

# Agir ensemble contre les difficultés de recrutement

## Présentation

**Frédéric MANTELIN**  
**Journaliste**

Cette réunion organisée par le Syndicat des Entreprises de Travail Temporaire (SETT) a pour objet de dresser un état des lieux des difficultés de recrutement en région Midi-Pyrénées, de procéder à un échange de bonnes pratiques autour de cette question et de faire émerger des solutions à travers des exemples de partenariats réussis.

*Frédéric Mantelin, animateur de cette rencontre, présente le déroulement de la matinée et les différents intervenants qui participeront aux deux tables rondes « Echanges de bonnes pratiques » et « Recherche de solutions ».*

## **Allocutions de bienvenue**

**Gilles LAFON**  
**Président du SETT**

Mesdames, Messieurs, bonjour. Je suis très heureux de vous accueillir aujourd'hui à l'occasion des rencontres professionnelles de l'emploi organisées par le Syndicat des Entreprises de Travail Temporaire. Je tiens tout d'abord à remercier les participants et intervenants pour leur présence. Ces rencontres professionnelles de l'emploi sont nées en 2001 et se sont tenues cette même année à Strasbourg puis à Lille, en 2002 à Nantes, en début d'année 2003 à Lyon et aujourd'hui à Toulouse. Leur objectif est de renforcer les relations qui nous unissent et de mettre en commun nos savoir-faire. Nous sommes convaincus que ces échanges entre les acteurs sociaux économiques et les régions représentent un moyen efficace pour passer du stade des expériences à une généralisation des bonnes pratiques.

Cette cinquième édition aborde un thème important : les difficultés de recrutement. Cette question est essentielle au regard de la conjoncture tant sur le plan national que régional. La région Midi-Pyrénées est confrontée à un manque de main d'œuvre et à des difficultés de recrutement persistantes dont l'état des lieux nous sera présenté tout à l'heure. Cette situation est paradoxale au vu du taux de chômage avoisinant les 10 % en fin d'année et d'un marché semblant résister mieux qu'ailleurs. Anticiper les mutations de l'emploi et du travail en nous y associant devient un enjeu stratégique vital pour nos entreprises. Chacun d'entre nous détient une part de la solution et c'est ensemble que nous pourrions prétendre résoudre ces problèmes de manière globale. La synergie de nos compétences et de nos expertises doit nous permettre d'être forces de proposition pour mettre en œuvre des solutions innovantes et pérennes à ces difficultés de recrutement. Le travail temporaire est depuis plusieurs années un acteur majeur du marché de l'emploi. En 2002, les mille entreprises de travail temporaire par l'intermédiaire de leurs 5 800 agences ont permis à plus de 2 millions d'intérimaires de travailler, soit 570 000 équivalents temps plein, ce qui représente 2,1 % de la population active. Le poids croissant du travail temporaire sur le marché du travail français est un facteur de progrès et d'avancées vers de nouvelles solutions.

Je souhaite maintenant laisser la parole à Lucien Kalisz, Président régional du SETT, qui nous présentera un rapide état des lieux du travail temporaire en Midi-Pyrénées.

**Lucien KALISZ**  
**Président régional du SETT**

Mesdames, Messieurs, c'est avec plaisir que je vous accueille aujourd'hui à l'occasion de nos rencontres professionnelles de l'emploi. La France compte 2 435 700 chômeurs et les médias évoquent constamment les tensions sur le marché de l'emploi. Je vous rappelle, pour illustrer ce paradoxe, le titre du supplément du Monde de ce week-end : « Main d'œuvre immigrée : la potion magique ? »

Les besoins en main d'œuvre sont effectivement conséquents. La région Midi-Pyrénées représente un bassin d'emploi important où le travail temporaire joue un rôle grandissant. En 2002, les agences d'intérim ont fait travailler 19 828 personnes en équivalent temps plein, soit 3,5 % de la population active, principalement dans les secteurs du BTP, de l'agro-alimentaire et de la métallurgie. Nous devons nous interroger sur les raisons de cette croissance continue depuis 1998 du nombre d'intérimaires en région Midi-Pyrénées. Les tables rondes organisées tout à l'heure apporteront sûrement une réponse à cette première question.

Notre rôle est aussi de prendre des initiatives pour favoriser le dialogue entre tous les acteurs de l'emploi. Ces rencontres professionnelles constituent un exemple de participation à cette démarche. En s'engageant auprès de nos partenaires publics et privés et en les invitant à cette manifestation, le travail temporaire en Midi-Pyrénées œuvre pour fournir des réponses aux problématiques actuelles. Monsieur Alain Fontanel, Président de la commission emploi, formation professionnelle et apprentissage du Conseil régional Midi-Pyrénées, prendra tout à l'heure la parole en lieu et place de Monsieur Martin Malvy, ce dernier ayant eu un impératif de dernière minute. Madame Françoise de Veyrinas, premier adjoint au maire de Toulouse en charge des affaires sociales et du développement social urbain clôturera nos débats. Nous accueillerons également Monsieur Jean-Paul Chaze, directeur de la DRTEFP Midi-Pyrénées ainsi que des chefs d'entreprise et des responsables opérationnels.

Ces conjugaisons de l'action publique et de l'initiative privée qui allient logiques sociales et logiques économiques permettent le montage d'opérations génératrices d'emplois. La réintégration sur le marché du travail des chômeurs les plus éloignés du monde de l'entreprise peut alors devenir effective. Pour que chacun ait une chance de devenir employable, il est nécessaire que les différents acteurs s'entendent et montent des projets concrets. Bien que tous les espoirs n'aient pas été comblés, la direction départementale du travail et de l'emploi de la Haute Garonne, l'AFPA, l'ANPE et notre profession ont su être innovants et effectué un travail considérable pour l'insertion de travailleurs. Ces partenariats et ces engagements pris pour développer l'emploi constituent un véritable levier pour une régression durable du chômage en France. Le travail temporaire représente un réel moyen d'insertion et d'accès à un premier emploi pour les jeunes grâce à la mise en place d'actions de formation répondant à des besoins précisément identifiés. Nous vérifierons au cours des tables rondes les bienfaits de ces opérations pour les entreprises.

Une grande part de ce travail est rendue possible grâce à votre concours et aux partenariats que nous construisons ensemble chaque jour. Les débats de cette matinée nous permettront de nous interroger sur l'évolution de ces partenariats. En unissant nos savoir-faire et nos compétences, nous bâtirons le travail et l'emploi de demain dans notre région.

## **Introduction**

**Alain FONTANEL**

**Président de la commission emploi**

**formation professionnelle et apprentissage du Conseil Régional Midi-Pyrénées**

Mesdames, Messieurs, je vous remercie tout d'abord d'avoir invité le Conseil Régional à cette manifestation et vous prie d'excuser le Président Martin Malvy qui a été retenu à Paris dans une autre réunion. La question des difficultés de recrutement est au cœur des préoccupations du Conseil Régional. Bien que les missions du Conseil Régional ne visent pas spécifiquement l'emploi, des moyens considérables sont mis à disposition puisque 44 % de notre budget est destiné au domaine de l'éducation, de la formation professionnelle et de l'apprentissage. Nous souhaitons cependant donner un sens à nos actions en les rapprochant des situations et des problématiques de l'emploi et en répondant aux intérêts économiques, aux besoins des territoires et à ceux des citoyens.

Un certain nombre de mesures a été mis en place en matière de formation professionnelle par le biais de trois programmes : celui de préparation à l'emploi dédié plus particulièrement aux personnes en difficulté, celui de qualification et enfin le programme de maintien et de développement d'activités. Une partie des résultats du dispositif Argos a tout d'abord permis de recenser les besoins en termes de recrutement dans la région. Suite à ce diagnostic, des contrats d'objectifs ont été passés avec un certain nombre de branches professionnelles en Midi-Pyrénées. Ces trois programmes sont donc nés d'une réflexion menée territorialement dans chaque secteur d'activité.

La région bénéficie aussi d'une mesure particulière, la présence d'agents dans toutes les antennes de formation pour l'emploi, créées dans chaque département de Midi-Pyrénées. La mission principale de ces agents est d'être l'interface entre les besoins économiques et de formation des territoires et les orientations du Conseil Régional. Nous essayons ainsi d'allier les notions de sectorialisation et de territorialisation en réponse aux attentes des entreprises.

Malgré ces efforts, nous sommes conscients qu'un certain nombre de secteurs souffrent toujours d'un déficit en termes de recrutement. Il nous semble donc judicieux de travailler ensemble pour améliorer la connaissance de métiers déshérités comme ceux du secteur des BTP ou ceux dits de bouche. Des solutions doivent être mises en œuvre même si certaines nécessitent de nombreux efforts. Nous réactualisons en ce moment les contrats d'objectifs déjà passés avec les branches professionnelles et continuons le recensement des besoins et la mise en place de nouveaux contrats. Notre action ne vise pas uniquement à mettre en parallèle dans un secteur donné un nombre de demandeurs d'emploi et les besoins exprimés par les entreprises. De ce fait, les opérations engagées par les acteurs du travail temporaire sont souvent très utiles et permettent par exemple de fournir une véritable solution pour l'insertion des jeunes et leur entrée dans la vie active. Ce tremplin leur permet en effet d'obtenir progressivement un panel de compétences qui peut par la suite être validé. Je souhaite mentionner le rôle essentiel que veut jouer le Conseil Régional auprès de ses partenaires dans le cadre de cette validation des acquis et expériences.

Sachez enfin qu'une mission de coordination a été mise en place avec l'ensemble des acteurs de la relation emploi formation, institutionnels ou non, au travers du Plan Régional de Développement des Formations. Un bilan à la mi-année de ce PRDF a été présenté aux élus du Conseil Régional lors de la dernière séance plénière. Je rappelle que ce plan est alimenté par neuf chantiers

opérationnels, dont l'un vise la validation des acquis et des expériences et un autre la recherche de solutions pour des publics en difficulté. L'évolution de vos entreprises et le travail que vous accomplissez chaque jour peuvent ainsi se révéler parfaitement complémentaire avec l'ensemble des actions mises en œuvre par le Conseil Régional.

### **Frédéric MANTELIN**

Quel est selon vous le point le plus important dernièrement abordé dans l'actualité de l'emploi ?

### **Gilles LAFON**

Que ce soit l'annonce récente de la fin du monopole de l'ANPE ou l'information communiquée par voie de presse selon laquelle près de 300 000 emplois ne seraient pas pourvus en France, ces éléments constituent autant de défis que le travail temporaire doit relever. Notre réseau d'agences doit donc exploiter cette marge de progression et s'inscrire dans cette démarche de lutte contre le chômage.

### **Lucien KALISZ**

Nous devons valoriser le travail effectué chaque jour dans toutes nos agences en réponse au besoin considérable de main-d'œuvre exprimée par les entreprises. Le chiffre de 2 435 000 chômeurs est aberrant dans la mesure où il existe un déficit de 300 000 emplois et que la question de l'immigration de travailleurs qualifiés est posée. Je rappelle que nos chantiers et nos usines rencontrent d'importantes difficultés pour recruter sur les métiers de base. Il manque en effet en France le socle nécessaire pour bâtir une économie du plein emploi. Ce vaste problème ne peut se résoudre que par une réelle remise en cause de notre système éducatif.

### **Alain FONTANEL**

Je souhaite souligner l'importance de l'accueil, de l'information et de l'orientation des étudiants. Permettre aux jeunes de découvrir le plus tôt possible les différents métiers qui leurs sont offerts me semble en effet un élément essentiel. Nous devons également valoriser davantage la formation professionnelle. Il s'agit souvent de prouver aux jeunes qu'en suivant ce parcours, ils peuvent aussi s'insérer durablement dans la vie économique et obtenir un réel statut social.

## **Etat des lieux**

**Jean-Paul CHAZE**  
**Directeur de la DRTEFP Midi-Pyrénées**

Bonjour à tous. L'objectif de mon intervention est de dresser un état des lieux de l'emploi en Midi-Pyrénées en décrivant les forces et faiblesses que possède la région.

### **I. Situation générale**

La région Midi-Pyrénées représente 4 % de la population salariale nationale avec 616 759 salariés au dernier recensement ASSEDIC. C'est une région dynamique qui continue de créer des emplois, malgré la mauvaise conjoncture économique actuelle. Bien qu'un ralentissement soit constaté depuis 2002, la région a en effet créé 16 000 emplois cette même année, essentiellement en Haute-Garonne, soit 15 % du total sur le plan national.

### **II. L'emploi salarié par secteur**

L'emploi industriel régresse fortement en 2001 et en 2002 avec plus de 4 000 emplois perdus, tandis que l'emploi tertiaire continue de s'accroître et que les effectifs du bâtiment qui avaient repris ces dernières années connaissent aujourd'hui une augmentation plus modérée. Ces évolutions sont conformes aux tendances nationales. Les emplois du secteur tertiaire sont essentiellement des emplois de services aux entreprises et aux personnes. Nous espérons que cette tendance de l'augmentation de l'emploi salarié se poursuivra dans la région Midi-Pyrénées.

### **III. Les faiblesses de l'emploi salarié en région Midi-Pyrénées**

#### **1. Un taux de chômage qui s'accroît ces derniers mois**

La région Midi-Pyrénées connaît depuis quelque temps une augmentation significative de son taux de chômage, avec un décalage habituel de six mois par rapport aux tendances nationales. Le dernier mois, la demande d'emploi de catégorie I a par exemple augmenté de 1 % en France, contre 1,7 % en Midi-Pyrénées. Alors que quatre mois auparavant le taux de chômage régional était toujours à la baisse, ce taux accuse aujourd'hui une progression de 6,5 % sur l'année entière contre 7 % au niveau national. Nous rattrapons malheureusement notre retard et cette tendance confirmée par les derniers mois ne peut être que défavorable à notre région. Le résultat des baisses précédentes permet malgré tout à notre taux de chômage de se situer, fin juin 2003, à 9,4 %, soit un taux légèrement inférieur au taux de chômage national de 9,5 %. Je rappelle qu'il y a trois ans, ce taux avoisinait les 12 % en région Midi-Pyrénées et qu'une nette progression a eu lieu ces dernières années. Cette embellie s'est malheureusement arrêtée et la pente est clairement croissante ces derniers mois.

## **2. Le taux de chômage selon les sexes**

Ces dernières années, le taux de chômage des femmes a sensiblement moins baissé que le taux de chômage global. Depuis 2001, le nombre de femmes sans travail s'est en effet accru au niveau national et fin septembre 2003, 52 % des demandeurs d'emploi étaient de sexe féminin en région Midi-Pyrénées. Au cours des douze derniers mois, dans notre région, le chômage féminin a progressé de 5,3 % contre 8 % pour les hommes et 6,5 % pour l'ensemble. Sur la même période, le chômage féminin a progressé de 5,5 % sur le plan national et de 8,4 % pour les hommes.

## **3. Le taux de chômage par tranches d'âge**

Les chiffres concernant le chômage des jeunes ne sont pas alarmants en région Midi-Pyrénées puisque 19,3 % des demandeurs d'emplois ont moins de 25 ans contre 19,8 % sur la France entière. Sur les douze derniers mois, le chômage des jeunes progresse de 4,8 % au lieu de 8,3 % sur le territoire national. Si cette population a jusqu'à présent connu une évolution plus favorable en région Midi-Pyrénées qu'en France, les quatre derniers mois sont malheureusement plus inquiétants comparativement aux autres classes d'âge. Entre août et septembre 2003, le taux de chômage des moins de 25 ans a en effet progressé de 4,5 % contre 1 % pour les 25-49 ans et 1,5 % pour les plus de 50 ans. Ce phénomène se constate aussi sur le plan national.

## **4. Evolution du chômage de longue durée**

Le chômage de longue durée fait l'objet de toute notre attention car cet indicateur est souvent un facteur d'exclusion du monde du travail. Nous constatons de nouveau un décalage entre les résultats nationaux et ceux enregistrés dans la région Midi-Pyrénées.

Actuellement, 29,4 % des demandeurs d'emploi sont inscrits depuis plus d'un an aux différentes antennes ANPE de notre région contre 29,2 % pour la France entière. L'évolution de la situation des inscrits depuis plus d'un an est cependant meilleure en Midi-Pyrénées qu'en France. Ces chômeurs de longue durée sont près de 30 000 sur les 100 000 demandeurs d'emploi comptabilisés dans notre région et leur nombre progresse de 4,2 % cette année, contre 6,5 % pour l'ensemble des chômeurs. Cette donnée statistique s'inverse au niveau national puisque cette population connaît une augmentation de 8,1 % contre 7 % pour l'ensemble.

En Midi-Pyrénées, le nombre des inscrits à l'ANPE depuis un à deux ans s'accroît, alors que celui des inscrits depuis plus de deux ans baisse d'une année sur l'autre. Le nombre des chômeurs depuis plus de trois ans régresse plus substantiellement. Cette tendance est sûrement liée à l'action du service public de l'emploi et à la prise de mesures ciblées à destination des chômeurs de très longue durée, inscrits depuis plus de deux ans.

Au niveau des sexes, les hommes connaissent la situation la plus difficile avec une augmentation de 8 % de ceux subissant un chômage de longue durée. Cette même donnée statistique reste stable chez les femmes. Ce phénomène se constate aussi au plan national.

## 5. Conclusion

Au vu de ces données statistiques, il me semble que trois points nécessitent d'être relevés :

- une proportion plus forte de chômeurs de longue durée dans la région Midi-Pyrénées qu'en France ;
- une part plus faible des chômeurs de moins de 25 ans dans la région Midi-Pyrénées que sur l'ensemble du territoire français ;
- une proportion de demandeurs d'emploi de sexe féminin dans la région Midi-Pyrénées 3,5 % fois plus importante qu'au plan national.

## IV. Notre action

Les deux paramètres que nous devons appréhender sont le nombre et le type d'emplois à pourvoir et le vivier dans lequel nous pouvons puiser. Il ne faut surtout pas considérer que, puisque le chômage augmente, les tensions sur le marché de l'emploi doivent disparaître. Le service public en liaison avec le Conseil Régional a mis en place un observatoire de ces tensions sur le marché du travail. Nous tâchons ainsi de suivre l'évolution du chômage dans les différentes familles professionnelles afin de disposer d'indicateurs offrant une véritable aide à la prise de décision.

Tous les semestres, nous déterminons à partir de données statistiques un ratio comparant le nombre d'offres d'emploi recueillies par l'ANPE et le nombre de demandeurs d'emplois dont le profil semble adéquat au poste considéré. En fonction de ce ratio, nous savons si la tendance du marché est bonne ou mauvaise. Sans entrer plus précisément dans le mécanisme, l'intérêt de cette méthode est de connaître les domaines professionnels rencontrant le plus de difficultés à recruter. Les ratios les plus inquiétants sont ceux des secteurs de l'agriculture, de l'industrie de process, de l'hôtellerie et restauration, du bâtiment et travaux publics, de la mécanique et du travail des métaux. L'évolution des indicateurs s'améliore progressivement, mais nous sommes encore loin d'une situation idéale. Les métiers traditionnels sont ceux qui rencontrent les plus grandes difficultés de recrutement. Nous pouvons citer par exemple les métiers de bouche, l'horticulture, les ouvriers qualifiés du gros œuvre et du bâtiment. Nous constatons aussi des difficultés pour l'embauche d'employés de libre service, de techniciens de l'industrie mécanique, d'aides soignants et d'infirmières, de techniciens de l'électricité et de l'électronique.

A partir de ce suivi, l'ensemble des services publics participant à la mise en place des différentes politiques pour améliorer l'emploi se mobilise pour mettre en œuvre diverses solutions que nous décrivons au cours des tables rondes de cette matinée. Nous obtenons déjà des motifs de satisfaction comme la création du plan ADER pour soutenir l'activité de sous-traitance aéronautique. Ces résultats méritent d'être améliorés et nous sommes convaincus que ces projets ne sont possibles que sur la base d'un partenariat étroit entre le service public de l'emploi, l'ensemble des branches professionnelles et les entreprises. Nous sommes à votre disposition pour tenter de résoudre ces difficultés de recrutement afin que nos entreprises puissent travailler avec des salariés qualifiés, leurs permettant de conserver leur compétitivité et leurs résultats.

**Frédéric MANTELIN**

Les résultats statistiques enregistrés en Haute-Garonne sont-ils différents de ceux de la région Midi-Pyrénées ?

**Jean Paul CHAZE**

Nous constatons bien évidemment de réelles différences dans les données statistiques entre une agglomération toulousaine attractive et dynamique et le reste de la région en grande partie en zone rurale. La majorité des emplois se crée en Haute-Garonne et la santé économique de ce département détermine celle de toute la région. Un deuxième phénomène influence les résultats. Les emplois créés en Haute-Garonne sont souvent associés à une rémunération relativement élevée et à l'installation de l'ensemble de la famille dans le département dans les cas de mutation professionnelle. Ces personnes contraintes de suivre leur conjoint n'ont pas forcément un emploi et peuvent ainsi venir grossir les rangs des chômeurs de Haute-Garonne.

**Frédéric MANTELIN**

L'agglomération toulousaine n'a-t-elle pas tendance à attirer par son dynamisme une grande partie des chômeurs de longue durée de la région ?

**Jean Paul CHAZE**

Ce phénomène existe surtout chez les jeunes des départements voisins qui décident de venir habiter Toulouse pour trouver plus rapidement un travail et bénéficier des avantages de la vie urbaine. Je ne crois pas que l'agglomération toulousaine attire autant les chômeurs de longue durée ayant plus de quarante ans.

**Lucien KALISZ**

Au regard des chiffres présentés et du nombre de personnes sans emploi, comment se fait-il que nous ayons autant de difficultés à satisfaire les demandes des entreprises et qu'un nombre aussi important de postes restent vacants ?

**Jean Paul CHAZE**

J'admets que la comparaison de ces données peut paraître difficile à comprendre. Les représentants de l'ANPE répondront sûrement mieux que moi à cette question, lors des tables rondes qui vont suivre. Je crois que la lecture des données statistiques conduit à d'autres interrogations. Les ouvriers qualifiés du bâtiment et du second œuvre inscrits à l'ANPE sont-ils par exemple tous réellement opérationnels et employables ? Dans le cas d'une période de chômage de longue durée, ont-ils reçu les formations permettant à l'entreprise qui les recrute de rester compétitive ? Quelles sont les actions que le service public doit mettre en œuvre pour que ces demandes d'emploi puissent satisfaire les entreprises ? Notre rôle est donc de remettre à niveau les compétences de ces chômeurs afin que leur profil soit en adéquation avec les offres proposées. Le service public a ainsi mis en place une procédure d'accompagnement personnalisé afin de suivre les demandeurs

d'emploi et de les aider dans leur démarche de réinsertion professionnelle. Cette action semble porter ses fruits puisque leur nombre décroît aujourd'hui.

### **Lucien KALISZ**

Nous sommes constamment confrontés à des difficultés pour trouver des candidats motivés afin de recevoir une formation débouchant immédiatement sur un emploi. Nous disposons pourtant d'outils très performants. Certaines de ces formations ont été organisées en partenariat avec l'ANPE, mais ces expériences n'ont malheureusement pas été concluantes.

### **Jean Paul CHAZE**

Je crois qu'il est essentiel de comprendre que certains métiers bénéficient d'une très mauvaise image auprès des jeunes. Le système éducatif mérite d'être réformé afin de rendre plus attractif l'apprentissage de métiers manuels ou techniques dès le plus jeune âge. Chaque branche professionnelle a aussi une responsabilité, celle de réunir des conditions de travail qui motivent les jeunes à rester dans le métier.

### **Frédéric MANTELIN**

J'aimerais que chacun de vous donne son avis sur les actions de partenariat mises en place entre la région et les professionnels. Etes-vous satisfaits de cette coopération et qu'en attendez-vous ?

### **Lucien KALISZ**

Je souhaite que cette journée nous permette de nouer des relations avec la région et les services de la commission emploi formation professionnelle et apprentissage car je suis convaincu que nos entreprises ont une connaissance réelle du marché et du terrain qui peut leurs être profitable.

### **Alain FONTANEL**

A plusieurs époques, nous avons pensé les uns et les autres découvrir la pierre philosophale, considérant qu'à un certain nombre de demandeurs d'emploi correspondaient forcément des offres non-satisfaites. La solution n'est malheureusement pas aussi simple, comme a très bien su l'expliquer Jean-Paul Chaze. Je souhaite juste rappeler qu'il est extrêmement difficile pour une entreprise de définir ses besoins en termes d'emploi à court ou moyen terme. La mise en place de formation est donc tout aussi compliquée, puisque nous ne connaissons pas forcément le marché et que les technologies peuvent rapidement évoluer. Lorsque des besoins ponctuels sont détectés dans des secteurs d'activité précis, la solution réside sûrement dans la définition d'un plan d'action, comme le plan ADER ou le plan PEGASE en Ariège, qui prévoit l'accompagnement des demandeurs d'emploi dans une réinsertion professionnelle progressive. C'est dans cette action que les entreprises de travail temporaire ont un rôle à jouer. Si nous souhaitons intégrer durablement ces demandeurs d'emploi dans la vie active, notre démarche doit être progressive et associer chacun des acteurs.

**Gilles LAFON**

Dans nos agences, nos salariés permanents sont constamment à l'écoute des besoins des entreprises et au service des demandeurs d'emploi qui viennent s'inscrire. Malgré le travail de fond effectué par ces équipes, nous nous trouvons parfois dépourvus et pénalisés par la complexité administrative. Pour continuer à répondre avec rapidité aux demandes urgentes de nos clients, nous attendons des services publics qu'ils simplifient les procédures.

**Alain FONTANEL**

Je souhaite tout d'abord préciser qu'une part de notre budget vise à améliorer la réactivité de nos services administratifs. En Midi-Pyrénées, le Conseil Régional a initié avec l'ensemble de ses partenaires la mise en place des maisons communes emploi formation. Ces maisons regroupent dans un même lieu un certain nombre d'acteurs comme l'ANPE, les missions locales, nos antennes départementales de formation pour l'emploi et d'autres services. Au-delà du regroupement de ces structures dans un même endroit, ces maisons permettent l'élaboration d'un projet commun. Le mois du BTP a par exemple été organisé à Castres sur la base de plusieurs rencontres avec des professionnels permettant aux jeunes de mieux connaître ces métiers.

## **Echanges de bonnes pratiques**

*Monsieur Bernard DELAPORTALIERE, responsable des ressources humaines, Cegetel service Toulouse*

*Monsieur Stéphane THOUNENS, PDG Téléperformance Midi-Pyrénées*

*Monsieur Roger TRABIS, Directeur de la production de Socotrap*

*Monsieur Manuel URBAN, Responsable du personnel Mécaprotec*

*La table ronde est animée par Monsieur Frédéric Mantelin, journaliste, directeur de la lettre MPS*

*En préambule, Frédéric Mantelin présente chaque intervenant de la table ronde.*

### **Frédéric MANTELIN**

Chacun de vous a des responsabilités au sein de son entreprise du point de vue du recrutement. Vous pourriez donc nous faire part de vos pratiques habituelles, de vos expériences respectives, notamment en matière d'embauches de personnel intérimaire. Quelles sont les caractéristiques de ce marché particulier de l'emploi ?

### **Bernard DELAPORTALIERE**

Je suis responsable des ressources humaines d'un centre d'appel travaillant pour SFR. Notre challenge en termes de recrutement était de parvenir, dès l'ouverture de notre unité en 1998, à embaucher un volume important de candidats, puisque le site devait compter très rapidement un effectif stabilisé de 800 personnes. Cet objectif était difficile à réaliser car les nouveaux métiers de chargé de clientèle que nous proposons ne bénéficiaient pas d'une formation préalable structurée et le périmètre du poste était donc souvent mal compris par les demandeurs d'emploi.

Un partenariat efficace a alors été mis en place avec l'ANPE et le recrutement par la méthode des habilités a permis d'accéder à une population très large et diversifiée, répondant parfaitement à nos attentes. Par rapport à d'autres centres d'appel qui n'embauchent par exemple que des étudiants, nous pouvons nous targuer de posséder une pyramide des âges équilibrée et des profils variés de salariés. Nous complétons aussi ces recrutements par la réinsertion de demandeurs d'emploi en difficulté dans le cadre de contrats de qualification.

Ce partenariat avec l'ANPE a demandé un investissement important des deux parties afin que les 10 000 candidatures que nous recevons chaque année soient traitées et qu'une quarantaine de candidatures soit retenue.

**Frédéric MANTELIN**

Connaissant le *turn-over* important du personnel dans d'autres centres d'appel, comment expliquez-vous l'ancienneté relative de vos équipes ?

**Bernard DELAPORTALIERE**

Nous avons effectivement un *turn-over* relativement faible pour la profession puisque notre taux de renouvellement se situe autour de 7 % chaque année. Nos salariés semblent donc satisfaits de travailler dans notre entreprise. Notre méthode de recrutement qui s'attache à diversifier les profils conduit à recruter du personnel au niveau Bac ou à des niveaux inférieurs, alors que traditionnellement les autres entreprises du secteur recrutent plutôt au niveau Bac+2. Cette politique permet sûrement de stabiliser une partie du personnel qui est heureuse de s'épanouir dans ce métier.

**Alain KLARSFELD**

En tant que responsable du Master Ressources Humaines de l'ESC Toulouse, je souhaiterais avoir plus d'information sur la méthode des habilités que vous utilisez.

**Bernard DELAPORTALIERE**

Je pense que l'ANPE est mieux placée pour vous répondre en tant que maître d'œuvre de cette technique.

**Roger TRABIS**

Je suis directeur de production au sein d'une PME de gros œuvres dans le bâtiment. C'est une branche professionnelle relativement sensible en termes de recrutement. Nous devons même limiter les prises de commandes à notre capacité de production, et depuis plusieurs années, nous n'arrivons pas à augmenter les effectifs de l'entreprise comme nous le souhaiterions. Nous rencontrons surtout ces difficultés au niveau des postes de compagnons. Le problème est avant tout culturel car ces professions n'attirent plus les jeunes.

**Manuel URBAN**

Mécaprotec est une entreprise constituée de 180 salariés, sous-traitante de l'aéronautique et fonctionnant comme une société de service, c'est-à-dire sans la maîtrise de la production. Nous rencontrons certaines difficultés de recrutement sur des métiers qui ne sont pas connus et pour lesquels il n'existe pas assez de formation Bac Pro ou CAP/BEP. Notre activité et nos besoins en termes de recrutement sont certes très éloignés de ce que peut produire le système scolaire. Nous souffrons aussi d'un déficit de notoriété et recevons peu de candidatures spontanées. Les attentes des jeunes sont enfin très élevées pour une PME en termes de salaires et de conditions de travail.

Depuis 1999, nous avons donc décidé de mettre en place plusieurs types d'actions. Nous avons formé deux peintres en 2000 par le biais de l'intérim, dans le cadre de contrats de mission formation jeunes intérimaires. Dès l'embauche, plus de 300 heures ont été dispensées à ce candidat avec, à la clé, l'obtention d'un certificat de qualification professionnelle. Cette formule d'embauche a nécessité un investissement important de l'entreprise, mais les résultats sont concluants. C'est aussi le moyen pour un jeune sans expérience et en échec scolaire de mettre le pied à l'étrier et d'apprendre un métier. Ce contrat ne peut être valable que si l'entreprise et le jeune intérimaire sont gagnants l'un et l'autre.

### **Stéphane THOUNENS**

La société Téléperformance Midi-Pyrénées que je dirige est un centre d'appels multiclients dont l'activité principale est l'acquisition, la fidélisation, et le développement de portefeuilles clients. L'entreprise compte près de 500 emplois équivalents temps plein, occupés par 800 salariés chaque année. Depuis 1998, nous avons créé près de 2 000 emplois sur la région Midi-Pyrénées. Notre première difficulté réside dans le recrutement de collaborateurs, bien que nous leur assurons souvent un emploi stable et définitif correspondant aux contrats préalablement signés avec nos clients pour une période de deux à quatre ans. Nous réalisons parfois des campagnes de télémarketing en émission d'appels sur lesquelles nous devons contacter 40 000 à 50 000 personnes sous quinze jours. Dans ces cas-là, nous rencontrons souvent d'importantes difficultés à recruter massivement et accroître sur une période courte notre capacité de production. Ce type de problème doit se résoudre en interne ou par le biais de sociétés d'intérim qui nous proposent régulièrement des solutions satisfaisantes.

Je suis heureux d'apprendre que la région travaille dans le domaine de la formation qui représente pour nous une étape capitale de notre profession, puisque les métiers que nous proposons se rapprochent de plus en plus d'une activité de management de la relation client. La formation de nos collaborateurs revêt donc aujourd'hui un aspect essentiel. Malgré la création de près de 2 000 emplois en dix ans, nous ne sommes pas des chasseurs de primes et de subventions. Nous regrettons seulement de devoir à chaque fois engager les démarches vis-à-vis de la région et des organismes pouvant nous aider plutôt que l'inverse. Ces organismes viennent peu à notre rencontre et l'entreprise n'a jamais été interrogée sur ses difficultés de recrutement et les mesures de soutien dont nous aurions pu disposer.

### **Alain FONTANEL**

Cette déclaration indique qu'il existe encore certaines carences dans nos services. Si le Conseil Régional a choisi de créer un poste de chargé de mission emploi, c'est effectivement dans le but de pallier ce manque. Nous devons en effet aller à la rencontre des entreprises et détecter puis identifier avec eux leurs problèmes que ce soit en matière de formation professionnelle ou de recrutement. Nous sommes prêts à accueillir chaque entreprise afin de mettre en place des dispositifs correcteurs en collaboration avec chacun des acteurs de l'emploi. N'hésitez pas à nous interpeller et à nous présenter un certain nombre de propositions.

**Christian SOLLE**

Je souhaite simplement rappeler à Monsieur Thounens qu'il a déjà eu de nombreux contacts avec l'ANPE. Nous pourrions expliquer tout à l'heure pourquoi ces contacts ne se sont pas concrétisés.

**De la salle**

Je travaille pour la société Oxygène Intérim et je souhaite poser une question à Monsieur Trabis concernant le travail des femmes dans le secteur du bâtiment. De nombreuses entreprises de ce secteur nous expliquent régulièrement que les femmes ne sont pas forcément les bienvenues sur les chantiers. Pouvez-vous nous expliquer pourquoi ?

**Roger TRABIS**

La société évolue, mais nous ne pouvons changer du jour au lendemain les habitudes d'une équipe et les traditions d'un métier. Je pense que ces changements de mentalités prennent place au fur et à mesure, en parallèle de mesures d'adaptation du lieu de travail et de l'installation de vestiaires séparés par exemple.

**Manuel URBAN**

Au-delà du bâtiment, cette problématique touche tous les secteurs. Je crois que nous devons cesser d'envisager le travail des femmes en fonction de la pénibilité de la tâche à effectuer. Celui-ci ne doit plus également découler d'une seule volonté politique. L'insertion d'une femme dans un milieu à l'origine masculin ne peut se faire de manière naturelle que si cette personne a été intégrée au groupe par le biais d'une formation commune permettant la cohésion de toute l'équipe. Cette réflexion est aussi valable pour limiter les problèmes de différences d'âge ou de milieux. L'objectif de chaque entreprise doit viser à constituer une action de formation commune.

**De la salle**

Je souhaite revenir sur les propos de Monsieur Urban et l'importance de l'information des jeunes. Avec le concours du ministère des finances et de l'AFIJ, la Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises a organisé une opération à destination de la population estudiantine. Nous avons été sidérés par leur méconnaissance totale du monde professionnel et avons pu constater les véritables lacunes de l'orientation en France. Lorsque nous visitons les collèges et les lycées, nous nous rendons compte que les élèves ne connaissent absolument pas les carrières qu'ils peuvent mener en entreprise, quel que soit le secteur d'activité. Les jeunes parlent peu de ces sujets avec leurs parents. Une bonne pratique serait d'inciter les entreprises à visiter les collèges et lycées car malgré certaines réticences, cette démarche donne rapidement des résultats.

**Manuel URBAN**

Avec l'AFDET, nous nous déplaçons régulièrement dans les lycées pour organiser des actions d'information sur les métiers. Nous nous rapprochons aussi des professeurs de collège afin qu'ils soient sensibilisés au monde industriel. Nous insérons enfin au sein d'entreprises partenaires des

classes de quatrième. Les élèves de ces classes travaillent alors une demi-journée par semaine durant toute l'année scolaire sur un projet de leur choix. Les rapprochements existent donc déjà et ce type d'initiative se développe progressivement.

### **Alain FONTANEL**

Culturellement, nous avons tendance les uns et les autres à focaliser notre attention sur les formations plutôt que sur la connaissance des métiers. Je crois qu'il est donc essentiel d'inverser aujourd'hui cette démarche afin que les jeunes s'intéressent surtout aux métiers qu'ils souhaitent exercer plus tard. Les maisons communes emploi formation sont justement le lieu privilégié d'élaboration de projets communs d'information à destination de cette population. Le Conseil Régional participe au financement de ce type d'actions, comme celle appelée « artisan messenger » dans les collèges. Nous travaillons également avec la Chambre Régionale d'Agriculture sur des opérations menées au sein des collèges ou des établissements de formation agricole afin que des exploitants interviennent auprès des élèves pour faire connaître leur métier. Ces actions se développent et il serait sûrement intéressant d'accélérer leur mise en place dans le cadre du chantier accueil information orientation du PRDF.

### **Gilles LAFON**

Face à la demande de Monsieur Thounens, je souhaite préciser qu'une porte a été ouverte par Monsieur Fontanel et que le Conseil Régional s'est prononcé sur cette question. Un acte concret reste donc à bâtir ensemble.

## **Recherches de solutions**

*Monsieur Patrick BARELLA, chargé de mission à la Direction formation professionnelle et apprentissage du Conseil Régional Midi-Pyrénées*

*Madame Nathalie LATREMOLIERE, déléguée régionale de l'AFIJ (Association pour faciliter l'insertion professionnelle des jeunes diplômés)*

*Monsieur Christian SOLLE, conseiller technique à l'ANPE*

*Monsieur Jacques SOLOVIEFF, directeur général du FAF.TT.*

*Monsieur Daniel THEBAULT, directeur général d'Aliacom*

*La table ronde est animée par Monsieur Frédéric Mantelin, journaliste, directeur de la lettre MPS*

*Frédéric Mantelin présente chaque intervenant de la table ronde.*

### **Patrick BARELLA**

Je souhaite tout d'abord préciser les missions et les compétences du Conseil Régional afin que vous compreniez la spécificité de mes fonctions. Les actions du Conseil Régional visent particulièrement deux catégories de publics, les jeunes de moins de 26 ans et les demandeurs d'emploi. La formation des salariés à l'intérieur des entreprises demeure jusqu'en 2004 sous la responsabilité de l'état. Dans l'attente de ce transfert de compétences, le Conseil Régional a pris une certaine avance en initiant, courant 2003, un nombre d'actions en collaboration avec les représentants des employeurs et du personnel, réunis au sein de la COPIR et du FONGECIF. Ces premières actions de formation des salariés vont se concrétiser en 2004 par un appui du Conseil Régional en direction du congé individuel de formation. Ce dispositif rencontre en effet un tel succès que l'intégralité des demandes ne peut pas être traitée. Nous allons donc rehausser le taux de satisfaction de ces demandes. Dans les très petites entreprises, nous souhaitons aussi aider les salariés ayant un projet de création ou de reprise d'activité.

Notre second domaine novateur d'intervention vise la reconversion et le reclassement de personnels subissant les conséquences de licenciements collectifs. Un dispositif de plan de sauvegarde de l'emploi existe et permet aux salariés de disposer d'un panel de prestations destinées à leur faciliter cette reconversion. Si les médias mettent l'accent sur les plans sociaux de grandes sociétés, il est pourtant nécessaire de savoir que 80 % des licenciements actuels concernent les très petites entreprises et les PME. En collaboration avec les mêmes partenaires cités précédemment, nous avons donc proposé de mettre en place un système analogue de prestations, destiné à faciliter la reconversion des salariés de ces entreprises de petite taille.

### **Nathalie LATREMOLIERE**

L'AFIJ est une association nationale née en 1994 sous l'impulsion des mouvements étudiants et des jeunes issus de l'enseignement supérieur. Nous comptons près de 45 antennes locales réparties sur l'ensemble du territoire français. L'objectif de l'AFIJ est de proposer aux jeunes diplômés de

niveau Bac+1 au niveau doctorat, de toutes filières confondues, des services de droit commun d'aide à la recherche d'un emploi.

Notre mission d'information et d'orientation s'inscrit dans le cadre de chantiers comme le PRDF. Grâce au soutien de la région Midi-Pyrénées, nous disposons d'un centre de documentation sur la formation professionnelle. Nous collectons des offres d'emplois, des offres de stages, proposons des journées de simulation d'entretiens et des rencontres avec des professionnels chaque mois. Ces dernières rencontres se font sous l'égide de thématiques métiers ou secteurs d'activité. Nous offrons aussi la possibilité de découvrir des parcours réussis et des plans de carrières concrets. Au-delà de ces services proposés gratuitement aux jeunes diplômés, nous travaillons par exemple chaque année avec les lauréats du prix de la vocation scientifique et technique, décerné par la Direction Régionale aux Droits des Femmes et à l'Egalité, 25 jeunes femmes qui s'engagent dans des formations traditionnellement masculines. Nous luttons contre toutes les sortes de discrimination et essayons d'être au plus près du terrain, à l'aide de partenariats concrets avec le MEDEF Midi-Pyrénées ou la CGPME 31 et avec les petites et grandes entreprises. Notre but est de recueillir ainsi un maximum d'informations sur les projets de recrutement à venir, de façon à préparer au mieux nos candidats à différents entretiens.

### **Jacques SOLOVIEFF**

Concernant les difficultés de recrutement dont chacun a précédemment fait état, la formation a toujours été citée comme l'un des éléments à améliorer. Le FAF.TT. s'occupe du congé individuel de formation des intérimaires et gère 100 % de l'alternance de la branche ainsi qu'un quart du plan de formation. Nous soutenons donc les entreprises dans la gestion et l'optimisation de leurs plans de formation par la mise en place de dispositifs innovants et la collecte de bonnes pratiques.

La branche du travail temporaire doit aussi bénéficier d'un droit à l'innovation. Des dispositifs comme le contrat de mission formation jeunes intérimaires cité lors de la précédente table ronde ou le récent contrat de mission formation insertion sont ainsi testés sur des populations significatives. Dans un contexte où la formation en alternance des jeunes ne se développe plus beaucoup, nous sommes fiers d'annoncer qu'à la fin de l'année 2003, le travail temporaire connaîtra une augmentation de 50 % des effectifs de jeunes formés en alternance. Les pouvoirs publics nous encouragent à continuer ce type d'initiatives. En région, une formation de chargé de clientèle concernant près d'une dizaine de personnes a aussi été lancée. Ces actions permettent aux élèves de s'adapter progressivement au monde de l'entreprise et de rendre opérationnel des personnes souvent éloignées de la vie active.

Nous souhaitons étendre notre participation dans les partenariats locaux passés au niveau régional, dans chaque branche professionnelle. Le travail temporaire représente dans chaque secteur d'activité à la fois un sas vers l'emploi mais aussi la possibilité d'obtenir un emploi pérenne. Nous avons en effet la possibilité d'anticiper les besoins récurrents des entreprises en termes de recrutement et mettre en place en amont nos dispositifs de formation à destination des observatoires locaux de l'emploi. Ces partenariats existent déjà avec le service public de l'emploi. Nous souhaitons aujourd'hui monter des opérations collectives de partenariat entre les différentes entreprises de travail temporaire, l'Etat et la région. L'objectif ne vise pas seulement à diminuer les coûts de formation mais à développer des parcours spécifiques à chaque métier. Ces opérations collectives peuvent déboucher sur des qualifications particulières comme celles organisées pour devenir tailleur de vignes, destinées à des publics éloignés de l'emploi.

Nous avons enfin besoin d'être correctement orientés sur les disponibilités des offres de formation.

### **Christian SOLLE**

Je souhaite vous donner des précisions sur la méthode de recrutement mise en place par l'ANPE, la méthode par habilités. Nous travaillons tout d'abord en étroite collaboration avec l'entreprise afin de définir le périmètre du poste proposé. Nous vérifions si le poste en question ne peut pas être occupé en interne par un salarié se trouvant en amont de la chaîne. Si tel est le cas, le recrutement est parfois plus aisé sur le poste libéré et nous sommes de plus en mesure de payer la formation du salarié qui va évoluer. Une fois le poste analysé, nous créons des outils en fonction des besoins exprimés par l'entreprise. Nous réalisons souvent des tests sur les gestes techniques les plus usités sur le poste et souhaitons que le candidat oublie la stigmatisation des entretiens classiques. Les personnes qui réalisent ces exercices de simulation doivent toutes être considérées avec égalité, sans prise en compte de leur temps d'inactivité ou de leur formation initiale. Une fois intégrée au sein de la société, les jeunes recrutés sont accompagnés par un tuteur désigné.

Le 25 novembre 2003, l'ANPE invite dans ses locaux les entreprises de travail temporaire à un petit déjeuner, pendant lequel nous essayerons de mettre en place des mesures pour faciliter le recrutement des demandeurs d'emploi se trouvant au terme de cette année en fin de droit ASSEDIC.

### **Daniel THEBAULT**

Je suis invité ici en tant que Directeur Général d'Aliacom, mais je dois avouer que notre entreprise ne rencontre pas de problèmes particuliers en termes de recrutement. Les SSII de la région toulousaine ont cependant de réelles difficultés dans ce domaine. Tous les donneurs d'ordre des secteurs de la chimie, du spatial ou de l'aéronautique ne fournissent plus suffisamment de missions à leurs sous-traitants informatiques. Il est donc difficile en ce moment de trouver un emploi en Midi-Pyrénées. Nous devons encourager la mobilité de ces cadres informatiques sans emploi et espérer la reprise économique pour l'année 2004.

### **Frédéric MANTELIN**

Nous sommes relativement surpris par la baisse du plan de charge dans le domaine de l'aéronautique lorsque nous suivons par exemple les développements de l'A 380 et la mise en place du plan ADER.

### **Daniel THEBAULT**

Le plan ADER ne concerne pas l'informatique mais les métiers de la métallurgie. Nous devons fabriquer près de 400 avions par an chez Airbus. Or nous n'en construisons sur Toulouse plus que 300. Les contrats de sous-traitance informatique ont de plus été remportés par des entreprises de taille importante comme IBM ou Cap Gemini et non par les PME et PMI.

Je souhaite aussi m'exprimer en tant que responsable régional du MEDEF. Il faut savoir qu'en Midi-Pyrénées près de 680 000 journées de stage sont effectuées chaque année. Les entreprises de

la région ouvrent donc leurs portes et des efforts existent. De nombreux partenariats sont aussi montés au niveau interprofessionnel afin de réaliser des actions communes sur la présentation des métiers. Nous devons enfin éduquer les parents et bannir de leurs propos le discours « Passe ton Bac et on verra après ». Apprendre un métier d'artisanat peut offrir de réelles perspectives et permettre de peut-être mieux gagner sa vie qu'un cadre.

### **Lucien KALISZ**

Tant que nous continuerons à sélectionner par l'échec, nous rencontrerons de nombreuses difficultés pour valoriser les parcours professionnels et pour motiver les jeunes à apprendre un métier manuel.

### **Nathalie LATREMOLIERE**

Je rejoins votre avis. L'université est un gage de transmission de savoir mais pas de savoir-faire. Les formations en alternance sont aujourd'hui plébiscitées par les étudiants. Nous devons donc continuer nos efforts. En admettant que les mentalités évoluent rapidement, que ferons-nous des jeunes diplômés qui ne parviennent pas aujourd'hui à s'insérer dans la société ? Le système des habilités est performant car chacun peut y trouver son compte, mais il ne peut être mis en place que pour des postes dont le périmètre est bien défini.

### **Jacques SOLOVIEFF**

Je souhaite présenter les points de vigilance et les clés de réussite pour la mise en place de partenariat efficace.

- Il est tout d'abord essentiel d'apprendre et de comprendre la logique de chaque partenaire. Nous mettons à la disposition de la région un délégué du FAF.TT. dont la mission est justement de parvenir à rapprocher ces différentes logiques.
- Sur les parcours en amont de l'emploi, le travail temporaire et ses partenaires doivent aussi être associés à part égale dans les choix de recrutement.
- Un effort considérable doit enfin être réalisé pour faire connaître les métiers. L'accueil, l'information et l'orientation des demandeurs d'emploi doivent être améliorés.

## **Le choc de 2006 : conséquences pour l'activité et l'emploi dans les territoires**

**Michel GODET**  
Professeur au CNAM

### **I. La technologie n'est pas l'essentiel.**

Quelles que soient les incertitudes de l'avenir, les entreprises seront confrontées aux mêmes tendances et devront faire face aux mêmes ruptures. Comme toujours, les structures, les comportements et la qualité des hommes feront la différence entre les gagnants et les perdants, raison pour laquelle l'on trouve des entreprises performantes dans des secteurs dits en déclin ou, au contraire, en perte dans des secteurs dits porteurs. Ainsi, lorsqu'une entreprise est en difficulté, il ne sert à rien de la subventionner en cherchant un bouc émissaire dans les mutations technologiques ou dans la concurrence déloyale. Tout s'explique, le plus souvent, par un défaut de qualité du management incapable d'anticiper, d'innover et de motiver les hommes. Le même constat s'applique aux territoires.

La technologie, quoiqu'un facteur important, ne saurait constituer l'essentiel. Cessons de considérer que la dépense de R & D est le principal indicateur porteur d'espoir pour l'avenir. Plus que le montant compte l'efficacité de la dépense. Les comparaisons internationales montrent que les entreprises les plus performantes dans un secteur sont celles qui font un effort moyen en R & D et qui agissent donc en dépensant moins. Le même constat se vérifie au sujet des États : les petits pays ont un effort de R & D moindre que les grands, mais une croissance du PIB supérieure !

### **Les magiciens de la croissance**

Henry Ford l'avait bien dit : " Prenez-moi tout, mais laissez-moi les hommes et je recommencerais tout. " La mobilisation de l'intelligence créative est d'autant plus efficace qu'elle s'inscrit dans le cadre d'un projet explicite et connu de tous. C'est par l'appropriation que passe la réussite. Motivation interne et stratégie externe sont donc deux objectifs indissociables qui ne peuvent être atteints séparément.

La croissance compétitive de longue période tient à l'innovation et à la prise de risque. Les entrepreneurs en sont bien les magiciens. Hélas, le déficit d'entrepreneurs est aussi l'un des traits fondamentaux de l'exception française. Ces mêmes élites, souvent issues de l'administration, se comportent en gestionnaires de l'existant. Or la gestion ne doit pas être confondue avec la stratégie : la première minimise les risques, la seconde les optimise.

Au lieu de se battre de manière défensive sur les marchés existants, l'entrepreneur part à la conquête du futur. Il ne se limite pas à la réactivité, mais se projette délibérément dans l'action offensive inspirée par la pré-activité (se préparer aux changements attendus) et la pro-activité (provoquer les changements souhaités) grâce notamment à l'anticipation et à l'innovation. En effet, l'entrepreneur innovant change les règles au lieu de s'y soumettre. On le sait, c'est l'activité qui crée

l'emploi. C'est donc l'esprit d'entreprise qu'il faut encourager au sein des sociétés existantes (intrapreneur-ship) ou créées en vue de nouveaux développements. Mais attention, innovation et technique ne sont pas synonymes. En effet, l'innovation ne se réduit pas aux volets technologiques, elle peut être aussi commerciale, financière, sociale, ou organisationnelle.

La R&D n'est que la partie émergée de l'iceberg et il ne faut pas négliger les innovations qui peuvent être profitables. Les clients, les fournisseurs et les opérationnels internes engendrent plus d'idées innovantes que les chercheurs, opinion que confirme l'Agence pour la création d'entreprises (APCE), pour qui 40 % des créateurs ont bénéficié de telles contributions.

Le cabinet Bain & Company a mené en 1998 une enquête internationale sur les champions de la croissance et de la performance dont les résultats sont édifiants.

La R&D menée au sein d'une entreprise ne représente qu'une part infime de l'état mondial de la recherche. Sans pour autant s'interdire de développer commercialement ses propres recherches, il faut cependant, pour innover en répondant au mieux aux attentes du marché, intégrer les meilleures avancées techniques là où elles se trouvent, généralement ailleurs que chez soi et parfois dans les centres de recherche publics. La R&D en interne doit être suffisamment développée pour s'approprier l'innovation venue d'ailleurs car pour copier, il faut savoir lire. Une part importante des moyens doit donc être affectée à la veille technologique ainsi qu'aux évolutions du marché, en privilégiant le lien entre *marketing* et recherche.

## **II. Les causes de succès et d'échec sont d'abord internes.**

Les mirages technologique et éducatif ne doivent pas faire oublier les autres clichés qui sévissent régulièrement. Il en est ainsi du mythe de la taille critique des entreprises, alors qu'il y a toujours des entreprises plus petites et plus performantes dans un secteur donné. Ce mythe a pris ces dernières années les habits de la mondialisation et s'est traduit par des méga-fusions d'entreprises qui ont donné l'impression de batailles de titans à l'échelle planétaire. Maintenant que certains de ces géants aux pieds d'argile se sont effondrés, il est utile de rappeler la réalité historique : plus d'une fusion sur deux voire deux, sur trois, conduisent à des échecs (essentiellement parce que l'on a négligé le facteur humain et fait l'impasse sur les cultures d'entreprise) et que finalement, seulement une sur dix est créatrice de valeur pour l'acquéreur.

Ce même mythe sévit aussi à l'échelle des territoires : les politiques d'aménagement privilégient les aires urbaines au nom d'un cliché de métropolarisation des activités et des emplois dont on ne sait s'il est la cause ou la conséquence de ces politiques de concentration urbaine. Ce cliché est démenti par les faits. Certains territoires, comme le Choletais vendéen, ont réussi à assurer leur développement économique à partir de réseaux de bourgs ruraux. Les jeunes sont restés au pays, puisqu'il y avait des activités, des emplois et un taux de création d'entreprises par habitant parmi les plus élevés de France !

Ce qui adviendra demain dépend moins de tendances lourdes ou de ruptures qui s'imposeraient fatalement aux hommes que des politiques plus ou moins volontaristes menées par ces mêmes hommes face aux changements. La réflexion prospective est finalement moins importante que la connaissance et la maîtrise de soi. Il faut connaître ses forces, ses faiblesses pour les mettre au service des aspirations qui entraînent la passion de vivre. Ce ne sont pas la mondialisation, la technologie ou le partage du travail et des revenus qu'il faut revoir selon un *projet de société* qui

viendrait d'en haut. C'est une *société de projets*, portés par des individus et des groupes responsables, qu'il faut plutôt promouvoir.

### **Mille et une initiatives locales pour une société de projets**

L'ouverture à la mondialisation renforce le besoin de différenciation des cultures et d'identification locale. Elle se fait d'autant mieux à partir de profondes racines. Ces deux dimensions se nourrissent mutuellement. S'insérer dans la mondialisation, ce n'est donc pas perdre sa différence, mais la cultiver par une vision globale pour 1 001 solutions locales.

Ce ne sont pas les infrastructures et encore moins les aides qui font le développement local, au mieux elles l'accompagnent : Sainte-Sigolène, en Haute-Loire, où il n'y a jamais eu de desserte ferroviaire, est devenue l'une des capitales françaises de la plasturgie, en étant loin de tout. Tout dépend de la capacité des hommes et des organisations à se battre ensemble autour de projets communs plutôt que les uns contre les autres. L'union fait la force et la faiblesse provient des divisions. On ne change pas la société par décret ; les portes du changement s'ouvrent de l'intérieur et d'en bas comme l'a si bien dit Jacques Chaize.

Le message est important pour les politiques : plutôt que de penser d'en haut pour imaginer des solutions qui restent sans effet, pourquoi ne pas s'inspirer de ce qui réussit sur le terrain où la réalité dépasse souvent la fiction des idées ? Ainsi, avant de se lancer dans une initiative, il est sain de commencer par identifier et interroger ceux qui ont réussi ou échoué à l'occasion de projets similaires. D'où l'intérêt de la mise en réseau des Initiatives locales de développement (ILD) afin de mieux capitaliser les expériences.

Partout des hommes se rassemblent pour agir, certains réussissent mieux que d'autres, pourquoi ? Quels verrous faudrait-il faire sauter ? D'où l'idée de demander à des hommes d'action, porteurs de projets et d'expérimentations de rapprocher leurs expériences. Ils ont fait remonter au gouvernement les cinq constats suivants.

- 1) Les hommes et les organisations font la différence.
- 2) L'activité crée l'emploi.
- 3) L'insertion crée l'employabilité et valorise les compétences.
- 4) L'initiative et l'innovation créent l'activité.
- 5) L'accompagnement augmente les chances d'aboutissement.

L'insertion économique par la dynamique de projet est le meilleur remède contre l'exclusion sociale. C'est bien le constat que nous avons pu dresser à l'Ismer de Vendôme (un institut de d'accompagnement d'entrepreneurs) avec un taux de réussite de 80 %. La plupart des stagiaires, généralement issus du chômage de longue durée, ont retrouvé un emploi : 40 % ont créé leur activité, et donc leur emploi ; 40 % ont renoncé à leur projet de création mais sont devenus réemployables et ont trouvé un emploi à la sortie de l'Ismer. C'est bien l'insertion qui valorise les compétences et favorise l'employabilité. L'insertion est la meilleure des formations qualifiantes.

Avec un accompagnement véritable, les chances de survie des créateurs, au bout de cinq ans, passent d'un sur deux à plus de quatre sur cinq. Ce constat vaut non seulement pour les publics en difficulté mais aussi pour les publics dits handicapés : ils sont 200 000 chômeurs dans ce cas, dont la moitié de longue durée. Les grandes entreprises et les administrations préfèrent payer plutôt que de respecter la loi qui impose 6 % de masse salariale pour ce type de salariés. Or le handicap est

d'abord une différence mal comprise et qui, bien gérée, peut devenir une source de productivité supplémentaire comme l'a analysé Bachir Keroumi.

Il ne s'agit pas de refaire ce qui existe déjà mais de capitaliser et mettre en synergie les mille et une initiatives locales en France et en Europe. Le Centre National de l'Entrepreneuriat du CNAM a précisément pour mission d'orchestrer cette contagion des territoires et de valider des formations-actions d'entrepreneurs et de porteurs de projets, l'objectif étant bien de faciliter leur démultiplication par marcottage.

Préparer l'avenir par l'innovation et le changement par l'expérimentation, le tout en s'appuyant sur ses racines : on le voit, le fleuve du changement global ne naîtra que des 1 001 initiatives locales. Et retenons ce message porteur d'espoir : la dynamique de projet implique la responsabilité plus que l'assistance car il ne faut plus faire pour, mais faire avec. Quant à l'assistance sans contrepartie de projet et de responsabilité, elle ne mène nulle part.

### **L'homme au cœur des différences**

Pour nombre d'entreprises et de territoires en difficulté, le naufrage s'explique plus par les insuffisances internes de management que par la tempête qui sévit à l'extérieur. Sans bon capitaine, point d'équipe gagnante. Le chef idéal doit savoir anticiper, susciter l'adhésion et l'enthousiasme, agir avec ténacité et réagir sans précipitation. Le bon cap ne suffit pas à assurer une stratégie, il y faut aussi un équipage préparé et motivé à la manoeuvre. Ainsi, pour une entreprise, le front extérieur et le front intérieur constituent un seul et même combat. La bataille sera gagnée sur les deux fronts à la fois ou sur aucun. En d'autres termes, face aux mutations de l'environnement stratégique, l'avenir d'une entreprise ou d'un territoire dépend en grande partie de ses forces et faiblesses internes. Ces dernières ne seront valorisées et surmontées que dans le cadre de projets individuels et collectifs au sein d'espaces solidaires.

Le principal facteur limitant au développement des entreprises est le facteur humain. Il est un temps nécessaire pour former les hommes et les motiver autour de projets. En effet, l'action dépourvue de but n'a pas de sens. C'est l'anticipation qui l'éclaire et lui donne direction et signification. Or ces dimensions humaine et organisationnelle sont déterminantes pour la compétitivité, il convient de tirer le meilleur parti des nouvelles technologies de l'information et des réseaux de communication. Nous sommes entrés dans l'ère de l'économie de la diversité. La tendance future est à la production en masse de la variété et à petite échelle de production rentable. Cette évolution technico-économique est en concordance avec la transformation des besoins et des aspirations des individus vers plus d'autonomie et de différenciation. Pour les entreprises, cela signifie mettre en place des petites équipes autonomes d'intra-preneurs responsables.

Les hommes ne font vraiment bien que ce qu'ils comprennent. Comme le soulignait Henri Fayol : " Si gouverner c'est prévoir, obéir c'est comprendre. " Le fameux dirigeant de première classe, dont parle Mary Parker Follett, n'est pas celui qui donne des ordres à ses collaborateurs, mais celui qui, sachant asseoir son autorité sur la compétence et sur l'animation, suscite des initiatives allant dans le sens des ordres qu'il aurait pu leur donner. Il n'a même plus à négocier des objectifs ; ceux-ci apparaissent naturellement. Qu'en France, l'on soit plus éloigné de ce nouvel idéal qu'ailleurs, peut-être en raison du mode de formation et de sélection des dirigeants des grandes entreprises, est malheureusement une évidence.

Ce management éclairé et pragmatique - la tête dans la vision globale, les pieds dans la glaise locale - entend appliquer à l'entreprise une forme de principe de subsidiarité : décentraliser tout ce qui peut l'être, centraliser tout ce qui doit l'être. Pour parvenir à cette " centralisation stratégique-décentralisation opérationnelle ", il faut concilier rigueur et souplesse, c'est-à-dire faire coexister une ligne directrice ferme et une autonomie individuelle maximale.

L'ère des grands groupes industriels ou de services n'est pas finie. D'importantes restructurations et fusions sont en cours. La taille des entreprises d'un secteur joue souvent à l'accordéon. Si certaines fonctions de recherche, de production et de commercialisation supposent une plus grande centralisation stratégique dans le cadre de la mondialisation des économies, d'autres ont besoin de rester décentralisées et à taille humaine pour être efficaces. Il est plus facile de motiver les hommes dans des petites équipes autonomes et responsables où chacun se connaît au moins de vue que dans les grands groupes anonymes. Le plus souvent, il est préférable d'organiser un grand groupe comme une collection de quasi-PME, quitte à instaurer, en interne, une saine émulation par la concurrence en vue de l'innovation et des performances. " Plus on est petit, mieux on se porte ", non seulement *multi-small* est *beautiful*, mais aussi *profitable*. L'organisation en petites unités opérationnelles est peut-être le secret d'une faculté d'adaptation constante.

Le management consiste également à considérer que l'épanouissement individuel au travail et dans la vie, bien que distincts, sont indissociables. En ce sens, les années quatre-vingt ont permis de redonner à l'entreprise une dimension citoyenne au-delà de ses finalités économiques. Les hommes ont pu y trouver un lieu privilégié autour d'objectifs partagés. Dans bien des cas, cette dynamique a fait long feu et n'a pas résisté à la récession et aux restructurations des années quatre-vingt-dix ou, tout simplement, ces démarches n'ont pas survécu au départ des hommes qui les avaient initiées. Le climat dans les entreprises s'est aussi fortement dégradé car le rêve a fait place à la désillusion.

Comment prétendre réussir à l'extérieur, si l'on est divisé à l'intérieur ? Ce n'est pas en donnant des coups de pieds dans les tibias des joueurs de son camp que l'on marque des buts. Ce n'est pas en changeant en permanence les joueurs de place, ni en mettant brutalement certains joueurs hors-jeu pour des raisons de pure logique financière que l'on obtient l'harmonie des équipes. Comment entretenir la motivation permanente des hommes dans les organisations ?

### **Trois clés pour motiver les hommes sur des projets**

Les modes managériales se succèdent avec toujours un point commun. Il s'agit de motiver les hommes en leur lançant de nouveaux défis, étant entendu que le processus d'implication est l'objectif recherché. Un problème bien posé, et collectivement partagé par ceux qui sont concernés, est déjà presque résolu.

Au-delà des modes et des acquis, des convergences persistent. Le monde change et les problèmes demeurent car ils sont liés à la nature humaine, ce grand invariant de l'histoire. Les hommes conservent, au cours du temps, de troublantes similitudes de comportements qui les conduisent, placés devant des situations comparables, à réagir de manière quasi identique et par conséquent prévisible.

Si les principaux facteurs de compétitivité et d'excellence des entreprises sont bien le facteur humain et organisationnel et s'il faut toujours des processus pour impliquer les hommes et susciter leur motivation, la question reste posée de savoir pourquoi ces processus changent au cours du temps, diffèrent d'un pays à l'autre et apportent, suivant les cas, des succès ou des échecs ? Ce

constat sur la contingence des clefs de l'excellence et de la fragilité au sein des modes managériales empêche-t-il pour autant d'en tirer un principe de management résistant à l'épreuve du temps ?

### *Les 1 001 clés de l'excellence et le principe de contingence*

Le principe de contingence affleure régulièrement dans la littérature dès 1968. P. Lawrence et J. Lorsh écrivaient : “ Il n'y a pas une structure qui est meilleure mais plutôt différentes structures qui sont les meilleures dans différentes conditions. ” Les facteurs clés de succès, universels, valables en toutes circonstances, n'existent pas. Le zéro stock et les flux tendus ont été des objectifs rentables pour certaines entreprises mais aussi très coûteux pour d'autres. Les théoriciens du management devraient se rappeler les leçons de la statistique et ne pas confondre corrélation avec causalité. Il faut donc reconnaître le principe de contingence et admettre qu'il y a des combinaisons humaines, organisationnelles, techniques et financières qui sont efficaces, dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans d'autres. Ces combinaisons sont multiples et changeantes au cours du temps.

### *Les facteurs briseurs d'habitudes et le principe de changement*

Une autre caractéristique peut être avancée, c'est le principe de changement “ source de diversité ”. L'on sait bien que “ l'ennui naît de l'uniformité ”. La variété est un stimulant indispensable à la motivation ; sans elle l'efficacité s'étirole, avec elle tout est possible.

D'où une conclusion paradoxale, la clef universelle de l'excellence n'existe pas ! Elle doit être remodelée en permanence, au gré des évolutions de l'environnement, et contre les habitudes qui figent les organisations dans un sommeil parfois mortel. Il y a mille et une clés pour l'excellence (principe de contingence) et il faut sans arrêt en changer (principe de changement).

Comme dans le sport, les hommes ont besoin de facteurs “ briseurs d'habitudes ” pour rester motivés et la compétition sportive est organisée en ce sens. Les joueurs doivent relever des défis sans cesse renouvelés, ne serait-ce que par la succession toujours singulière des victoires et des défaites. Le management avisé est celui qui introduit régulièrement de tels facteurs dont l'homme a besoin pour rester motivé, diverti, être stimulé par des enjeux d'autant plus mobilisateurs qu'ils sont nouveaux, d'autant plus pertinents qu'ils s'inscrivent dans une trajectoire cohérente.

C'est dans la logique de cette courbe enveloppe qu'il faut comprendre la succession des modes en management. Toutes sont marquées par des succès et des échecs, et le flacon ne suffit pas à communiquer l'ivresse de la motivation, celle-ci cessant une fois le processus d'implication achevé. Il faut alors trouver un nouveau défi pour relancer l'ardeur des hommes, au cœur de la différence.

### *La question du sens et le principe de reconnaissance mutuelle*

Les hommes ont besoin de projets pour donner sens à leur vie. Marchant ainsi vers l'avenir autrement, ils trouvent, en chemin, l'essentiel de ce qu'ils cherchent dans la vie : le lien social et la reconnaissance mutuelle que procure toute aventure en commun.

La vision globale est nécessaire pour l'action locale et chacun, à son niveau, doit pouvoir comprendre le sens de ses actions, c'est-à-dire les resituer dans le projet plus général dans lequel elles s'insèrent. Cependant mieux vaut faire un projet d'entreprise sans le dire que d'en parler sans le faire vraiment ; mieux valent des petits projets concrets qu'un grand illusoire, car le processus d'appropriation compte plus que le projet lui-même. Sans doute l'excès de discours et le défaut

d'appropriation et à la fin des années 1980 ont-ils dévalué le concept. Effet de la mode, on a remplacé le mot projet par celui, très voisin, de vision qui semblait d'autant plus nouveau qu'il venait d'Amérique. La vision future de l'entreprise doit certes être ambitieuse et commune, mais suffisamment réaliste pour se traduire par des projets concrets au niveau de chacun, à la portée des multiples facettes de l'entreprise ou du groupe, et non pas par un seul grand et unique projet qui s'imposerait à tous, de manière uniforme.

Les organisations auront, de plus en plus, besoin d'éclairer leur action à la lumière des futurs possibles et souhaitables. Elles le feront, de manière d'autant plus efficace, que la préoccupation de l'homme sera prioritaire. Car il n'est de richesses, de problèmes et de solutions que d'hommes.

## Clôture

**Françoise DE VEYRINAS**  
**Premier adjoint au maire de Toulouse**  
**en charge des affaires sociales et du développement social urbain**

Cette matinée de travail est essentielle afin que chaque acteur dispose régulièrement d'un temps de parole pour exprimer sa réalité du terrain. Les entreprises de travail temporaire ne sont pas des entreprises à vocation purement commerciale. Leur vocation est plus humaine car elles interviennent dans le cadre de la recherche d'un emploi. Dans une actualité où plans sociaux et licenciement sont fréquents, nous ne pouvons qu'être fortement intéressés par vos travaux. Cette rencontre organisée par votre syndicat est la preuve que vous avez pleinement conscience de votre rôle et de votre responsabilité à l'égard des demandeurs d'emploi mais aussi à l'égard des entreprises.

La crise économique et la remontée du chômage nous inquiètent tous. Il est donc réconfortant de voir des initiatives comme les vôtres dont le but est de fédérer les professionnels de l'emploi. En tant que Présidente de la mission locale de Toulouse et Présidente de ces missions au niveau national, je suis particulièrement sensible à vos actions. Nous vous considérons comme des partenaires précieux. Certains jeunes en recherche d'emploi peuvent par le biais de l'intérim faire la découverte d'un métier et confirmer les orientations qu'ils ont choisies. Cette formule permet en effet de suivre un parcours de formation avec plus de détermination.

Avec tous les professionnels de la formation et de l'insertion mais aussi avec les chefs d'entreprise, nous sommes tous d'accord pour reconnaître les vertus de la formation des jeunes en alternance. Nous connaissons également les difficultés que rencontrent les étudiants pour trouver une entreprise qui accepte de les accueillir et de prendre le temps de les former. Une fois de plus, les sociétés d'intérim constituent un rouage fort dans cette dimension de découverte du monde professionnel et de mise en synergie du travail du jeune. Le travail temporaire est en effet un outil complémentaire indispensable de l'insertion. Il faut comprendre que lorsque le jeune diplômé arrive sur le marché du travail en ayant déjà réalisé une expérience de longue durée en entreprise, il possède alors une véritable valeur ajoutée.

Nous devons enfin nous adapter aux difficultés du moment et aux rigidités de l'économie. Des formules nouvelles doivent être essayées et l'organisation de rencontres professionnelles favorisée. Les rouages du marché de l'emploi sont souvent difficiles à comprendre et les entreprises de travail temporaire disposent d'une longueur d'avance dans ce domaine. Nous devons tous suivre leurs exemples.

Je souhaite sincèrement vous remercier pour vos multiples actions. En tant qu'intermédiaire entre les services publics, les demandeurs d'emploi et les entreprises, les sociétés de travail temporaire sont souvent l'interlocuteur le plus clairvoyant qui peut nous dire ce qu'il est nécessaire de rectifier ou d'expérimenter. Vous êtes enfin le porte-parole de ceux qui sont oubliés par la société et le monde du travail. Votre place est forte et à nous de savoir vous écouter, lorsque nous n'avons rien à vous dire.

**Gilles LAFON**

Je remercie chacun des intervenants pour la richesse des propos tenus ce matin. Nous devons assurer la continuité de ces débats en concrétisant notre réflexion par des actions au sein des missions locales. Je souhaite aussi saluer les initiatives régionales car je crois sincèrement en la mise en œuvre de cette dynamique par le biais du terrain. Je souhaite enfin souligner l'action contributive du travail temporaire en matière d'emploi et conclure sur une phrase prononcée par Monsieur Godet : l'union fait la force.