiniment plus difficile. A l'échelon des ateliers, des contrôleurs sociaux peuvent être assez faciles à instituer. Au niveau des sociétés, je pense qu'il faudrait créer un collège d'experts de très haut niveau qui aurait la responsabilité de signer annuellement un rapport social destiné à tout le personnel.

Apprécier et contrôler, voilà le point crucial. En effet, aujourd'hui, l'entreprise et ses cadres sont jugés, appréciés, sanctionnés en fonction de la réalisation des objectifs économiques.

Le pouvoir dans l'entreprise, détenu le plus souvent par la techno-structure, n'aura de sens que si les valeurs d'ETRE ont été respectées dans l'entreprise.

Le rôle et la responsabilité du Chef d'Entreprise prend dès lors une nouvelle dimension. Il sera soumis lui aussi à deux critères d'appréciation :

La réalisation des objectifs économiques vis-à-vis de ses actionnaires et de l'environnement,

La réalisation des objectifs humains et sociaux vis-à-vis de son personnel.



**Le rôle et la responsabilité du Chef d'Entreprise prend dès lors une nouvelle dimension. Il sera soumis lui aussi à deux critères d'appréciation : La réalisation des objectifs économiques vis-à-vis de ses actionnaires et de l'environnement, La réalisation des objectifs humains et sociaux vis-à-vis de son personnel.**

*Pour réaliser ce double but, il devra trouver un équilibre dynamique entre les quatre valeurs d'EFFICACITE, de RESPONSABILITE, de PERSONNALISATION, de SOLIDARITE.*

*Il est maintenant temps de conclure.*

*Nombreux seront ceux qui ne verront dans mes réflexions qu'utopie ou idées superficielles.*

*Peut-être, mais CELA ne doit pas être l'alibi d'une conscience égoïste et étroite qui pense secrètement que les choses dureront bien ce que durera la génération actuelle ; aux autres, à ceux qui ont gardé de leur jeunesse l'imagination du doute, je rappellerai la phrase de Garaudy : « La véritable alternative, c'est une foi militante et créatrice pour laquelle le réel ce n'est pas seulement ce qui est, mais tous les possibles d'un avenir qui apparaît toujours impossible à qui n'a pas la puissance de l'espoir ».*

*Au début de mes réflexions, je vous proposais de relever le défi suivant : mettre l'industrie au service des hommes, réconcilier l'industrie et l'Homme. De toute évidence, l'Homme a mis son génie créateur au service de la croissance mais il doit veiller à ne pas créer un déséquilibre entre les moyens et les buts. Bien sûr, c'est difficile, mais pas impossible. J'ai la conviction profonde que l'on peut être efficace et humain à condition, comme l'écrit le poète René Char, de « prévoir en stratège et d'agir en primitif ».*

*Conduisons nos entreprises autant avec le cœur qu'avec la tête, et n'oublions pas que si les ressources d'énergie de la terre ont des limites, celles de l'Homme sont infinies s'il se sent motivé.*

*Merci de votre attention.*

**J'ai la conviction profonde que l'on peut être efficace et humain à condition, comme l'écrit le poète René Char, de « prévoir en stratège et d'agir en primitif ».**  
**Conduisons nos entreprises autant avec le cœur qu'avec la tête, et n'oublions pas que si les ressources d'énergie de la terre ont des limites, celles de l'Homme sont infinies s'il se sent motivé.**



### Daniel Baroin



Après avoir été Directeur de l'organisation et de la formation du groupe Danone, Daniel a cofondé HR Valley, société de conseil spécialisée en développement des organisations, stratégie RH et management. Il est aujourd'hui Senior Advisor en Design Organisationnel auprès des entreprises et auteur de plusieurs ouvrages et notamment la « révolution des organisations ». Daniel est co-fondateur du think tank l'Observatoire de l'Engagement, et administrateur de l'Ecole de Paris du Management.

Daniel Baroin est diplômé d'HEC et titulaire d'un doctorat en économie.

### Pierre Deheunynck



Entre 1986 et 2008, Pierre occupe différentes responsabilités au sein du Groupe Danone en Europe et en Asie, notamment DRH Asie-Pacifique puis la Direction Générale en charge du Développement des Hommes et des Organisations. Au sein du Groupe Crédit Agricole SA entre 2009 et 2016, il est DRH Groupe et Président de Crédit Agricole Immobilier, la division de promotion immobilière du Groupe bancaire. Après avoir occupé la fonction de Directeur général adjoint du Groupe Engie, en charge des ressources humaines et de la transformation Groupe, des activités de services partagés du Groupe, et enfin de la santé-sécurité-sûreté, Pierre est désormais associé du cabinet Ricol-Lasteyrie depuis janvier 2022 et Président de France compétences depuis Août 2021.

Pierre est diplômé de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, titulaire d'une maîtrise de Droit Social.

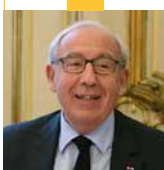
### Dominique Pépin



Après un parcours opérationnel à l'international, Dominique s'oriente vers la fonction ressources humaines du groupe AGF (directeur du recrutement et de la gestion des carrières puis DRH du Pôle Assurances de Personnes). Dominique rejoint ensuite le Groupe Saint-Gobain en 2001, en tant que Directeur de la formation du Groupe. Parallèlement à ses activités en entreprise, Dominique enseigne à ESCP puis à l'Université Panthéon-Assas - Paris II où il est professeur associé jusqu'en 2020. Il rejoint ESCP en 2020 pour prendre en charge le développement des talents et des carrières des étudiants. Ses domaines de recherche et d'enseignement sont la culture d'entreprise, le développement du leadership et la gestion des ressources humaines. Il est membre du think tank RH Les Echos.

Dominique Pépin est diplômé d'ESCP, titulaire d'un doctorat en Sciences de Gestion et coach certifié.

### Jean-François Pilliard



Jean-François débute sa carrière au sein du groupe pharmaceutique Roussel-Uclaf, puis rejoint Sfena comme Directeur des Ressources Humaines et secrétaire du Conseil d'Administration. Il est ensuite Directeur des Ressources Humaines et de la Communication chez Ciba France, puis Directeur Général Ressources Humaines Stratégiques et Organisation et membre du Comité Exécutif chez Schneider Electric S.A. Jean-François a été Vice-Président du MEDEF et Président du Pôle Social du MEDEF, et Président puis Vice-président de l'UNEDIC. Il est Président de la Société JFP Ressources Humaines. Jean-François est professeur affilié à ESCP et Président de la Chaire dialogue social et compétitivité des entreprises (depuis 2016).

Jean-François est titulaire d'une maîtrise de Droit, du diplôme du CFFOP d'Etudes Spécialisées en Gestion de Personnel et d'un PSD de l'INSEAD.



