

# TRAVAILLER

LE VADE-MECUM

## LES TEMPS MODERNES ?

**Métiers, Carrières, Formations**

**Tendances et Évolutions**

Le département

**RECRUTE**



**Santé**

**Génie civil  
travaux publics  
bâtiment**

**Restauration  
scolaire**

**Ingénierie et  
programmation  
routières**

**Solidarité...**

**Gagnez  
à nous  
rejoindre!**



Suivez-nous sur [departement41](http://departement41)





Gratuit

Décembre 2023

**Hors-série**

[www.lepicentre.online](http://www.lepicentre.online)

Groupama Up / Espace entreprises  
2 avenue de Châteaudun  
CS1319 - 41013 Blois Cedex  
02 54 74 30 39

**PRÉSIDENT** ▶

François Delaisse

**DIRECTRICE DE PUBLICATION** ▶

Delphine Sergheraert  
[direction@lepicentre.online](mailto:direction@lepicentre.online)  
06 45 76 38 62

**RELATIONS EXTÉRIEURES** ▶

Philippe Duisit  
06 33 22 43 19

Guillaume Malbo  
06 33 12 77 56

**CONTACTS  
COMMERCIAUX** ▶

Philippe Massicot • 06 45 76 98 51  
Denis Labrune • 06 86 70 03 85

**IMPRESSION** ▶

Maurly Imprimeur

**GRAPHISME** ▶

DCO'M Sabine Virault  
06 83 05 56 51

**MAQUETTE** ▶

Culture Com

**RÉDACTION** ▶

Stéphane De Laage

**ONT PARTICIPÉS À CE NUMÉRO**

Johann Gautier  
Émilie Marmion  
Camille Colloch  
Maxence Yvernault  
Frédéric Fortin  
Laëtitia Piquet  
Sophie Manuel  
Bruno Goupille

**SECRETARIAT DE RÉDACTION** ▶

Emmanuel Jeangirard

LES ÉDITIONS DE L'ÉPI - S.A.S.

Au capital de 10 000 euros

Siret 53804876000028

Dépôt légal & parution

ISSN 2110-7831

Toute reproduction complète ou partielle  
du contenu de ce journal est interdite sauf  
accord préalable de la direction.



Certifié PEFC

Ce produit est issu  
de forêts gérées  
durablement et de  
sources contrôlées.

10-31-1282

[pefc-france.org](http://pefc-france.org)

**ÉDITO**

## Compter avec les jeunes des temps modernes

Les temps changent, les pensées aussi. « On ne va plus travailler que pour gagner de l'argent ; il faut aussi que cela ait du sens. » C'est la tendance qui se détache à la lumière des enquêtes et des rencontres que nous relatons dans ce numéro hors-série, consacré au travail des temps modernes. À 22 ans, Elio incarne cette pensée des jeunes : « On passe plus de la moitié de sa vie en entreprise. Rien d'anormal à vouloir se sentir bien dans son environnement pour progresser. » 14 % des jeunes se disent attachés aux valeurs de l'entreprise, et ne voudraient pas travailler pour des secteurs comme l'armement, le tabac ou les GAFAM, sauf si... la rémunération est au rendez-vous ! À chacun ses intérêts.

### Supplément d'âme

On dit des jeunes qu'ils n'ont « plus envie », mais on leur demande d'exprimer tous les talents. Caroline Vildard, psychologue du travail, dit du talent que « c'est faire avec l'ensemble de ce que l'on est, la singularité de chacun, le supplément d'âme mis dans le travail ».

On nous rappelle aussi qu'une société sans jeunes, ça ne fonctionne pas. Il est donc essentiel de les inclure, les former, les ouvrir aux réalités du monde, au-delà des matières académiques.

Des écoles s'ouvrent aussi pour servir les nouveaux métiers de l'Internet, de l'environnement, des services à la personne. Les universités développent leurs CFA pour répondre aux besoins des entreprises. Françoise Le Vézu, directrice du CFA des Universités Centre-Val de Loire, observe « qu'elles ont besoin de jeunes talents, curieux, engagés, sociables et aimant travailler en équipe ».

Mais la jeunesse est diverse, et il faut savoir tendre la main aux plus éloignés de l'emploi. « Ceux-là partent avec un handicap extrêmement sérieux, rappelle le préfet honoraire Yves Rousset. Leur préoccupation première est de trouver une insertion. » C'est ce que fait l'E2C, École de la deuxième chance, qui fonctionne par la volonté des collectivités et des entreprises qui s'engagent, avec un taux de réussite de 60 % !

Et puis, il y a ceux qui tracent leur route et ne comptent que sur eux-mêmes. Ils ont des envies d'ailleurs, ou de changement radical. Des organismes comme Transition Pro les accompagnent. Ils quittent leur job pour être simplement en accord avec leurs convictions. Le monde change, le travail aussi. Ne soyons pas défaitistes.

Stéphane de Laage

# sommaire

# en 39 points

## RELATION AU TRAVAIL

1. DU TALENT, OUI, MAIS ENCORE p. 9-10
2. TOUT N'EST PAS TALENT p. 11
3. MONTRE-NOUS QUE TU AS ENVIE p. 12-13
4. NE PAS PERDRE SA VIE À LA GAGNER p. 14
5. L'ENTREPRISE, PAR LE PRISME DES ÉTUDIANTS p. 16
6. GÉNÉRATION Y ET TRAVAIL : UNE RÉVOLUTION ? p. 18
7. VOYAGER, LE GAGE D'UNE VIE PROFESSIONNELLE RÉUSSIE ? p. 20
8. PLEIN EMPLOI, LES DONNÉES DE L'ÉQUATION ONT CHANGÉ p. 21
9. TRANSMETTRE LE SENTIMENT D'APPARTENANCE EN ENTREPRISE p. 22
10. MARQUE EMPLOYEUR : CAPITALISER SUR L'ADN DE L'ENTREPRISE p. 23
11. NÉKOÉ : LE THINK TANK MADE IN ORLÉANS p. 24

## TRAVAILLER EN 2024

12. LES EMPLOIS « DE DEMAIN » : PAS TOUS NOUVEAUX ! p. 26 à 28
13. AGRICULTURE ET SYLVICULTURE À L'ÉPREUVE DU DÉNIGREMENT p. 29
14. CES MÉTIERS QUI MONTENT p. 30  
RÉUSSIR SES ÉTUDES À ORLÉANS ! p. 31
15. LE POINT DE VUE DES CABINETS DE RECRUTEMENT p. 32-33
16. RECRUTEMENT, LE NOUVEL ÉQUILIBRE p. 34
17. HANDICAP ET CHÔMAGE DE LONGUE DURÉE : DES RECRUTEMENTS PLUS INCLUSIFS p. 35
18. ET SI JE CHANGEAIS DE VIE ? p. 36-37
19. TRAVAILLER EN LOIR-ET-CHER p. 38

## FORMER ET SE FORMER

20. COMMENT LES ÉCOLES SENSIBILISENT-ELLES LES FUTURS TRAVAILLEURS ? p. 40
21. ÉVOLUTION DES MÉTIERS ET DES ATTENTES DES JEUNES :  
L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR EN PREMIÈRE LIGNE p. 41
22. EEMI : « UNE APPROCHE DU DIGITAL À 360° » p. 42
23. CFA DES UNIVERSITÉS CENTRE-VAL DE LOIRE :  
BINÔME GAGNANT-GAGNANT AVEC LES ENTREPRISES p. 44-45
24. L'ALTERNANCE EST UN VIVIER INCROYABLE DE TALENTS p. 46-47
25. L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR LOCAL, UN VIVIER DE COMPÉTENCES ! p. 48
26. ESJDB, LE PERMIS D'ENTREPRENDRE p. 49
27. E2C, UNE NOUVELLE CHANCE p. 50
28. EN ROUTE VERS LA RÉUSSITE p. 51
29. LE RÉSEAU DES CCI CENTRE-VAL DE LOIRE p. 52-53

## MANAGEMENT

30. LE MANAGEMENT COLLECTIF COMME SOURCE D'INSPIRATION p. 55
31. LE DIFFICILE MAIS PLUS QUE JAMAIS NÉCESSAIRE DÉFI DE « FAIRE ÉQUIPE » p. 56
32. QVCT, ALLER MIEUX, ALLER PLUS LOIN p. 57
33. LA POLITIQUE RSE DE L'ENTREPRISE, FACTEUR D'INNOVATION  
ET DE FIDÉLISATION DES TALENTS p. 58-59
34. ODIEM, LA SOLUTION BANQUE POPULAIRE VAL DE FRANCE  
POUR TOUTES LES TRANSITIONS DU DIRIGEANT p. 60
35. HÔTELLERIE-RESTAURATION : LES SOLUTIONS POUR RÉPONDRE  
AU MANQUE DE MAIN D'ŒUVRE p. 62
36. LA RUPTURE CONVENTIONNELLE : QUELS EFFETS POUR L'ENTREPRISE ET LES SALARIÉS ? p. 64
37. COMMENT L'ENTREPRISE S'ADAPTE-T-ELLE AU TÉLÉTRAVAIL ? p. 65
38. ECTI : ILS METTENT BÉNÉVOLEMENT LEUR EXPÉRIENCE AU SERVICE DES ENTREPRENEURS p. 66
39. UNE ÉCOLE POUR APPRENDRE À TRAVAILLER ENSEMBLE p. 67
- CONCLUSION** : ENTRETIEN AVEC NICOLAS BOUZOU, ESSAYISTE SPÉCIALISÉ EN ÉCONOMIE p. 69-70



**xl** excelia

**DES FORMATIONS  
D'EXCELLENCE  
DE BAC À BAC +5**

**Osez regarder  
le futur avec  
audace !**

#exploreyourfuture

**LA ROCHELLE - TOURS - ORLÉANS - PARIS**

**BUSINESS & MANAGEMENT**  
**TOURISME**  
**COMMUNICATION DIGITALE**



^  
**PLUS  
D'INFOS**

**UNE BUSINESS SCHOOL  
MONDIALEMENT RECONNUE**



**33<sup>e</sup>**  
dans le classement  
du *Financial Times*



Times Higher Education  
**Impact Rankings 2023**

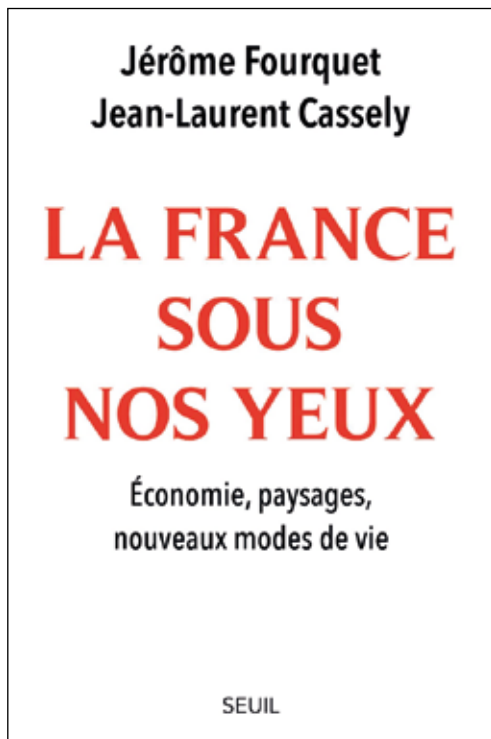
**2<sup>e</sup> école française**  
dans le classement  
mondial en matière de RSE

## Entretien avec le sociologue Jérôme Fourquet

# « La motivation première est l'épanouissement individuel »

Le rapport des français au travail a considérablement changé lors de cette dernière décennie, le travail a « perdu de sa centralité dans notre vie »... C'est en substance ce que nous dit le sociologue Jérôme Fourquet. À l'évidence, on ne va plus travailler uniquement pour gagner de l'argent ; il faut en plus que cela ait du sens. L'entreprise est-elle encore un lieu de vie, un endroit refuge, où le salarié trouve du sens et de l'appui ? Les TPE et PME sont-elles toujours des lieux d'échanges et de contact humain ? Quelle place l'entreprise et le travail occupent-ils dans notre vie ?

Très présent dans les médias français, Jérôme Fourquet est analyste politique, expert en géographie électorale, directeur du département « Opinion et stratégies d'entreprises » à l'IFOP (Institut français d'opinion publique). Il est l'auteur de nombreux ouvrages, dont le best-seller *L'Archipel français : une nation multiple et divisée*, Prix du livre politique 2019.



Jérôme Fourquet a publié près d'une trentaine d'ouvrages à la lumière de ses observations. Avant-dernier en date : « *La France sous nos yeux* » (Éd. Points), coécrit avec le journaliste Jean-Laurent Cassely, dans lequel il évoque la métamorphose de la France depuis les années 1980.

### Qu'appellez-vous

#### « la perte de centralité du travail » ?

Quatre chiffres pour vous l'expliquer : en 1990, les Français disaient à 80 % l'importance de la famille dans leur vie, ils ne sont plus que 71 % aujourd'hui. En 1990 toujours, 60 % des Français disaient que le travail était important pour eux, aujourd'hui cette part n'est plus que de 22 % ! On les comprend, nous passons objectivement beaucoup moins de temps au travail qu'il y a trente ans ; par le fait des 35 heures, des RTT et des congés payés, mais aussi par les gains de productivité. Dans les années 1990 (secteurs privé et public confondus), on était en moyenne annuelle à 1 800 heures de travail par individu, contre 1 600 aujourd'hui, soit six semaines de travail en moins qu'il y a trente ans ! Ce temps n'est bien sûr pas resté sans occupation. Il a favorisé le développement des activités de loisirs, des parcs d'activité et autres abonnements Netflix. Enfin, 31 % des gens considéraient les loisirs pour essentiels, ils sont désormais 43 %. Le travail n'est plus l'élément structurant de la vie. Il n'est plus au centre. On peut même dire que la semaine, c'est ce qu'il y a entre les week-ends et les RTT !

### L'économie s'est organisée différemment

Exactement. Ces années 1990-2010 ont été marquées par une multiplication des plans sociaux et la fermeture d'entreprises. Les départs en préretraite ont concerné ceux qui étaient à l'âge limite, mais aussi leurs enfants ; ceux-là même qui disaient combien le travail était structurant pour eux. Pour bons et loyaux services, ils ont été remerciés à 55 ans. Tout cela a laissé des traces dans la société, et le travail si « central » n'a pas été payé en retour. Logiquement, l'entourage s'est dit « on ne nous y reprendra pas, et désormais on va doser notre travail ».

On a assisté à la financiarisation de pans entiers de l'activité économique, pour les entreprises cotées en bourses, mais aussi par des fonds qui ont pris le contrôle d'entreprises plus modestes.

Le fonds doit faire la culbute et met pour cela l'entreprise sous pression avec des objectifs trimestriels.

### **L'ambiance et la qualité de vie s'en ressentent**

Bien sûr. Le développement de la culture des process et l'inflation normative font que les salariés passent moins de temps sur le geste professionnel. Le policier ou l'infirmière, par exemple, sont entrés dans la carrière par passion, pour protéger et soigner. Aujourd'hui, ils passent plus de temps à faire de la paperasse et des tableaux Excel. Où est le supplément d'âme recherché ? Les chefs de services sont fatigués par la quantité grandissante d'études et de reportings dans les entreprises. Ils le disent : « *Je n'ai plus les moyens de faire correctement mon boulot.* »

Bien souvent, ce ne sont pas les gens qui ont perdu le goût du travail, c'est le travail qui a perdu de son sens. Alors, on a pris de la distance avec lui. Dans de très nombreux secteurs se vivait l'amour du travail bien fait, comme on le dirait dans l'artisanat, mais aussi dans l'industrie ou l'enseignement. Cela semble disparaître, avec pour conséquence le fait que les gens vont au travail sans grande conviction.

## “ La semaine, c'est ce qu'il y a entre les week-ends et les RTT ”

### **On dit que les jeunes n'ont plus envie...**

Attention aux critiques faciles à l'encontre des milléniaux et autres générations Z qui ne voudraient plus rien faire. Les moins de trente ans ne sont pas les seuls à avoir décroché, les autres aussi, et ce, depuis trois, voire quatre générations. L'individu s'est autonomisé, il veut son libre arbitre et ne s'en laisse plus compter. La société s'est enrichie depuis les années 60, avec la télévision couleur et la caravane, aujourd'hui les écrans plats et les portables. Souvenons-nous qu'en 1990, 30 % seulement d'une classe d'âge allait au baccalauréat, c'est désormais 80 % ! Le bac a été conçu comme porte d'entrée pour les études supérieures et demeure comme tel. Dans les entreprises, il y a beaucoup plus de bacheliers et de bac + que par le passé ; mais le management a-t-il changé avec cette configuration ? Beaucoup de diplômés sont déçus de ne pas avoir le statut qu'on leur avait promis. Pourtant, l'esprit critique et le libre arbitre se sont imposés. Le regard de notre société a changé sur le travail. La motivation première est l'épanouissement individuel.

### **Quel a été l'impact de la crise Covid ?**

Comme souvent avec les crises, elle aura été un accélérateur de ce qui couvait déjà. En l'occurrence la perte de centralité du travail. On



Jérôme Fourquet est sociologue. Depuis 25 ans, il regarde évoluer notre société, en particulier dans ses composantes économiques et politiques. Il est aujourd'hui directeur du département « Opinion et stratégies d'entreprise » de l'IFOP.

a mis la société à l'arrêt durant des mois, avec onze millions de salariés au chômage partiel. Tout s'est arrêté, sauf le salaire. On en a profité pour faire le point sur sa vie, se demander quel en était le sens, et si l'on repartait demain comme avant. Et comme les planètes se sont alignées, avec un taux de chômage historiquement faible (qui a fait que l'on peut quitter son emploi plus facilement qu'hier), il y a eu beaucoup de remises en question. On l'a vu particulièrement dans l'hôtellerie-restauration, où les salariés, habitués aux horaires décalés, au travail le week-end et à une pression très forte, ont choisi de ne pas repartir comme avant, malgré les augmentations de salaires proposées. Des restaurants sont restés fermés deux ou trois jours par semaine, faute de main d'œuvre.

### **Les Français s'individualisent donc**

Oui, on était à près de 500 000 créations d'entreprises annuelles, on tangente le million aujourd'hui. Certes on trouve parmi elles beaucoup d'autoentreprises, avec un rêve fort mais sans fonds de roulement, mais cela montre que tous ces gens ne se voyaient pas continuer en tant que salarié. Ils voulaient autre chose. L'occasion était belle !

Propos recueillis par Stéphane de Laage



# Chapitre 1

Repenser  
la relation au travail

**L'ÉPI** *HORS-SÉRIE*  
L'ACTU ÉCO. & SOCIÉTALE  
DU VAL DE LOIRE **CENTRE**

[www.lepicentre.online](http://www.lepicentre.online)



# 1

## Du talent, oui, mais encore !

*Avec un monde professionnel en perpétuelle mutation, la recherche des talents s'est hissée au sommet des préoccupations des entreprises. À l'heure où dénicher des profils et des talents en totale adéquation avec les exigences d'un poste est devenu un enjeu majeur, émergent plusieurs questions : que recouvre véritablement la notion de talent ? Et comment ces talents émergent-ils ? Bernard Buron, propose un regard scrutateur sur la notion de talent, explorant également la valeur du travail et sa place au sein de la société moderne.*

« À mon sens, les questions fondamentales sont les suivantes : comment la notion de talent émerge-t-elle dans notre société et que nous dit-elle de notre société ? », interroge d'emblée Bernard Buron, enseignant en sociologie. Cette évolution de la notion de talent trouve une résonance notable dans les processus actuels de recrutement des entreprises, qui ont connu des mutations significatives. Jadis, les chercheurs de tête parcouraient les réseaux pour débusquer des candidats aux compétences singulières, mais cette approche s'est graduellement effacée au profit de plates-formes spécialisées dédiées à la détection de talents. « La notion de talents s'est répandue dans la société, et aujourd'hui, en effet, on cherche à recruter des talents avec un processus de sélection différent, on externalise. »

Mais alors, qu'est-ce que le talent ? La qualité humaine ? La capacité à fédérer ou à s'adapter ? Des qualités de management et d'organisation ? Des talents techniques ou d'écoute ? Ou peut-être tout ça à la fois ? « Le talent, c'est quelque chose qui serait la synthèse entre la compétence, l'engagement et le sens donné au travail », répond Bernard Buron.

L'universitaire engagé dans la compréhension des dynamiques sociales et éducatives

poursuit : « On a un système d'émergence des talents. Au sein des filières réputées, il y a ce qu'on pourrait appeler des fabriques de talents. Une filière scientifique au bac, une mention très bien, une classe préparatoire, une entrée à l'ENA... Les grandes écoles tiennent une position où elles affirment qu'elles forment des talents. »

Ce regard sur le processus d'émergence des talents dans notre société met en lumière d'autres interrogations : n'y aurait-il pas une nécessité à diversifier les voies de reconnaissance des compétences ? Une telle démarche permettrait-elle l'émergence de profils plus hétérogènes, moins formatés peut-être, mais non moins talentueux ? En somme, ne serait-il pas opportun d'élargir la façon dont nous sélectionnons, développons et valorisons les talents ? Ces questionnements restent aujourd'hui ouverts.

### **Gestion des talents : entre promesse et nécessité d'adaptation**

Avec la généralisation de la notion de talents à tous les échelons de la société, de nombreuses enquêtes, menées par des associations nationales ou encore par les services des ressources humaines des grandes entreprises, se focalisent désormais sur la gestion des talents, pour optimiser à la fois leurs performances individuelles et l'efficacité

globale des entreprises. « Le recrutement des talents, c'est à entendre un peu comme une promesse, mais il faut réfléchir à la réalisation derrière la promesse. Il n'est pas sûr que toutes les entreprises aient la volonté de se réorganiser en fonction des talents qu'elles recrutent, de faire évoluer leur division du travail pour leur permettre de s'épanouir le mieux possible. Et si on recrute des personnes en leur disant qu'elles sont des "talents", mais qu'elles se retrouvent dans une situation d'exercice professionnel qui n'est pas confortable pour elles, qui n'a pas de sens pour elles, ou très peu, parfois on peut avoir des tensions que la notion de talent augmente plutôt qu'elle ne réduit », prolonge le sociologue. « Au sein d'une entreprise, le talent s'inscrit dans un collectif », souligne-t-il également. « Mais pour augmenter le talent collectif, ce qui est l'objectif, il doit également s'y épanouir. L'analyse que fait la sociologie de la notion de talent implique qu'il n'y a pas forcément un environnement propice à l'épanouissement des compétences individuelles dans le monde du travail et de l'entreprise, cela suggère aussi que chaque entreprise a la possibilité de s'engager pour améliorer au mieux cet environnement. »

### Le travail : un essentiel pour exister ?

En explorant les perspectives sur l'émergence et la gestion des talents, il est tout aussi essentiel d'examiner la place fondamentale du travail au cœur de notre société, dans un contexte où les mutations et les enjeux liés à l'emploi suscitent de nombreuses

recherches et questionnements. Sans compter les conséquences encore largement perceptibles laissées par la pandémie du Covid-19 qui a changé notre rapport au travail, singulièrement pour la jeune génération. Alors, qu'en dit la sociologie ? Valeur parfois associée à la société industrielle, le travail est-il en passe de disparaître, ou conserve-t-il son importance fondamentale dans notre société contemporaine ? « Est-ce que le travail est quelque chose d'utile et que les gens recherchent toujours ? Oui », répond Bernard Buron. « Je ne crois pas aux discours qui disent que les gens ne veulent plus travailler. Au contraire, je crois que les gens ont envie d'évoluer, de se maintenir au travail, d'acquérir des compétences. L'activité professionnelle est un élément important de l'identité. C'est un élément d'identité sociale qu'il faut avoir, ça ne suffit pas mais il est encore important de l'avoir. »

Fort de son expérience universitaire, le sociologue souligne par ailleurs l'importance et la persistance du mouvement des formations continues, lequel « témoigne d'une quête de sens au travail, une volonté parfois coûteuse et investie ». Pour lui, « le travail peut avoir une pluralité de sens qu'il a toujours eu, ça peut être quelque chose de libérateur, d'émancipateur. Je crois aussi que la fidélité du salarié à l'entreprise n'est plus acquise, surtout lorsque les normes et valeurs sont bousculées. Cette dynamique complexe se superpose à la quête de sens au travail ».

Johann Gautier



## FORMEZ VOS ÉQUIPES EN TOUTE CONFIANCE

Nos compétences au service de vos besoins

[ SERVICE, TOURISME, IMMOBILIER ET NOTARIAT /  
COMMERCÉ ET VENTE /  
SANTÉ ET ACCOMPAGNEMENT /  
BÂTIMENT ET ÉNERGIE / INDUSTRIE, ÉNERGIE  
ET SYSTÈMES DE COMMUNICATION ]

OUVERTURE  
DE FORMATIONS  
DANS LE SECTEUR DU  
PHOTVOLTAÏQUE

FORMATIONS DÉPLOIÉES EN PARTENARIAT AVEC



Freeplik



CFA ORLÉANS MÉTROPOLE - 9 rue du 11 novembre 45000 Orléans  
02 38 83 81 81 - contactcfa@orleans-metropole.fr  
www.cfa.orleans-metropole.fr



# 2 Tout n'est pas talent

On voit de plus en plus fleurir dans les annonces d'emploi des phrases telles que : « L'entreprise X recherche ses talents », ou encore : « Serez-vous notre prochain talent ? ». En utilisant ces formules, les RH cherchent-ils vraiment la perle rare qui révolutionnera leur entreprise ou recherchent-ils simplement une personne disposant de compétences en lien avec l'offre de poste ? Aptitudes, capacités, savoir-faire, talent : ces termes sont souvent confondus. Caroline Vildard, psychologue du travail, nous apporte son éclairage.

## Qu'est-ce que le talent ?

Pour moi, je dirais que c'est faire avec l'ensemble de ce qu'on est, c'est la singularité de chaque personne, le supplément d'âme qu'on va mettre dans le travail. Par exemple, pour une infirmière, ça va être l'énergie qu'elle va transmettre dans l'équipe, une écoute particulière auprès des patients, la manière de masser des mains. Le talent provient d'une conjonction de plusieurs éléments qui fait que deux personnes ne se ressemblent pas. Cela émane entre autres de la génétique, de la biologie, des traits de caractère, de la culture, des formes d'intelligence et de la motivation !

## En quoi est-ce différent des aptitudes ou des compétences ?

Les aptitudes, c'est le potentiel qu'on a en nous, d'après notre biologie et nos intelligences prédominantes. Si on les travaille, elles peuvent se transformer en compétences, qui sont le fruit d'un savoir-faire. Cependant, pour qu'elles deviennent du talent, il faut bien se connaître. C'est-à-dire oser sortir de la norme



Caroline Vildard, psychologue du travail.

pour le laisser s'exprimer, et ne pas avoir peur du jugement. La dimension psychologique est très importante, car cultiver sa différence demande de la confiance en soi et un environnement propice.

## Comment peut-il être exploité dans le milieu professionnel ?

L'entreprise doit avoir le nez pour le deviner et être capable de le faire s'exprimer. Aujourd'hui, toutes les organisations ne sont pas acculturées pour permettre aux talents de se développer. Ce qu'il faut bien comprendre, c'est que ce n'est pas l'autre qui va décider du talent d'une personne, mais il peut l'encourager. Aussi, le talent donne du sens et on sait combien les gens sont en attente d'un travail qui puisse nourrir leurs valeurs. Si on peut vivre de son talent, c'est merveilleux ; mais attention, ce n'est pas un point d'arrivée obligatoire. On peut avoir du talent dans un domaine et le garder dans sa sphère privée. Par exemple, une personne qui est passionnée de plantes grasses et douée pour leur reproduction peut très bien s'en satisfaire à titre personnel et exercer, à côté, un métier qui n'a rien à voir – comme conductrice de ligne dans une entreprise industrielle. Mais ce sera intéressant pour son manager de connaître ce talent, car il révèle certaines aptitudes en elle – comme la patience.

Émilie Marmion

“ Le talent provient d'une conjonction de plusieurs éléments qui fait que deux personnes ne se ressemblent pas ”

# 3

## « Montre-nous que tu en as envie »

*Dans les années 1950, l'ascenseur social fonctionnait bien, et ceux qui montaient dans les étages les plus élevés s'en félicitaient. Mais l'ascenseur est tombé en panne dans les années 1980, quand le diplôme s'est imposé comme seul Graal efficace. En 2020, voilà que la société fait marche arrière et redonne sa chance aux courageux, aux persévérants. Le bac + n'est plus le seul sésame de la réussite, bienvenue à la volonté et au courage, à la méritocratie.*



Didier Burban.

Le directeur général est entré dans l'entreprise à 18 ans tout juste. Il venait les mercredis pour se faire de l'argent de poche, et voilà trente ans que ça dure ! Cet exemple n'est pas unique chez Burban Palettes. On peut même dire qu'il n'est pas une exception. Presque un canal naturel pour l'intégration et la promotion des plus volontaires. Comme pour ce chauffeur de poids lourds, responsable de la collecte, donc au contact de la relation clientèle. Il a débuté comme réparateur de palettes, et quatre ans plus tard demandait à être cariste, puis chauffeur. Pour Didier Burban, il n'y a pas d'autres vérités que l'adage « *montre-nous que tu en as envie, que l'entreprise te plaît, on t'ouvrira nos portes* ».

La force de Burban repose aujourd'hui sur ses 650 collaborateurs et la culture d'entreprise. Par voie de conséquence, sur un mode de recrutement qui s'appuie plus que jamais sur la valeur humaine, la volonté de faire, et

donc la confiance accordée. Plus que jamais, le recrutement est un pari. Si l'on ne s'appuie plus sur les diplômés et le CV, « *la physionomie du recrutement a changé* », remarque Didier Burban. « *Je ne cherche plus un poste ou une qualification, mais simplement quelqu'un qui veut travailler. Alors, je dois être attirant, donner envie de venir chez nous, sinon je ne trouve pas.* » Et toujours la même école, celle de la marmite bouillonnante qui emmène ses collaborateurs qui adhèrent à la culture d'entreprise.

### « Bien sûr, on se trompe aussi, parfois »

Client mécontent, chiffre d'affaires en berne, mauvaise remontée d'informations ; « *certaines signes sont des alertes qu'il faut savoir analyser* ». Le rôle du chef d'entreprise est de scruter et d'écouter pour s'assurer que chacun est bien à sa place, comme le chef d'orchestre accorde l'ensemble de ses musiciens : finance, informatique, logistique... Il donne le ton et relève les fausses notes, c'est le rôle du comité de direction. « *Il faut donner sa chance à chacun, poursuit Didier, en particulier, à ceux qui veulent prouver leurs compétences et qui montrent leur envie de grandir.* »

Le dirigeant doit-il se faire psychologue ? Avoir un don ? Peut-être même avoir une expérience similaire ? C'est le cas de Didier Burban, qui débute en 1989. Avec une camionnette achetée à crédit, il collecte les palettes fatiguées. Un commerçant régulier lui donne sa chance, Burban loue un premier terrain de 3 000 m<sup>2</sup> à Fleury-les-Aubrais, en banlieue d'Orléans, avant d'installer son premier entrepôt à Ormes. Viennent les premières transactions avec les transporteurs et les industriels de la pharmacie et la cosmétique, qui lui permettent d'entrer dans l'industrialisation et la modernisation. Trente-cinq ans plus tard, le groupe emploie 650 personnes et recycle quinze millions de palettes chaque année.

Stéphane de Laage



## YOUSOUF, EXEMPLE DE MÉRITOCRATIE

« J'aimais l'école, j'aimais les mots, et j'avais le foot pour passion. » Youssouf Fofana est originaire de Guinée Conakry. À 15 ans, au sortir du collège, il se choisit un autre avenir. Zodiaque, passeur, Maroc puis Espagne, le début d'une période d'errance avant que la CIMADE, association blaisoise, ne facilite son arrivée en Loir-et-Cher. Elle lui trouve une famille d'accueil et une affectation au lycée hôtelier. On envisage pour lui un CAP cuisinier, bien loin, il est vrai, des études de lettres dont il rêvait. « *Quoi qu'on en dise, la France est bienveillante, admet Youssouf. Elle vous accueille, vous donne santé et protection.* » Youssouf s'est fait un devoir de le lui rendre au centuple. Cela commence par ses remerciements au lycée hôtelier dont il est sorti avec le Bac pro, un BTS, et les louanges des établissements dans lesquels il est passé en alternance. Christophe Hay puis Thibault Renard à Blois, David Gallienne à Giverny, ne tarissent pas d'éloges et recommandent ce garçon volontaire. Pourtant, ballotté d'une famille d'accueil à l'autre, n'ayant pour ticket d'entrée dans l'hexagone qu'un titre de séjour, Youssouf trouve en plus l'énergie du bénévolat à La Ressourcerie de Blois et dans un club de foot. « *Je pense mériter la nationalité française, avec déjà la reconnaissance de ceux*



*qui m'ont accueilli, aidé, soutenu et payé. Le plus difficile, ajoute Youssouf, c'est de tout construire sur un terrain meuble.* » À 22 ans, Youssouf reste en effet sans passeport, il ne voit toujours pas ses parents, restés au pays, et partage sa vie avec des ados bien plus fortunés que lui, qui partent en vacances tandis qu'il reste dans son logement de 16 m<sup>2</sup>. « *Sans papiers, tu veux bouger, mais tes pieds sont attachés.* »

Aujourd'hui commis dans un restaurant de Normandie, sûrement bientôt chef de partie, Youssouf est pourtant conscient qu'il reste encore du chemin pour obtenir la nationalité française. Il continue néanmoins de travailler pour y parvenir. Un bel exemple de ténacité et de droiture.

Stéphane de Laage

**Avec Pôle emploi, tensions rime avec solutions !**

**Pôle emploi est là pour vous ...**  
Réunissons ensemble vos futurs recrutements !



**Formations préalables au recrutement**



**Immersion professionnelle**



**Contactez votre conseiller entreprise**



# 4 Ne pas perdre sa vie à la gagner

Yves Rousset est préfet honoraire, commissaire du gouvernement à l'Agence de lutte contre l'illettrisme. « Ma vie, dit-il, s'est construite autour de la difficulté des gamins. Ado déjà, j'étais moniteur dans ce domaine, et plus tard je me suis engagé comme éducateur. » Le sens de sa vie était donc d'accompagner des jeunes. Ce qu'il fit au ministère de la Justice, puis dans des organisations syndicales, et enfin comme sous-préfet avec les missions locales.

À 70 ans, ça amuse Yves Rousset qu'on lui demande de parler de l'avenir. C'est pourtant ce que nous lui avons demandé de faire. Sa première observation : « Une société, sans les jeunes ça ne fonctionne pas. »

## On s'agace souvent de la nonchalance des jeunes, qu'en pensez-vous ?

Dans les années 70, un slogan syndical disait : « Ne pas perdre sa vie à la gagner ». Les jeunes ont de nouveau ce souci d'avoir une vie qui a du sens. C'est-à-dire aller dans un engagement écologiste ou social, vers le monde associatif. Contrairement à certaines idées reçues, nombreux sont les jeunes qui s'engagent par conviction. D'autres, en particulier des cadres de 30 ou 40 ans, se reconvertisent et font un CAP de boulanger ou deviennent maraîchers. Dans les écoles d'ingénieurs, on trouve aussi des étudiants qui refusent d'intégrer des entreprises qui abîment l'environnement ou favorisent l'armement. Certains ont même pris des positions publiques à ce sujet. Ce n'est pas une majorité, mais ce n'est pas marginal non plus. Ils se conforment à l'image qu'ils se font d'un monde meilleur, contre les inégalités, les discriminations, défendent l'environnement, les engagements sociaux, l'égalité hommes / femmes. D'autres jeunes veulent, quant à eux, de l'argent avant tout. Ce sont notamment les influenceurs sur les réseaux sociaux, qui gagnent très bien leur vie, sans aucune attention au sens social qu'ils pourraient donner à leur activité.

Et au milieu, il y a les gens qui aspirent plus modestement à donner du sens à leur vie en conjuguant leur vie personnelle et leur vie professionnelle.

« Une société, sans les jeunes ça ne fonctionne pas »

## Nombre d'étudiants sont dans la précarité. Comment ces jeunes envisagent-ils leur vie ?

Quand on est dans la précarité, le premier souci est d'avoir un toit et de quoi manger. La réalité est inquiétante à ce propos. Lors des journées citoyennes, des tests montrent que plus de 11 % des jeunes sont dans une situation difficile quant à



Yves Rousset.

leur capacité à lire, écrire et compter. Ils sont sortis du système scolaire un an ou deux auparavant, bien que la scolarité soit obligatoire jusqu'à 16 ans. Difficile de penser que ceux-là cherchent à donner du sens à leur vie. Bien sûr, ils peuvent le faire, mais leur préoccupation première est de trouver une insertion. Ils partent avec un handicap extrêmement sérieux.

Des solutions existent, comme l'École de la deuxième chance, les contrats aidés ou les associations dédiées. Unis-Cité, par exemple, en est une qui s'occupe des jeunes en service civique, leur trouve des stages et leur fait partager une vie collective avec des projets communs. Et l'on voit que ces jeunes ont un avis aiguisé sur l'avenir de leur planète, les constructions sociales et le déroulement de leur vie. La précarité n'interdit pas d'avoir une vision. Nous avons d'ailleurs des moyens pour élaborer des dispositifs qui permettent à chacun de mettre en cohérence sa vie et sa vision de la société, comme le service civique par exemple.

Il faut avoir un regard bienveillant sur autrui. C'est comme ça que se construit une société où chacun trouve sa place.

Propos recueillis par Stéphane de Laage



# Cocyval, envie de faire mieux

Si vous habitez l'agglomération blésoise, peut-être avez-vous déjà vu Gervais. Il sillonne les rues de la ville avec son vélo et sa remorque. Chaque semaine, il collecte les biodéchets des restaurants, marchés, petites surfaces et cantines. Chaque semaine, il récolte à lui seul deux tonnes d'épluchures végétales de légumes et de fleurs et parcourt 180 kilomètres. « Un exploit », disent certains, « une mission », corrige-t-il.

L'aventure de Gervais Legras commence en octobre 2017. À 50 ans tout juste, il quitte la grande entreprise de nettoyage multiservices dans laquelle il est responsable de secteur, avec 80 salariés et une cinquantaine de clients. « Après 27 ans de bons et loyaux services, j'avais envie de tourner la page et d'entamer autre chose, à ma mesure, à mon image. » Trois mois plus tard, il crée Cocyval, et les premiers rendez-vous avec ses futurs clients sont concluants. « J'avais conscience qu'il fallait faire attention aux biodéchets, et que les brûler est un non-sens. J'avais envie de faire mieux. » La matière végétale de ces déchets est désormais



naturellement transformée, puis utilisée dans les champs des agriculteurs voisins. Une façon de limiter les intrants et de réduire la consommation d'énergie dans les incinérateurs.

Si le salaire de Gervais est aujourd'hui divisé par trois, l'entrepreneur sportif et engagé ne regrette rien, surtout pas le bien qu'il fait à la planète.

Stéphane de Laage

**CO** collecte vertueuse  
en économie circulaire  
**CY** cycle du carbone-azote,  
recycler, cycle (vélo)  
**VAL** valorisation en ressources ;  
Val de Loire

## A CHACUN SON CAP

### LA RÉGION CENTRE-VAL DE LOIRE ACCOMPAGNE LES ENTREPRISES

Petites et moyennes entreprises  
industrielles, artisanales, de services



Soutenir les projets  
de création, reprise,  
développement, recherche  
et innovation des entreprises.

Petites et moyennes entreprises



Soutenir et accompagner les entreprises  
dans leur démarche de diagnostics  
ou d'investissements afin de faciliter  
leur transition écologique.

Petites et moyennes entreprises  
artisanales et commerciales de proximité



Soutenir les investissements matériels  
des entreprises de proximité liés à la  
création, la reprise, le développement,  
la diversification d'activités.

Petites et moyennes entreprises



Soutenir les entreprises engagées dans  
la modernisation et la transformation  
numériques sur des segments  
technologiques porteurs d'avenir.

Toutes les informations sur [www.centre-valdeloire.fr](http://www.centre-valdeloire.fr)  
ou auprès de la Maison de la Région près de chez vous



LA RÉGION 1<sup>ER</sup> PARTENAIRE D'UNE ÉCONOMIE EN TRANSITION

[centre-valdeloire.fr](http://centre-valdeloire.fr)



# 5 L'entreprise, par le prisme des étudiants

Les étudiants abordent le monde de l'entreprise le plus souvent par le biais d'un stage ou par l'alternance. Nous avons rencontré certains d'entre eux, qui, à 22 ans à peine, nous exposent la première vision qu'ils en ont.



De g. à dr., Oriane, Pauline, Axelle, Tom, Théo, étudiants de l'INSA, de La Providence et du CFA Groupe Alternance.

Souleymane est sénégalais, en 4<sup>e</sup> année d'école d'ingénieur. Son avis résonne comme un appel à se rendre compte de la chance que l'on a de vivre en France. « Au Sénégal, dit-il, beaucoup de gens travaillent plus ou moins légalement, souvent pour survivre. Ici, l'entreprise va bien au-delà de la survie, c'est un groupe de personnes qui entreprennent pour défendre un intérêt, et un niveau de vie ». Axelle complète : « L'entreprise est une communauté humaine qui agit pour elle-même, mais aussi pour les autres. »

Pauline observe que « les entreprises se créent pour produire un service inexistant sur le marché, pour combler un manque. C'est donc une quête d'innovation et de sens ».

Oriane met un bémol : « L'entreprise mutualise certes des compétences et des moyens, mais manque parfois de cohésion. Dans les structures les plus grosses, plutôt que de se retrouver autour d'un projet, les égos se font jour, au risque de perdre de vue l'objectif commun. Le plus gros challenge est de réunir tout le monde, de trouver les personnes qui acceptent de travailler ensemble. »

Théo, qui suit en alternance une formation aux métiers de la banque, précise que la

« satisfaction client » est la priorité enseignée. Son avis est assez tranché : « L'entreprise est faite pour faire du profit, les associations, elles, se cantonnent au social. »

## Nous ne sommes pas vraiment attendus

À les entendre, les jeunes ne sont pas favorables au 100 % télétravail, ce qui tend à montrer la fonction sociale de l'entreprise. « On a envie de travailler et de s'investir, disent-ils, mais on est souvent découragés car il est difficile de trouver sa place dans l'entreprise. On a du mal à exprimer nos compétences. L'apprenti cherche et le manager court. Pas le temps de nous former. L'entreprise veut une main d'œuvre déjà opérationnelle. Dans les grandes entreprises, la machine administrative est lourde et on ne se sent pas vraiment attendu. Pourtant, comme nous sommes moins chers, la tentation reste grande, et nous sommes sous-employés, c'est dommage. »

« L'apprenti cherche et le manager court ; ils n'ont pas toujours le temps de nous former »

## De quelle entreprise rêvez-vous ?

Souleymane : « Je serai salarié dans un premier temps, pour comprendre et étudier les marchés. Mais j'aurai envie de garder la main sur ma vie perso et pro, ce qui me poussera à créer ma propre entreprise. »

Théo tempère : « Dans l'entreprise, sauf à être rémunéré à la commission, le salaire est le même quels que soient les résultats. Dans l'entrepreneuriat, le risque est plus important. »

Pauline : « La fonction publique est synonyme de sécurité de l'emploi, sans se soucier du résultat de l'entreprise. »



Axelle : « Pas de stress, mais du bien-être et un bon salaire, dans une entreprise où la confiance sera réciproque. Qu'elle me donne envie de rester. »

Les objectifs qui animent les jeunes qui forgent la France de demain ne sont pas les mêmes que ceux des jeunes d'il y a cinquante ans, mais la confiance les fait vivre. « Mieux vaut en avoir, reconnaît Pauline. Mais il faut pour cela que les entrepreneurs fassent l'effort de

transmettre aux jeunes. »

Les défis, climats et politiques, seront nombreux, mais « rassurez-vous, disent-ils, on sera aussi nombreux à avoir envie de s'investir. Les générations ont à apprendre les unes des autres. Du digital à l'IA, il faudra sans doute calmer un peu le jeu. Prendre le temps de comprendre ce qui nous embarque, souvent vers des horizons différents ».

Stéphane de Laage



À 22 ans, Elio Frolo, étudiant à l'ISC Paris Campus Orléans, a déjà appréhendé le monde de l'entreprise, par les stages ou l'alternance, de la 3<sup>e</sup> au master en passant par l'IUT et le Bachelor. « Au sein de l'entreprise, dit-il, les jeunes sont fréquemment cantonnés aux tâches subalternes. Travailler dans une entreprise, c'est pouvoir développer ses idées, être libre de ses choix tout en répondant aux exigences de l'entreprise.

On passe plus de la moitié de notre vie en entreprise. Il est logique que l'on puisse se sentir bien dans son environnement et y faire évoluer ses compétences pour progresser. Les convictions nous portent plus que la rémunération. »



© Flickr, Realisation

## PÔLE FORMATION UIMM CFAI CENTRE-VAL DE LOIRE DU CAP AU BAC + 5

AUTOMATISME • CHAUDRONNERIE-SOUDAGE  
COMMERCIAL & ASSISTANCE TECHNIQUE  
CONCEPTION INDUSTRIELLE • CYBERSÉCURITÉ & RÉSEAUX  
ÉLECTRONIQUE & ÉLECTROTECHNIQUE  
INFORMATIQUE INDUSTRIELLE • MAINTENANCE INDUSTRIELLE  
OUTILLAGE-USINAGE • PROCESS DE PRODUCTION  
ROBOTIQUE INDUSTRIELLE

**TOI AUSSI,  
CHOISIS  
L'ALTERNANCE  
DANS L'INDUSTRIE**



PREMIER CENTRE DE FORMATION  
AUX MÉTIERS DE L'INDUSTRIE EN CENTRE-VAL DE LOIRE  
CFAI-CENTRE.FR & 02 38 22 00 88



**JOURNÉES  
PORTES OUVERTES  
2024  
3 FÉVRIER & 16 MARS  
9H/16H**



# 6

## Génération Y et travail : une révolution ?

Quatre siècles avant Jésus Christ, Socrate disait déjà : « Les jeunes aiment le luxe, ont de mauvaises manières, se moquent de l'autorité et n'ont aucun respect pour l'âge. À notre époque les enfants sont des tyrans » ! Alors, dire de la génération Y qu'elle se désintéresse du travail, qu'elle n'est plus compétitive et peu fidèle à l'entreprise, suggère quelques questions.

Anissa Djabi-Saïdani, enseignante-chercheuse, consacre justement une part de ses travaux à la thématique de la diversité et de l'inclusion dans l'emploi, à celle du bien-être, de la santé et de la qualité de vie au travail. Ses questions sont nombreuses à ce sujet : le rapport de cette génération au travail est-il si différent de ce qu'il était autrefois ? Y aurait-il des spécificités propres à chaque génération ? Les attentes et les aspirations sont-elles différentes d'une génération à l'autre ?

« Quatre facteurs permettent de mieux comprendre cette préoccupation pour la question générationnelle, dit Anissa Djabi-Saïdani. Tout d'abord, c'est la première fois que quatre générations coexistent au travail : les baby-boomers et les générations X, Y et Z. Ce, en raison notamment d'un choix politique : l'allongement de la durée de la vie active, alors qu'il y a vingt ans encore le gouvernement encourageait le départ en préretraite.

Deuxième enjeu important : celui de la transmission des connaissances et des compétences dans le processus de relève des générations.

Troisième point, le cadre juridique s'est renforcé à partir des années 2000 à la faveur de l'emploi des jeunes. Des directives européennes ont encouragé leur recrutement, en réponse à la discrimination dont ils faisaient l'objet. Il y a donc eu des injonctions institutionnelles et la création d'outils comme les contrats aidés, la charte de diversité, le contrat de génération et aujourd'hui le contrat d'engagement jeune.

Enfin, certains secteurs souffrent d'une pénurie de compétences. Il s'agit donc pour les entreprises de renforcer leur marque employeur pour attirer les jeunes vers les métiers en tension. »

### Y a-t-il donc opposition des générations ?

Au-delà des discours clivants, les travaux de recherche montrent que les écarts entre les générations sont en réalité très limités. Ce que l'on observe, ce sont des différences d'aspirations en fonction du genre, du niveau de diplôme ou encore de la situation professionnelle des individus, et ce, indépendamment de leur âge. Contrairement à l'idée souvent exprimée, la perte de la valeur travail chez les jeunes est loin d'être vérifiée.

### Ce rapport des jeunes au travail, les chefs d'entreprise le voient pourtant bien différent de ce qu'il était ?

Oui, il porte la marque d'un contexte économique dégradé : alors qu'ils sont plus diplômés que les générations précédentes, les jeunes sont pourtant davantage touchés par la précarité de l'emploi. Ils ont aussi été les témoins des licenciements économiques subis par leurs aînés. Par conséquent, ils aspirent aujourd'hui à une plus grande stabilité professionnelle et à une meilleure qualité de vie.



Socrate

## “ Les travaux de recherche gommement clairement l'idée d'une opposition générationnelle ”

Pour répondre à ces besoins, ils sont de plus en plus nombreux à exercer deux ou trois métiers. L'objectif de ces « *slasheurs* » est de ne pas mettre tous leurs œufs dans le même panier et de se tourner vers des activités propices au développement professionnel, mais aussi personnel.

En atteste l'étude réalisée par les étudiants du master Management des ressources humaines de l'ISC Paris auprès d'une grande entreprise du secteur BTP confrontée à des difficultés à recruter et à fidéliser ses jeunes ingénieurs. Les résultats de cette étude mettent en évidence non seulement l'absence de différences intergénérationnelles en termes de valeurs au travail, mais également des aspirations similaires entre les générations. Pour tous, l'employeur idéal communique, respecte et fait grandir ses collaborateurs.

### **Que doivent faire les dirigeants ?**

Reconnaissance et sens au travail sont les mots clés pour garantir la motivation et la performance de ses équipes ! Élaborer une marque employeur attractive, faire vivre des expériences inspirantes aux salariés, favoriser le développement des « *soft skills* », privilégier la confiance au contrôle, ou encore adopter un management plus flexible sont parmi les nombreuses initiatives qui peuvent être mises en place par les chefs d'entreprise pour favoriser l'engagement au travail des jeunes comme des moins jeunes.

### **Tout le monde rêve de trouver son équilibre...**

Pour reprendre les propos des sociologues Dominique Méda et Patricia Vendramin, les jeunes sont porteurs d'une « *conception polycentrique de l'existence* ». En clair, leurs sphères d'engagement sont aujourd'hui plus nombreuses que par le passé – travail, famille, amis, loisirs... – pour aller vers une forme nouvelle d'épanouissement. La question est donc de savoir comment on parvient à concilier tout cela, avec des déséquilibres nouveaux tels que la place des nouvelles technologies ou encore le temps passé dans les transports en commun, qui empiètent sur la sphère privée. Selon une étude du CEREQ (Centre d'études et de recherches sur les qualifications, ndlr), l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle est le point le plus mis en avant par les jeunes, qui affirment, dans le même temps, donner la priorité à l'amélioration de leur situation professionnelle.

Là encore, on observe des différences liées au genre et au niveau de diplôme : cette recherche d'équilibre est davantage valorisée par les jeunes les plus diplômés ainsi que par les femmes, souvent



Anissa Djabi-Saidani est experte en innovation sociale, enseignante-chercheuse et responsable de plusieurs spécialisations de master du Programme grande école de l'ISC Paris, Campus Orléans.

plus concernées par la conciliation de leur vie professionnelle avec leur vie familiale. Tout est donc une question d'équilibre et d'épanouissement au travail ! En somme, le rapport au travail de la jeune génération n'est pas différent de ce qu'il a toujours été. En revanche, ce sont les défis auxquels l'entreprise est confrontée qui sont nouveaux : transformation digitale, travail hybride, management de la diversité... nous invitent à réinventer le monde du travail.

Propos recueillis par Stéphane de Laage

# 7 Voyager, le gage d'une vie professionnelle réussie ?

Plus que jamais, le voyage a le vent en poupe ! Inspirés par les baroudeurs qui partagent allègrement leurs paysages de carte postale et leurs multiples péripéties, avouons que nous les envions un peu tous depuis notre canapé. Ah, la liberté de la route, la découverte de nouveaux plaisirs culinaires, la frénésie des villes ou la sérénité des grands espaces ! S'il y a encore peu, les voyageurs étaient catalogués comme étant « ceux qui avaient du temps et de l'argent » ou les inconscients, aujourd'hui, casser sa routine « métro, boulot, dodo » fait plus que jamais partie du champ des possibles. Voyager ou avoir voyagé devient même un gage de qualité pour sa vie professionnelle.

Partir explorer avant de s'engager : c'est le choix fait par Adèle, Aristide et Martial qui, juste après l'obtention de leur diplôme d'ingénieur agricole, ont décidé de découvrir 80 fermes à vélo ! De février à octobre 2023, ils ont sillonné la France, alternant des visites journalières d'exploitation et des stages de trois semaines en immersion. Leur objectif était d'inventorier différentes organisations de fermes avant d'envisager leur éventuelle installation. Huit mois plus tard, ils n'ont pas été déçus, au-delà de la découverte des multiples techniques de production, de gestion et de commercialisation, leur voyage a été une révélation : « Ça a été un apprentissage de l'humilité. Quand on sort d'une école d'ingénieur, on a tendance à nous dire qu'on est merveilleux, mais l'expérience du terrain et les récits de vie m'ont remis en question. L'éveil des sens ne s'apprend pas à l'école. Quand on travaille avec du vivant, ça remet en cause tous les schémas traditionnels », témoigne Aristide. Tous les trois ont été bousculés par cette aventure humaine : « J'ai découvert des manières de vivre complètement différentes, tant en termes d'habitat qu'au sein des familles ou dans le rapport au travail. Cette diversité des gens rencontrés se traduit aussi dans le terroir, il y a un lien fort entre le paysage, l'agriculteur et la culture locale », explique Martial. Si les trois amis envisagent toujours d'avoir un jour leur propre ferme, ce voyage leur aura permis de tourner la page de leur vie scolaire avant de s'engager dans leurs différentes voies professionnelles.

Aujourd'hui, Adèle est en stage paysan créatif dans une ferme visitée lors de leur périple, Martial travaille

dans la ferme de ses parents et Aristide vient d'obtenir un CDI dans une association paysanne.

## Partir pour mieux revenir

Nicolas Terrien et Michèle Colombel sont des mordus de voyage. Seuls, à deux puis maintenant à trois, ils tracent régulièrement la route. À pied, à vélo, ou en van, peu importe la destination, ce qui les anime c'est la découverte, le plaisir de



partager et le temps accordé à l'introspection. « Le voyage apporte du recul et du temps pour réfléchir, ça m'apporte des idées et me fait évoluer. J'adore mon travail de journaliste radio, d'ailleurs, on ne décroche jamais vraiment de notre vie quotidienne. Tous les jours, je lis l'actualité locale, je reçois parfois des appels de la préfecture [rires] ! On ne voyage pas pour fuir, mais pour vivre », défend Nicolas. Vivre sa vie autrement et ne plus mettre le travail au-dessus des autres priorités sont des valeurs importantes pour leur équilibre personnel et familial. « Au début, on voyageait uniquement pendant nos congés payés, puis pour notre tour du monde nous avons pris un congé sabbatique, réitéré l'année dernière, en complément de nos congés parentaux lorsque nous sommes partis huit mois en Europe du Nord », explique Michèle. « Nous avons la chance d'avoir des employeurs qui comprennent ça. Malgré tout, quand on part aussi longtemps sans être remplacé comme ça a pu être mon cas, c'est difficile de reprendre ta place de la même manière. Alors, j'ai décidé de changer et je n'ai eu aucun mal à retrouver un emploi [elle a quitté l'agence Score Marketing pour intégrer l'association Mehad, ndlr] ; aujourd'hui, le temps du voyage n'est plus perçu comme un trou dans son CV, mais comme une compétence. D'ailleurs, aucun recruteur ne m'a questionnée sur mes compétences, on a fait que parler des voyages ! »

Émilie Marmion

La ferme dans le guidon - Adèle, Aristide et Martial.

# 8

## Plein emploi, les données de l'équation ont changé

À 7 % de chômage, les économistes nous disent qu'on est au plein emploi. On avait pourtant coutume de dire que le chômage frictionnel, ou incompressible, était entre 3 et 5 %. Mais ça, c'était le monde d'avant. Les choses ont changé, en particulier dans notre pays. Quand certains ont de plus en plus de mal à trouver un job, d'autres tournent la situation à leur avantage.

Premier constat : « Le système de protection sociale est beaucoup plus généreux qu'il y a 50 ans », explique le sociologue Jérôme Fourquet. Pour parler comme les macronistes, il n'est pas très incitatif à la reprise d'un emploi. « Grâce à lui, certains font un break ou une pause dans leur carrière. Ils ne sont pas des millions, mais c'est une vraie tendance ». Si ce choix de vie était très aléatoire dans les années 1950, il l'est beaucoup moins aujourd'hui.

« Notre économie est de plus en plus tertiaire, poursuit Jérôme Fourquet, avec des emplois qui nécessitent un minimum de qualification. Pour ceux qui n'ont que très peu de compétences, les chances de trouver un emploi sont beaucoup plus réduites qu'autrefois. Les postes d'ouvrier agricole, OS [ouvrier spécialisé, ndlr] ou manutentionnaire que l'on trouvait facilement, ont fondu comme neige au soleil. »

Autrement dit, les gens les plus éloignés de l'emploi, sans permis de conduire, avec des difficultés de lecture ou d'écriture, sans appétence pour le digital, ont une vraie difficulté à retrouver un emploi. Ainsi, le 7 % est-il devenu un nouveau seuil, alors que les employeurs continuent de dire qu'ils ne trouvent pas les salariés dont ils ont besoin ?

### Aller voir ailleurs...

Nathalie est de ceux qui ne comptent que sur eux-mêmes, par éducation et par conviction) Elle est comptable en entreprise : « J'ai commencé par



Jérôme Fourquet, sociologue, directeur du département « Opinion et stratégies d'entreprise » de l'IFOP.

exercer cinq ans en cabinet, avant de comprendre que mon avenir n'était pas là. J'ai donné ma démission pour la première fois, j'ai épluché les annonces dans la PQR [presse quotidienne régionale, ndlr], Internet n'existait pas ou presque. Pas question de rester sans le sou et donc sans rien faire. » Ainsi va Nathalie ; à l'heure où l'on fait tout pour garder son travail, Nathalie quitte le sien dès lors qu'elle en a fait le tour, qu'elle est sous-employée ou en désaccord avec ses convictions. « J'accepte en retour de ne pas avoir d'indemnités chômage. Rester à contrecœur n'est gagnant pour personne, ni pour mon patron, ni pour mon épanouissement. On ne reste pas à un poste si l'on n'y est pas bien. » Nathalie travaille donc pour s'offrir le luxe d'être en accord avec elle-même.

« Je sais travailler pour l'entreprise qui m'emploie avant de travailler pour mon salaire. Par chance, mon quotidien n'est pas matérialiste. Mes économies et mon temps libre me servent à voir le monde tel qu'il est, avec tant de gens qui voudraient s'offrir le dixième de ce luxe » : forte de cette capacité à retrouver un job et vivre sa vie pleinement, Nathalie sillonne le monde, de la Nouvelle-Zélande à l'Éthiopie, du Népal à l'Équateur, de la Namibie au Maroc. Autant de peuples qui l'ont surprise, lui rappelant aussi combien « on est hyper privilégiés ».

Au cœur de la bataille des « gilets jaunes », elle rentrait de Cuba. Au taxi qui lui demande ce qu'elle en pense, elle répond qu'elle « rentre d'un pays où les gens n'ont même pas le droit de rêver. Alors vous savez, râler parce qu'on paye des impôts... ».

Stéphane de Laage



Nathalie dans l'un de ses très nombreux voyages, ici à Monument Valley.

# 9

## Transmettre le sentiment d'appartenance en entreprise

Aujourd'hui, pour attirer de nouveaux talents et fidéliser ses salariés, on parle beaucoup de l'importance de valoriser la marque employeur, d'être dans le personal branding, de renforcer la cohésion d'équipe par des team buildings. Pour autant, ces moyens suffisent-ils à créer un sentiment d'appartenance à l'entreprise ? Pour répondre à cette question, nous sommes allés à la rencontre de deux dirigeants et d'un salarié, qui nous ont apporté leur vision sur le sujet.

### **Jonathan Chigot, directeur général de La Biscuiterie de Chambord**

« Pour moi, l'appartenance est liée à la culture d'entreprise. Ici, tout repose sur la confiance et le caractère familial de l'entreprise. La confiance se traduit par une certaine autonomie des salariés. Par exemple, les pâtisseries ont carte blanche pour créer de nouvelles recettes, ils commandent tout ce qu'ils veulent, font des tests, et après on ajuste et on regarde les coûts. Aussi, les équipes des boutiques sont très libres. Elles choisissent les produits parmi la liste de nos fournisseurs, gèrent la relation avec les commerciaux, agencent le magasin comme elles le souhaitent et font leur planning elles-mêmes. Bien sûr, on apporte des règles générales, comme la mise en avant de nos produits en dégustation ou avoir tant de personnes présentes aux horaires de fréquentation les plus intenses, mais, de manière générale, tout est flexible. Quand on ouvre une nouvelle boutique, je leur dis "voici les clés, le porte-clés c'est ma confiance, ne l'enlève jamais", c'est symbolique, mais ça a son importance. Aussi, je pense que c'est important d'avoir de la considération pour chaque personne et de les connaître. Si ça ne va pas à titre personnel, forcément, ça s'en ressentira au travail. L'entraide est importante. Même si l'ambiance est très familiale, il faut savoir rassurer et montrer que le pilote n'est pas qu'un pote. Alors, oui, on fait régulièrement des afterworks, on a une newsletter interne, un séminaire annuel, mais si au quotidien je ne fais pas le tour de la biscuiterie pour dire bonjour à chacun, la confiance se perd et, forcément, l'appartenance aussi. »

### **Fabien Aigret, dirigeant de la menuiserie Ateliers Aigret-Gosset**

« Une entreprise, c'est d'abord une équipe. Déjà, si on met l'humain au centre de l'entreprise, qu'on respecte les personnes qui y travaillent et qu'on les laisse devenir quelqu'un, forcément, elles vont se sentir liées. Ensuite, je crois qu'il faut de l'humilité pour être patron ; pour ma part, je me considère juste comme un salarié qualifié qui a des responsabilités. Mais c'est important de partager l'activité de l'entreprise : tous les lundis matin, on fait une réunion tous ensemble, ce qui permet de poser les check-points stratégiques et aussi de récolter les idées de tout le monde. Il faut avoir cette volonté de transmettre son savoir-faire et



L'équipe des Ateliers Aigret-Gosset.

de s'entraider. Ici, la moyenne d'ancienneté est de vingt ans, la plupart des employés sont arrivés comme apprentis, ça fait partie de l'ADN de la menuiserie de former et de détecter les potentiels. Ce qui fait d'ailleurs écho au point le plus important selon moi, qui est d'observer et d'écouter. Si je vois, à leur tête le matin, que quelque chose ne va pas, je vais essayer de savoir pourquoi et ce que je peux faire. Être gentil et porter une vraie attention à l'autre vont forcément engendrer l'envie de venir travailler, parce qu'on s'y sent bien et qu'on sait qu'on peut compter les uns sur les autres. C'est ça, l'appropriation à l'entreprise. »

### **Grégory Marchand, menuisier aux Ateliers Aigret-Gosset**

« Cela fait vingt ans que je suis dans l'entreprise [Grégory Marchand a seulement 36 ans, ndr], je suis arrivé en tant qu'apprenti. Ce que j'aime ici, c'est d'abord le savoir-faire qui m'a été transmis et mon métier qui me tient à cœur. Et puis, je ne suis pas un simple exécutant, on apporte notre point de vue sur les projets. Comme on fait du sur-mesure, c'est à chaque fois des réalisations très intéressantes, qu'on est libre d'effectuer. On peut changer les plans en cours, tant que le résultat final est conforme à la commande du client. Et puis je me sens bien, parce que j'ai des patrons compréhensifs, avec lesquels on peut discuter. »

Émilie Marmion



# 10 Marque employeur : capitaliser sur l'ADN de l'entreprise

*Apparu en France pour la première fois en 1998 grâce à Didier Pitelet, alors président de Guillaume Tell (Publicis), le concept de « marque employeur » n'a cessé depuis de prendre de l'ampleur en entreprise. Elle est définie comme étant « l'image d'une entreprise auprès de ses employés et des candidats potentiels, et elle inclut par extension les efforts de marketing et de communication qui visent à l'améliorer et à la communiquer ». Tour d'horizon plus précis du sujet avec Clara Épiphane, autrice du livre « Marque employeur, mode d'emploi », et Gilles Roger, dirigeant du cabinet Source Recrutement.*

**Pour Clara Épiphane,** « la marque employeur repose sur l'expérience des collaborateurs. Ce qu'ils vivent en interne permet de définir le qui sommes-nous, les valeurs et in fine tout un ADN. Communiqué ensuite à l'externe, cet ADN contribue à donner envie à des personnes qui le partagent de rejoindre l'entreprise ».

#### **La marque employeur est-elle un outil au service de l'attractivité de l'entreprise ?**

La marque employeur est un outil au service de l'entreprise et l'un de ses bénéficiaires est l'attractivité. Le livrable [la finalité du projet, ndlr] ne doit pas être que de recruter. L'expérience collaborateur, c'est ce qui se vit du premier au dernier jour du collaborateur dans l'entreprise. Qu'est-ce qu'on fait pour nos collaborateurs ? Comment on accompagne le développement de leurs compétences ? Quelles valeurs nous réunissent ? Comment on les manage ? Etc. Si l'on s'en sert uniquement à des fins de recrutement, c'est pipeau !

#### **La marque employeur est-elle de la communication ?**

Non, la marque employeur sert la communication. Les agences marketing et communication qui affirment faire de la marque employeur : fuyez-les ! Elles font du marketing et de l'attractivité des collaborateurs, des belles photos et vidéos pour montrer un super métier avec un témoignage de collaborateur sur ce qu'il vit dans l'entreprise, etc. Il s'agit de témoignage de collaborateur, de marketing par la vidéo et non de marque employeur. Elles vendent du rêve et celui qui récolte les enquiquinements fort de la dissonance avec la réalité, c'est l'entreprise et

non l'agence de com'. Effectivement, l'agence vous dira que vous avez reçu plus de CV, que votre site Internet est plus consulté, mais cela n'empêchera pas d'avoir le même taux de turnover et les mêmes galères en interne.

**Gilles Roger,** dirigeant du cabinet Source Recrutement, a développé une offre complémentaire pour répondre aux besoins des entreprises sur la marque employeur : « Aujourd'hui, sans marque employeur claire et affirmée, on risque de ne pas attirer les talents, de ne pas fidéliser ses collaborateurs, de limiter son développement, donc de s'exposer à des pertes de chiffre d'affaires et de rentabilité », affirme-t-il.

Pour lui, « les entreprises sont très démunies sur le sujet parce que l'offre et les propositions sont pauvres. 90 % des offres de marque employeur se limitent aujourd'hui à la vidéo pour communiquer sur les réseaux. C'est totalement réducteur et faux. La marque employeur est une somme d'actions internes et externes qui peut très bien se passer de vidéo et de réseaux sociaux, par exemple avec l'établissement d'un journal interne ou d'une newsletter métier à destination des clients et des prospects ».

« Se faire accompagner dans sa marque employeur par un cabinet externe offre une hauteur de vue sur l'existant et sur les actions à mener », dit-il encore. « Les témoignages collaborateurs, leurs verbatims analysés par un cabinet externe sont pris comme ils sont, à la différence de ceux traités en interne, interprétés. Un cabinet extérieur est délié de tout biais, de toute idée préconçue. À retenir : la marque employeur est un investissement d'avenir. »

[www.source-recrutement.fr](http://www.source-recrutement.fr)

Camille Colloch

# 11

# Nékoé : le think tank made in Orléans

On les appelle think tanks, groupes de réflexion, laboratoires d'expériences ou encore laboratoires d'idées. Basé au LAB'O Village by CA à Orléans, Nékoé est l'un d'entre eux. Créée en 2009, cette association d'utilité inspirante accompagne les entreprises dans la transition de leur modèle économique. Rencontre avec Céline Calmet, cheffe de projet chez Nékoé depuis 2011.

« La transition écologique passe par la transition économique des entreprises », prévient d'emblée Céline Calmet. La réflexion de Nékoé tourne autour de l'innovation servicielle ou autrement dit l'innovation par les services. La raison d'agir de l'association : « Nous créons et partageons des méthodes et outils pour un développement durable des entreprises et de leur écosystème pour travailler ensemble à enrichir le territoire. » L'un des sujets d'expérimentation est « l'économie de la fonctionnalité et de la coopération » ou EFC (cf. L'Épicentre de septembre-octobre 2022).

## D'Orléans à la France entière

Concrètement, Nékoé organise un webinar mensuel appelé Voies de Pionniers qui permet de découvrir le témoignage d'un chef d'entreprise. Chaque premier vendredi du mois, le webinar réunit une cinquantaine de participants de différentes régions. Nékoé est basé à Orléans depuis sa création et rayonne dans son action dans toute la région Centre-Val de Loire. Le webinar Voies de Pionniers a commencé chez Nékoé et est aujourd'hui mutualisé avec d'autres régions telles que les Pays de la Loire, la Nouvelle Aquitaine, l'Île-de-France ou encore l'est de la France. « Nous mutualisons ces temps d'échanges, poursuit Céline Calmet. Ce webinar est une expérimentation locale que nous avons ensuite déployée. »

En partenariat avec l'ADÈME, Nékoé propose également un parcours de formation sur un an permettant d'accompagner les chefs d'entreprise. Ce parcours se traduit par sept journées dans l'année entre paires. Deux nouvelles promotions vont être relancées en janvier 2024. « Ce parcours est destiné aux dirigeants qui veulent aller plus loin. Il pose la question du travail du dirigeant. Il analyse pourquoi telle chose a bien marché ou bien pourquoi telle chose



Événement de sensibilisation autour de l'évolution du métier de commercial - 29/06/2023.

a créé un problème. Le dirigeant étudie la durabilité, la responsabilité et la pérennité de son business. »  
« Nékoé permet de créer un réseau qui parle le même langage, qui a la même pensée, explique Céline Calmet. On expérimente tout le temps. On essaye des choses et on fait un retour sur ces expériences. » On retrouve ici l'idée d'une mise en relation entre pairs, d'une réflexion et d'une expérimentation. Ces trois idées caractérisent les think tanks et autres laboratoires d'expériences.

## « Il y a une différence entre un métier et un travail »

La relation de Céline Calmet vis-à-vis de son travail repose sur une question : « Ce que je fais est-il utile et utilisable par quelqu'un ? Depuis 2011, j'ai le sentiment d'avoir grandi. Mon travail est un espace où je m'épanouis, ma raison d'être et d'agir, un lieu inspirant. »

« Le travail, c'est notre quotidien, mais on ne questionne pas cet objet, poursuit la cheffe de projet. De nouveaux questionnements liés au travail apparaissent, notamment les évidences qui n'ont jamais été abordées. Le travail, c'est de la confiance, un engagement, une relation à l'autre. »

Quand la question de la disparition de certains métiers est posée, la réponse est claire : « Il y a une différence entre un métier et un travail. Un métier repose sur une nomenclature, un circuit et une architecture de formations. Quand on parle de nouveaux métiers, on acquiert en réalité de nouvelles compétences. Les métiers se renouvellent et se révèlent dans le travail. Il s'agit d'une ouverture d'esprit et de créer une trajectoire de transition de nos métiers. Il faut révéler la valeur du travail de chacun. »

Maxence Yvernault



Dirigeants accompagnés lors de la première formation-action en 2022. La photo a été prise lors d'un voyage pour apprenants.





# Chapitre 2

Travailler en 2024 :  
où, quand, comment ?

**L'ÉPI** *HORS-SÉRIE*  
L'ACTU ÉCO. & SOCIÉTALE  
DU VAL DE LOIRE **CENTRE**

[www.lepicentre.online](http://www.lepicentre.online)



# 12 Les emplois « de demain » : pas tous nouveaux !

*Si les emplois « de demain » seront en grande partie portés par les transitions numérique et climatique, nombre de métiers « d'hier et d'aujourd'hui » continueront à alimenter la croissance.*

« 85 % des emplois de 2030 n'existent pas encore », veut croire Pôle emploi, reprenant une étude Dell/Institut du futur de 2017. Si le taux est sérieusement contesté, il n'est pas douteux que la carte des métiers va être profondément modifiée ces prochaines années. Singulièrement sous l'effet des transitions numérique et climatique, érigées en priorités par l'actuelle Commission européenne.

#### 4<sup>e</sup> révolution industrielle

Les perspectives offertes par l'essor des nanotechnologies, de la robotique ou de l'intelligence artificielle sont encore difficiles à cerner. Elles apparaissent sans limites. D'autant que ces « nouvelles technologies » – qui ne le restent jamais très longtemps, au rythme effréné des innovations – affectent tous les secteurs, de l'agriculture (agtech) à la finance (fintech) en passant par le droit (legaltech) ou la biotechnologie (biotech). Les besoins sont d'ores et déjà criants. « *Directement portés par la 4<sup>e</sup> révolution industrielle, les fonctions à forte composante technique continuent de polariser les difficultés de recrutement. C'est le cas des métiers de l'informatique, où la demande reste très forte* », observait ainsi l'Apec (Association pour l'emploi des cadres) le 10 novembre dernier. Les informations sur le marché du travail communiquées en septembre par Eures, le réseau de la Commission européenne destiné à faciliter la libre circulation des travailleurs dans l'Union, le confirment : ingénieurs en R&D informatique et chefs de projets informatiques font ainsi partie des métiers pour lesquels les employeurs de la région Centre-Val de Loire anticipent « des difficultés très importantes de

recrutement ». Reste que si l'usine se numérise, elle manque dans le même temps toujours autant de soudeurs, de chaudronniers ou de conducteurs de ligne de production...

#### Transition climatique

La volonté de parvenir à marche forcée à la neutralité climatique d'ici 2050 rebat elle aussi fortement les cartes. Elle stimule la recherche et l'innovation, mais aussi réoriente administrativement l'activité, à coup de normes et/ou de subventions. Ce « verdissement » de l'économie touche là-encore tous les secteurs : du BTP aux services financiers, en passant par l'agriculture, l'énergie ou les transports. Certes, il est encore timide. Dans son rapport sur « *l'essor des compétences vertes au sein de la population active en France* » publié le 9 novembre, le réseau social LinkedIn estime que la part des « talents verts » ne représente aujourd'hui « que » 14 % des membres de son réseau. Néanmoins, LinkedIn souligne qu'elle a augmenté de 38 % depuis 2018. Elle va croître inexorablement. The Shift Project estime que la transformation bas carbone de l'économie devrait générer 1,1 million d'emplois bruts – plus de 300 000 nets –, d'ici 2050, singulièrement dans l'agriculture.

#### La « vieille économie » toujours en vie

Reste que, de manière générale, les emplois « de demain » – et d'aujourd'hui – ne seront pas tous portés par de « nouveaux métiers ». Dans sa note précitée, Eures souligne ainsi que les métiers de services aux entreprises (agents d'entretien, manutentionnaires), les métiers du soin et de l'accompagnement (aides-soignants, aides à domicile, infirmiers), de l'hôtellerie-restauration (serveurs, cuisiniers),

du transport (conducteurs routiers) et de la construction (maçons, plâtriers, carreleurs, plombiers...) font partie des métiers les plus recherchés. Avec le vieillissement de la population, les secteurs de la santé, du soin et de l'accompagnement sont et seront d'importants pourvoyeurs d'emplois, sans que ces derniers fassent nécessairement appel à une expertise nouvelle. Il en va de même dans le tourisme – que l'on songe à l'impact sur l'emploi local du ZooParc de Beauval –, fût-il vert.

### **Impact des politiques publiques**

Comme en témoigne le retour en vogue de matériaux ancestraux (terre crue, paille...), on sait de longue date isoler une maison. Point de nouvelle technique qui crée la demande. En revanche, lorsque les autorités publiques forcent le mouvement – par la contrainte en interdisant les passoires thermiques, et/ou l'incitation via MaPrimeRenov' –, elles créent du jour au lendemain un besoin considérable. Pour celui qui sait se saisir de l'opportunité, la croissance est vertigineuse. D'autant plus lorsqu'elle est favorisée par d'autres facteurs, comme la hausse du coût de l'énergie. C'est particulièrement le cas dans le domaine des énergies renouvelables.

### **Le Triangle, du bâtiment d'élevage au photovoltaïque**

Fondé à Morée par un ancien exploitant agricole pour concevoir des bâtiments d'élevage, le groupe Le Triangle en fournit un remarquable exemple. Le groupe est devenu en peu de temps un acteur phare du photovoltaïque – il représenterait 15 % du marché solaire en France –, développant sa gamme tous azimuts : des hangars agricoles et champs solaires aux ombrières de parkings ou à l'autoconsommation des particuliers. En 2020, le groupe faisait partie des treize premiers lauréats régionaux du fonds d'accélération des investissements industriels dans les territoires (800 000 € d'aides pour un investissement dans trois nouveaux sites de production de plus de 12,25 millions d'euros), avec l'espoir alors affiché de créer 300 emplois directs. Un objectif plus qu'atteint, puisque le groupe compte désormais plus de 850 collaborateurs au total (incluant la croissance externe). Et son site Internet n'affiche pas moins d'une cinquantaine d'offres d'emplois actives. « Nous effectuons environ 100 embauches par an », indique Ludivine Courtot, responsable de la communication du groupe. Elle précise : « Notre spécificité est de gérer toute la chaîne de A à Z. Nous recrutons donc dans 70 corps de métiers différents. Nous manquons cruellement de bras et de cerveaux. »

### **Métiers supports et administratifs pas à la traîne**

L'intendance devant suivre, les « métiers supports » ne sont pas délaissés. Singulièrement dans une économie qui se bureaucratise. Dans les collectivités locales, le refrain d'un déficit d'ingénierie pour monter les dossiers de demandes de subventions

est régulièrement entonné, l'heure n'étant guère à la simplification. En amont, il faut également des ressources pour déterminer, par exemple, « l'écocontribution » que devra verser le metteur sur le marché d'un jean pour financer sa réparation, son tri, son réemploi ou recyclage... sera de 0,0737 € pour un modèle homme (le montant diffère pour un modèle femme et un modèle enfant), alors qu'elle sera de 0,0566 € pour un pantalon de ville et de 0,0489 € pour un pantalon « sportswear » ! En aval, les contrôles pour s'assurer que l'argent est bien utilisé et les prestations réalisées conformément aux multiples normes édictées constituent de même une bouillonnante source d'activités. Une subvention du programme Leader (Liaison entre actions de développement de l'économie rurale) sera ainsi notamment contrôlée par le Groupe d'action locale, la région, l'Agence de service et de paiement, ou encore la « *commission de certification des comptes des organismes payeurs des dépenses financées par les fonds européens agricoles* ». Coûteux, ces processus permettent néanmoins à certains acteurs de connaître une croissance exponentielle. Ainsi de la société vendômoise Onis Contrôles (v. L'Épicentre n° 200), filiale d'Engie chargée de s'assurer de la conformité des travaux de rénovation énergétique financés en partie par les fournisseurs d'énergie via le dispositif des certificats d'économie d'énergie. En soufflant sa deuxième bougie en février dernier, l'entreprise était passée de 2 à 50 salariés ! Elle vient de lancer une nouvelle offre pour la réalisation d'audits énergétiques. Alors que ces derniers deviennent progressivement obligatoires, gageons qu'elle risque de connaître le même succès. À moins que les nuages qui s'amoncellent sur le logement ne contraignent le gouvernement à virer de bord. La difficulté avec l'économie dirigée, c'est que ce qu'une loi impose, une autre peut tout aussi bien le défaire. Le nucléaire, grand pourvoyeur d'emplois dans la région, mais qui se prête mal aux brusques coups de volant, en sait quelque chose.

Frédéric Fortin





# Des métiers « en particulière évolution »

Expert en digitalisation et exploitation des bâtiments, contrôleur technique qualité des installations et équipements des énergies décarbonées, intervenant médico-technique à domicile pour les prestataires de santé à domicile, ouvrier de la construction modulaire hors-site, responsable de développement industriel en bioproduction, technicien en bioproduction, technicien valoriste du réemploi. Tels sont les sept nouveaux métiers qui ont rejoint au début de l'année la liste des « métiers en particulière évolution ou en émergence » établie par France Compétences, institution chargée de la régulation et du financement de la formation professionnelle et de l'apprentissage en France. Ils rejoignent ainsi seize métiers déjà recensés : architecte des systèmes d'information dans les

processus industriels ; architecte Internet des objets ; chargé de process numériques de production en plasturgie ; chargé de recyclage en production plasturgie ; diagnostiqueur produits matériaux déchets issus des bâtiments ; ingénieur / expert en numérisation des systèmes et processus de production ; préparateur en déconstruction ; technicien / chef de projet en rénovation énergétique ; technicien d'installation et de maintenance de systèmes énergétiques ; technicien en conception d'études et développement électronique ; technicien en électronique ; animateur formateur en technologies agricoles ; paysan-herboriste ; agent valoriste des biens de consommation courante ; animateur e-sport.

PARTENAIRE D'AVENIR

## TRANSITIONS

PRO Centre  
Val de Loire



# Facilite aussi les projets des **ENTREPRISES**

Offrir des outils pour **RECRUTER, FIDELISER** vos salariés

Soutenir les **CHANGEMENTS** de votre entreprise

Guider les **MOBILITES** internes ou externes

Accompagner le développement des **COMPETENCES**

02 38 49 35 35

[www.transitionspro-cvl.fr](http://www.transitionspro-cvl.fr)



# 13

## Agriculture et sylviculture à l'épreuve du dénigrement

*Alors que la transition climatique entraîne un fort besoin de main d'œuvre dans les domaines agricoles et forestiers, ces derniers peinent à recruter. La recrudescence des attaques visant ces professionnels ne contribue guère à attirer les talents.*

Avec les conséquences du changement climatique, les challenges pour l'agriculture ne manquent pas. Mais pour l'observatoire de l'agriculture de Loir-et-Cher, « *le plus grand défi à venir sera celui de la transmission, alors que le nombre d'agriculteurs ne cesse de diminuer* ». Las, la profession peine à attirer. Pourtant, le revenu moyen des agriculteurs en Europe progresse de manière ininterrompue depuis 2013 (il dépasse les 61 500 € annuels pour les 10 % aux revenus les plus élevés, vient de révéler la Commission européenne), la mécanisation a considérablement réduit la pénibilité du travail et le métier s'est profondément enrichi. Mais en dépit des aides à l'installation, les candidats font défaut. La bureaucratisation du métier refroidit. Et jadis mis sur un piédestal, l'agriculteur est de plus en plus vilipendé. Après le chant du coq ou les odeurs, les engrais et pesticides, c'est au tour de l'accès à l'eau d'être source d'agressions, verbales, voire physiques. Le tout souvent « *par des lascars qui ne sauraient pas faire pousser des radis* », comme disait Audiard. Le phénomène est tel qu'il a désormais un nom : l'agribashing. Le terme est contesté, y compris par la profession, focalisant l'attention sur la face immergée de l'iceberg alors que l'image de l'agriculture resterait foncièrement positive auprès de la majorité, silencieuse, des Français. Le directeur de Générations futures s'emploie même à convaincre que tout cela ne serait qu'affabulation. Comme pour l'insécurité, il n'existerait qu'un « *sentiment d'agribashing* ». Quand bien même cela se vérifierait-il, ce seul sentiment – bien réel – suffit à rebuter. Mais, il y a visiblement bien davantage. « *40 % des agriculteurs interrogés ont vécu au moins une situation de harcèlement lors du dernier mois* », estimait une étude conduite en Saône-

et-Loire citée par un rapport du Sénat de 2021 consacré aux suicides en agriculture. Pas une paille !

### Des exploitations visées

Pour y remédier, une cellule en partie dédiée, Demeter, avait été mise en place au sein de la gendarmerie. Mais jugeant que les « *intrusions visant des exploitations* », parmi d'autres actions, « *ne renvoient pas directement à une qualification pénale* », le tribunal administratif de Paris a enjoint au ministre d'en faire cesser les activités (sauf celles visant les actes crapuleux, en hausse eux aussi). Et dernièrement, le juge des référés du Conseil d'État a suspendu la dissolution des « *Soulèvements de la Terre* » au motif que ce collectif aurait seulement cautionné des actions « *ayant conduit à des atteintes à des biens* », et non contre des personnes. Difficilement compréhensible pour les victimes... et au-delà : « *Tous ceux qui croient que rien ne légitime la violence politique en démocratie ont des raisons de s'inquiéter de cette décision* », expliquent Noëlle Lenoir et Jean-Éric Schoettl, respectivement anciens membre et secrétaire général du Conseil constitutionnel.

### Des forestiers pris à partie

L'agriculture n'est pas la seule touchée. Les forestiers sont également la proie d'actions « *punitives* ». Une enquête interne révélait en 2022 que 88 % des agents de l'Office national des forêts d'Île-de-France avaient déjà été victimes ou témoins d'insultes, de dégradations de matériel, ou physiquement pris à partie. Or, la filière manque elle aussi de bras pour répondre – un comble – aux besoins de la transition climatique. D'après The Shift Project, ce ne sont pas moins de 500 000 emplois supplémentaires nets qui devraient être créés dans la seule agriculture les trente prochaines années.

Frédéric Fortin

# 14

## Ces métiers qui montent, qui montent, qui montent...

*Selon la dernière enquête BMO (besoins en main-d'œuvre), menée par Pôle emploi, les informaticiens se classent à la deuxième place du top 15 des métiers les plus recherchés, juste derrière les aides à domicile et les aides ménagères. Mais il faut aussi compter sur les métiers encore inconnus et dont on ne fait que soupçonner qu'ils seront d'avenir. Revue de détail.*

Bien sûr les métiers du Web, les développeurs d'applications mobiles et autres stratèges en médias sociaux ont fait le bon choix. Il y a semble-t-il aussi de l'avenir pour les professeurs de Zumba, les coaches de vie, mais, plus sérieusement, pour les spécialistes du développement durable, de la santé, de la cybersécurité et de la science des données. Il ne faut pas être grand clerc pour comprendre que les métiers liés à l'accompagnement des personnes âgées ou porteuses de handicap, ainsi que ceux de la petite enfance, seront de plus en plus sollicités. Le vieillissement est une donnée qui s'impose dans notre société.

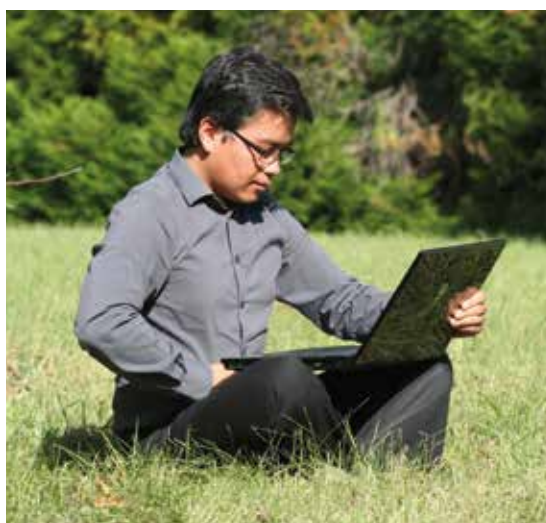
Et puis, il y a les métiers que l'on dit en tension : ceux de l'hôtellerie et de la restauration, pour lesquels les patrons se désespèrent. Toujours selon l'étude BMO, les viticulteurs recrutent aussi, comme les métiers de l'environnement – géomaticiens et biologistes – de l'écologie et en lien avec le développement durable.

Et il y a ces métiers dont on ne sait encore pas grand-chose mais qui se dessinent peu à peu. Les gestionnaires de magasin virtuel, thérapeutes en intelligence artificielle, entraîneurs de robot, contrôleurs de drone et designers de réalité augmentée. Souhaitons pour eux qu'ils soient rémunérateurs, autant que les influenceurs, dont les salaires dépassent facilement les 50 000 € mensuels, ou tout au moins comme les opticiens et les pharmaciens, dont les professions sont encore parmi les mieux rémunérées.

### Que doit-on craindre ?

Il n'y a pas si longtemps, on découvrait que notre vie professionnelle se déroulerait chez plusieurs employeurs, contrairement à ce qu'avaient connu nos grands-parents. Désormais, les jeunes qui entrent dans la vie professionnelle exerceront à coup sûr deux, voire trois métiers différents. Et l'on imagine que certains de ces métiers n'existent pas encore, parce que les technologies n'existent pas elles-mêmes. Souvenons-nous qu'en 1990, il n'y a guère plus de trente ans, Internet voyait le jour. Jacques Froissant, PDG du cabinet de recrutement Altaïde, explique que « la révolution provoquée par le numérique est aussi importante que la révolution industrielle. Pour s'adapter à la nouvelle donne, les professionnels devront faire preuve d'une grande agilité et se former tout au long de leur vie ».

Alors que devons-nous attendre de l'IA, cette intelligence artificielle qui nous fait déjà peur ?



*Les métiers qui lient l'environnement et le digital sont bien sûr en pointe pour le futur. Ils seront servis par les cerveaux les plus agiles.*

Les études de McKinsey et de l'OCDE\* montrent que ce ne sont pas les métiers les plus diplômés qui seront préservés de la disparition, mais bien les plus manuels, les plus relationnels aussi. Au premier rang, les métiers de services, en particulier à domicile. Les soins à domicile sont en effet difficiles à automatiser et digitaliser, comme toutes les professions qui font appel au relationnel, à l'humain et à l'empathie, ce dont les machines ne seront jamais dotées. Les jardiniers, les tailleurs de pierre et les plombiers ne devraient pas avoir à s'inquiéter non plus. Il se dit que l'IA (générée par des masters en informatique) impactera les métiers des « cols blancs », leur évitant les tâches les plus fastidieuses. Comme dans l'usine 4.0, où les robots sont cantonnés aux tâches pénibles et répétitives, laissant les plus nobles aux ouvriers. Symop, le syndicat professionnel des métiers de la robotique, estime même que la robotisation est un rempart à la délocalisation, en augmentant la productivité du tissu industriel des pays développés.

Stéphane de Laage

\*OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

# Réussir ses études à Orléans ! Place à l'enseignement supérieur et aux étudiants

*Une université et de grandes écoles d'excellence, un coût de la vie étudiante attractif... Orléans possède de nombreux atouts pour y étudier !*

Se former à Orléans dans une grande école est désormais possible avec l'arrivée de plusieurs établissements de renom qui assurent des formations de haut niveau visées par l'État.

Deux grandes écoles de commerce, ISC Paris et Excelia, proposent d'ores et déjà des Bachelors (bac +3) Masters of Science (bac +5) et Programmes Grandes Écoles (bac +5) dans les domaines du marketing digital, de la communication, du management durable ou encore du tourisme et de l'immobilier.

AgroParisTech, établissement supérieur « leader » dans les sciences du vivant, a choisi d'ouvrir une dominante en cosmétique sur le campus de la Source ; la première promotion d'ingénieurs est arrivée en septembre 2022.

L'École Spéciale des Travaux Publics (ESTP), Grande école d'ingénieurs de la construction qui fait figure de référence dans le domaine de la construction durable vient d'ouvrir ses portes en septembre 2023 à Orléans ! Du niveau Bachelor à celui d'ingénieur, l'école va préparer aux métiers innovants de la construction et intégrant les enjeux de l'environnement et du numérique.

« Ces formations adaptées aux besoins des entreprises locales sont la garantie d'une insertion professionnelle réussie » selon Florent Montillot, Vice-Président délégué à la recherche, au transfert de technologie, à l'enseignement supérieur, l'ESAD d'Orléans et la vie étudiante.

La Faculté de Droit-Économie-Gestion, actuellement implantée à Orléans La Source va déménager sur le site Porte-Madeleine. Ce campus de dernière génération accueillera près de 4 200 étudiants en plein cœur de ville.

## Un cadre de vie exceptionnel

Avec plus de 22 000 étudiants, Orléans est une ville universitaire à taille humaine qui bénéficie d'un environnement patrimonial et environnemental de grande qualité, à seulement 1 heure de Paris.

## Le saviez-vous ?

- Orléans se positionne au 7<sup>e</sup> rang au classement général 2023/2024 du Magazine L'Étudiant. Elle est deuxième dans la catégorie des grandes villes étudiantes (entre 20 000 et 40 000 étudiants). Elle



ne cesse de progresser dans les classements nationaux et notamment grâce aux conditions de vie offertes aux étudiants.

- Le coût de la vie étudiante fait partie des plus bas de France, avec notamment des abonnements de transport en commun, le prix des logements très compétitif.

## Zoom

Un record de fréquentation pour la Journée d'Accueil des Nouveaux Étudiants – JANE 2023

Orléans est devenue une ville universitaire animée et vivante. Lors de cet événement de rentrée des étudiants organisé par Orléans Métropole, plus de 2 800 étudiants sont venus au Campo Santo rencontrer les 35 associations étudiantes présentes, participer aux olympiades et danser lors du DJ set !



## Ouverture de la Faculté de Médecine de plein exercice à Orléans

Après une première année de médecine ouverte l'an dernier, l'Université d'Orléans poursuit avec l'ouverture de la 2<sup>e</sup> année de formation à la Source. Cette faculté pourra se développer pleinement dans notre cité grâce à la libération des locaux actuels de la faculté de DEG.



# 15

## Le point de vue des cabinets de recrutement

*Le taux de chômage s'élevait à plus de 7 % au troisième trimestre 2023 et restait proche de l'objectif des 5 % en 2027 affiché par le gouvernement, qui souhaite ainsi atteindre le plein-emploi. Dans ce contexte, les candidats ont désormais souvent la main lors d'un recrutement. Quelles sont les conséquences pour ces candidats, mais aussi pour les entreprises ?*

La situation économique est aujourd'hui plutôt favorable en termes d'emploi. La crise sanitaire a été à la fois le point de départ et l'accélérateur de l'évolution du marché du travail. Depuis le premier confinement, la France connaît une vague de démissions. « Il y a deux types de démission », explique Anne Pomes, responsable Recrutement, évaluation de potentiels et développement RH chez Actiforces. « Soit je me pose la question de rebondir sur d'autres opportunités, soit je quitte un certain système pour aller vers je ne sais pas quoi. Les gens veulent redonner du sens à leur travail et à leur vie. Ils se posent des questions : pourquoi je fais mon travail par exemple ? » Face à ce constat, « les entreprises ont très vite réagi, même dans les petites structures », poursuit-elle.

« Le marché du travail est passé d'un marché de sélection à un marché de séduction », explique également Gilles Roger, président du cabinet Source Recrutement. « Avant, les entreprises triaient les CV. Aujourd'hui, elles doivent aller chercher les candidats. Avant, les candidats répondaient aux annonces. Aujourd'hui, ils sont sollicités. Les entreprises doivent changer la façon d'aborder le recrutement. Elles doivent changer leurs annonces, les canaux de distribution de ces annonces et comment elles regardent le candidat au moment du recrutement. » Désormais, dans de nombreux secteurs, le pouvoir est donc bien entre les mains des candidats.

### **La question du salaire**

Le salaire a toujours été un critère pour les

candidats à l'embauche. « Les entreprises communiquent peu sur le salaire. Il faut systématiquement l'indiquer dans les annonces, poursuit Gilles Roger. 30 % des candidats ne postulent pas si ce n'est pas le cas. Plus de 80 % d'entre eux ont une mauvaise image ou sont méfiants vis-à-vis d'une entreprise quand celle-ci n'indique pas le salaire. C'est une question de transparence. Aujourd'hui, tout est accessible. Toutes les infos sur l'entreprise sont sur LinkedIn, Google et dans les articles de presse. La personne qui postule est ultra-informée. Il faut être transparent et communiquer. C'est une absolue nécessité ! Il faut sortir du constat, les faits sont là et c'est comme ça. Les entreprises doivent être dans une dynamique d'évolution et de réflexion. Elles doivent se poser la question : donc moi, comment je fais ? »

### **La posture du candidat... et de l'entreprise**

En plus du salaire, d'autres critères sont devenus importants aux yeux du candidat, à court terme, pendant le recrutement. Auparavant, sa posture lors d'un entretien d'embauche était scrutée avec attention. Même si elle l'est toujours, désormais la manière dont l'entreprise aborde cet entretien est, elle aussi, scrutée par le candidat lui-même. L'entreprise a alors tout intérêt à se démarquer lors de cet entretien afin de l'attirer chez elle.

### **Des avantages individuels et collectifs**

Évoqués dans les annonces et lors de l'entretien d'embauche, certains critères du



postulant lui permettent d'avoir une vision à long terme dans l'entreprise. Les conditions et le rythme de travail deviennent des questions importantes. La semaine de quatre jours, par exemple, est particulièrement appréciée dans les entreprises où elle a déjà été mise en place. De plus, « le télétravail et le rapport au télétravail ont changé, explique Gilles Roger. Le télétravail en 2023 est différent de celui en 2020. En 2020, un candidat sur dix demandait s'il y avait du télétravail lors du recrutement. Aujourd'hui, huit à neuf personnes sur dix le demandent. »

Des avantages individuels et collectifs peuvent finir de convaincre un candidat d'intégrer une entreprise. Les chèques-cadeaux sont un exemple. L'entreprise peut également financer des activités collectives pour ses collaborateurs : organisation d'un jeu ou autre escape game, abonnement à une salle de sport, massages en entreprise, cours de yoga, intervention d'un nutritionniste...

### Un recrutement plus humain et plus concret

Une fois l'étape de l'entretien passée, pendant sa période de réflexion un postulant peut tout à fait passer du temps avec ses potentiels futurs collègues pour découvrir l'ambiance de travail dans l'entreprise. Le salarié déjà en poste, lui, peut également donner son avis sur le candidat. Il se sent ainsi valorisé. Le recrutement devient plus humain et plus concret, pour celui qui postule et pour les salariés déjà en poste, permettant à chacun de mieux se projeter.

« Tous ces critères donnent un relief plus social à l'entreprise, poursuit Anne Pomes. Nous travaillons beaucoup avec les entreprises sur le fait que nous avons été chercher les candidats et qu'ils sont ouverts à plein d'opportunités. Nous détectons les critères de ces derniers. Si l'entreprise n'y répond pas, elle peut passer à côté d'une recrue intéressante. Les entreprises doivent s'appuyer sur ces critères, qui ne sont pas forcément liés au poste et aux compétences du poste. »

Si le pouvoir est aujourd'hui entre les mains des candidats, à l'avenir, un retour de balancier où l'entreprise reprendrait un contrôle total sur ses recrutements est-il possible ? Selon les cabinets de recrutement, non, car au vu de la situation économique actuelle, la France semble plutôt se diriger vers le plein-emploi. Sauf catastrophe économique majeur et inversement complet de la tendance actuelle, dans plusieurs secteurs d'activités, le pouvoir devrait être encore pendant un moment entre les mains des candidats.

À noter que, lors d'un recrutement, toutes les entreprises ne font pas appel à un cabinet spécialisé. L'idée que les candidats ont la main sur leur propre recrutement est à nuancer. Elle est particulièrement valable dans les secteurs dits en tension, où il y a un manque de main d'œuvre. Le candidat a alors le pouvoir de choisir une entreprise par rapport à une autre. À l'inverse, certains candidats ont toujours du mal à trouver un emploi dans les secteurs qui, eux, ne recrutent pas.

Maxence Yvernault

## Exemple concret avec l'entreprise Ecophyse

Basée à Neuville-le-Roi (37), Ecophyse réalise un chiffre d'affaires de 32 millions d'euros par an. Réaménagement des espaces de travail et de détente à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, intervention d'un chef à domicile, installation d'un barbecue ou encore d'un baby-foot sont autant d'exemples de ce qui a été mis en place. L'objectif ? Attirer les candidats et fidéliser ses salariés déjà en poste en repensant le lieu de travail, qui ressemble désormais davantage à un lieu de vie. « Ecophyse est situé plutôt dans une zone rurale, explique



Magali Frontero, fondatrice d'Ecophyse. Il faut tirer profit de notre emplacement, proposer autre chose que la ville. Nous avons aussi de très grands bureaux. Il faut faire en sorte que ce soit très accueillant et profiter de l'espace. »

# 16 Recrutement, le nouvel équilibre

*Dans un marché du travail devenu concurrentiel, l'entreprise se différencie par ses valeurs. Des valeurs qui doivent être en cohérence avec celles du candidat, car ce dernier, pour autant qu'il ait les compétences requises, a désormais les moyens de les faire valoir. Le rapport de force s'est équilibré par la loi de l'offre et de la demande.*

Jean-Christophe Biotti est DRH de Groupama Paris-Val de Loire, qui compte 1 600 collaborateurs riches de leurs compétences et de leurs expériences, avec lesquels il faut jouer une partition cohérente, donc harmonieuse. « *La différence, dit-il, c'est qu'aujourd'hui nos démarches de recrutement vont vers un public plus rare. Cela dit, il y a 25 ans nous allions déjà dans les écoles pour tisser des partenariats, promouvoir nos métiers et offrir des stages.* » Le souci de se démarquer ne date donc pas d'hier, simplement l'entreprise engage ses démarches vers un public très sollicité, donc plus exigeant. Celles qui recrutaient à bac + 5 s'ouvrent désormais aux simples bacheliers, mais doués d'une expérience et d'un savoir-être pris en compte comme de réels atouts. Le diplôme ne fait pas tout. « *Nous utilisons des tests cognitifs et de logique qui permettent d'évaluer la capacité à apprendre, essentiel pour le futur titulaire du poste.* »

## **La com change**

Une autre différence notable pour le recrutement est l'ouverture des réseaux sociaux et des sites d'emploi historiques (« job boards »), où les postulants déposent leurs candidatures. Les pages entreprises prennent de plus en plus de place sur ces mêmes réseaux, avec des témoignages, des vidéos et des partages d'expérience. Les candidats optent pour une entreprise et un emploi au regard de vrais témoignages. Exit la com classique, « *il ne faut pas de distorsion entre ce que vous affirmez et ce qu'en disent vos salariés* ».

## **Une nouvelle relation de force ?**

Les rapports de force sont-ils inversés ? « *Oui et non*, modère Alain Sicca, responsable du développement RH. *On ne se contente plus de recevoir des candidats, on va chercher les meilleurs profils, y compris sur les réseaux sociaux.* » L'entreprise devient son propre chasseur de tête, consciente que ses commerciaux eux-mêmes sont sollicités sur le terrain trois à quatre fois par semaine, et le font savoir à leur hiérarchie ! « *Pour autant*, poursuit-il, *le processus de sélection demeure, pour vérifier la valeur du candidat et ne surtout pas faire entrer des gens dont on s'apercevrait ensuite qu'ils ne sont pas à leur place. Le dialogue est décomplexé, on a gagné en transparence, on se trompe beaucoup moins.* »



*Jean-Christophe Biotti, DRH de Groupama Paris-Val de Loire, et Alain Sicca, responsable du développement RH, attractivité, recrutement et gestion des carrières.*

Les entreprises se sont aussi organisées pour aller dans le sens d'un nouvel équilibre famille/travail, aujourd'hui très demandé. Si le télétravail a beaucoup œuvré en ce sens, l'exigence d'efficacité et de cohérence reste centrale. Les jeunes se posent des questions légitimes : je contribue à quoi, et comment ? À quoi je sers ? L'entreprise s'efforce d'y répondre, tout en gardant son objectif premier. « *L'efficacité est un rendu essentiel*, résume Jean-Christophe Biotti. *Les entreprises ont accepté une certaine souplesse, mais restent attentives à l'amplitude en termes de charge mentale.* »

On ne parle donc pas que de charge de travail, mais bien de l'adaptation et de l'interprétation que chacun peut en faire, notamment chez soi en télétravail. Le droit à la déconnexion reste d'ailleurs une règle commune. Mais Alain Sicca insiste : « *Laisser faire à chacun ce qu'il veut quand il veut, c'est la négation du collectif réussi.* » Un collectif de travail qui a plus que jamais du sens. « *Il faut prendre garde à créer du lien social*, conclue Jean-Christophe Biotti, *notamment par le travail de groupe. C'est l'une des clefs du recrutement réussi.* »

Stéphane de Laage

# 17 Handicap et chômage de longue durée : des recrutements plus inclusifs

*Le 13 décembre dernier à Blois, le Club de Loir-et-Cher Les entreprises s'engagent organisait une soirée présentant plusieurs exemples de recrutements inclusifs dans le département.*

Les entreprises s'engagent est un programme lancé par Muriel Pénicaud, ministre du Travail entre 2017 et 2020. Le Loir-et-Cher a été le département pilote de ce programme. Il fédère aujourd'hui plus de 90 entreprises dans le département et est piloté par la Direction Départementale de l'Emploi, du Travail, des Solidarités et de la Protection des Populations (DDETSPP).

Xavier Pelletier, préfet de Loir-et-Cher, a profité de cette soirée pour annoncer le lancement d'un « incubateur d'employabilité » afin d'identifier et accompagner les personnes éloignées de l'emploi. Le préfet entend s'appuyer sur des formations prévues au départ pour les personnes en situation de handicap (PSH). « Ces formations sont très adaptées, inclusives et intégratrices », explique-t-il. Le préfet entend aussi s'appuyer sur les entreprises du département, notamment pour accueillir des stagiaires. « Je suis en train de faire valider le projet au niveau national, a-t-il annoncé. Tous les échos sont favorables. J'espère faire démarrer le dispositif fin 2024-début 2025. »

## **Comment rendre un recrutement plus inclusif**

Parmi les exemples de recrutements inclusifs présentés, Céline Bessonnier, Directrice de l'Entreprise Adaptée AIHDAC, a raconté l'histoire de Steven. PSH, Steven a intégré AIHDAC en septembre 2016, puis plus récemment l'entreprise Centre Ouest Incendie. La directrice a souligné « un bilan extrêmement positif pour Steven et pour les deux entreprises. Steven est monté en compétences. »

Autre exemple avec l'intervention de Delphine Brunet, Directrice des agences ACTUAL, ACTUAL Intérim Insertion (A2i) et ACTUAL Tertiaire. Elle a raconté l'histoire de Rémi, également PSH. « Nous avons dû travailler sur la concentration de Rémi sur son poste de travail, explique Delphine Brunet. Nous avons fait appel à un psychologue du travail pour que Rémi parle



*Le Club de Loir-et-Cher Les entreprises s'engagent s'est réuni le 13 décembre dernier à Blois.*

*de ses difficultés. Un bilan cognitif a été fait. Dans les entreprises, il y a un besoin d'adaptation qu'il n'y avait pas forcément avant. Elles doivent penser leur processus en termes de recrutement. Il faut intégrer les personnes qui relèvent de l'insertion. »*

Dernier exemple avec l'intervention d'Olivier Racault, Directeur Administratif, Financier et Juridique du Groupe Goyer. Ancienne chômeuse de longue durée, Anna a été plus de 28 mois sans emploi. Elle est aujourd'hui la première femme cheffe d'ilot chez le Groupe Goyer. « Ces actions d'insertion sont un vecteur de communication, un moyen de recruter, explique Olivier Racault. Aujourd'hui, la France fait de l'insertion jetable. Comment faire autrement ? On recrute des personnes éloignées de l'emploi, on oublie le CV ». Le Groupe Goyer a mis en place, par exemple, des minibus qui vont chercher directement chez eux les salariés n'ayant pas le permis.

Maxence Yvernault

# 18 Et si je changeais de vie ?

*Elle est loin l'époque où l'on faisait sa vie dans une même entreprise. Il n'y a pas si longtemps, le chômage vous contraignait à changer d'entreprise et de poste. Dans un contexte désormais à la frontière du plein emploi, ce sont les dispositifs de formation professionnels qui permettent de changer de métier, d'entreprise et de vie.*

Transitions Pro est l'organisme de référence qui permet, comme son nom l'indique, d'opérer une transition professionnelle dans la vie d'un salarié. Transitions Pro se charge de gérer la formation du candidat, son financement et l'organisme qui la prend en charge. Il organise au mieux le départ de l'entreprise et son arrivée dans une autre, mais aussi parfois la création d'une activité, la VAE (validation des acquis de l'expérience) et même l'obtention d'un diplôme.

« Si un salarié veut changer, explique Jean-Marie Bastiani, directeur de Transitions Pro Centre-Val de Loire, vous n'avez pas intérêt à le retenir. Car la démission passive existe belle et bien. Le changement de vie professionnelle, et donc le départ d'une entreprise, sont de moins en moins une question d'argent. Tous les salariés, quel que soit leur statut, veulent donner du sens à leur travail. » Les études le confirment, le salaire ne vient qu'à la troisième position des motifs de changement. La finalité est dans sa réalisation personnelle. « Alors le mieux est d'accompagner la sortie de votre salarié par le haut, et ainsi de capitaliser sur votre marque employeur. » Mieux encore, cette transition professionnelle se fait désormais à coût zéro pour l'entreprise. Ce à quoi il convient d'ajouter que le salarié est sécurisé.

## **Oui, mais il me faut un autre salarié...**

Au sujet du remplacement du salarié sur le départ, Jean-Marie Bastiani a là aussi la réponse : « Pensez donc à ceux qui se reconvertisent, certains veulent forcément venir dans vos métiers. » Pour la seule région Centre, 1 500 projets ont été accompagnés cette dernière année. Pôle Emploi est aussi partenaire de cet accompagnement.

Pour parfaire le système, la plate-forme digitale « LISE » sera initiée en 2024. Là seront mis en relation les candidats correspondant aux profils recherchés par les entreprises (et Dieu sait s'il y en a) et aux zones géographiques. « Pour ce qui est de la motivation, inutile de dire qu'elle n'est pas à remettre en cause. » Les organismes de formation, AFPA et autres GRETA sont ravis d'accueillir des candidats de cette qualité. Les entreprises, pour être inscrites sur cette plate-forme, sont priées de montrer patte blanche en signant une charte de bonne conduite. LISE est régulée par Transitions Pro, qui gère les offres et les demandes sur une base qualitative. Une telle plate-forme fonctionne déjà avec succès en



Jean-Marie Bastiani.

région Auvergne-Rhône-Alpes depuis un an. LISE vient donc en complément du dispositif « Transitions Collectives », aussi appelé TransCo, initié en 2020. L'idée est de permettre aux salariés d'accéder à une formation qualifiante vers des métiers qui recrutent près de chez eux. « Cet outil complémentaire n'empêche pas une grande entreprise de faire un PSE (Plan de sauvegarde de l'emploi, ndlr) si elle en a les moyens financiers », ajoute Jean-Marie Bastiani. TransCo, quant à lui, permet de ne pas lâcher les salariés au bord de la route. En moyenne, c'est 800 heures de reconversion qui sont proposées, et dont ont déjà profité un grand nombre de candidats.

## **Une envie d'ailleurs**

Et si je changeais de vie ? Qui ne s'est pas posé une fois cette question, souvent restée sans réponse ? Car même si un métier est intéressant, il peut sembler naturel qu'il perde de sa saveur au gré des années qui passent. On a tous un rêve inassouvi, resté plus ou moins enfoui. Une envie d'ailleurs, une envie de découverte, besoin de réaliser une passion. Il y a fort à parier que la très grande majorité de ces rêves reste inavouée et sans suite. Certains pourtant, comme Catherine

Noiraud, ont trouvé l'occasion de réaliser le leur. À l'entendre, le sien ne date pas d'hier.

Il y a quelques semaines encore, elle était conductrice de ligne chez un grand imprimeur. Un métier purement alimentaire, pourtant sécurisant, en CDI, un boulot normal ! Et puis, il arrive que la vie vous joue des tours. « Pour moi, explique Catherine, ce fut la gestion un peu compliquée d'un décès. À cette occasion, j'ai découvert le monde de l'accompagnement funéraire. Des gens humains qui m'ont aidée, m'ont montré la valeur profonde de ce métier. » Et comme Catherine place le contact humain au premier rang de ses priorités, les rencontres faites à cette occasion lui ont donné le supplément d'énergie pour engager une reconversion.

À 50 ans, elle entame les démarches, scrute son compte CPF pour la prise en charge de la formation, et contacte Transitions Pro pour son maintien de salaire. « J'ai ensuite informé mon patron de mon intention de me former, et que j'allais partir neuf semaines. » Devant une telle détermination, ce dernier n'a fait aucune difficulté, considérant qu'il était préférable de la laisser suivre sa voie plutôt que de la retenir contre son gré, au risque d'une issue compliquée pour les deux parties.

#### **J'aime mon nouveau métier**

Son diplôme en poche, Catherine revient néanmoins travailler à l'imprimerie, jusqu'au jour où la Maison funéraire de Saint-Gervais-la-Forêt, près de Blois, lui propose un poste. Aujourd'hui, Catherine est conseillère funéraire. Une situation



Catherine Noiraud.

certes surprenante, mais qui lui permet de dire « j'aime mon métier, je suis épanouie et je vais au travail avec plaisir ». Catherine accueille les familles, prépare les démarches, les obsèques, contacte le marbrier et coordonne les intervenants pour que tout se passe bien. L'histoire est belle, et méritait bien d'être mise en lumière et récompensée pour l'audace et le courage qu'elle a demandés. En septembre dernier, Transitions Pro organisait une soirée de remise de trophées. Il y avait des jeunes et des moins jeunes qui ont franchi le pas, des entreprises, aussi, qui ont eu le culot et la sagesse d'accepter la transition professionnelle, et il y avait Catherine, qui a reçu un trophée dans la catégorie des plus de 50 ans !

Stéphane de Laage

**BTP CFA  
CENTRE-VAL DE LOIRE**  
Association régionale des CFA du BTP du Centre-Val de Loire

**LE BTP LES MÉTIERS  
DE DEMAIN**

**FORMATIONS DU  
CAP À LA LICENCE**

**BTPCFA-CVDL.FR**

Qualibat  
CCFA-BTP  
Constructys  
LEurope  
s'engage

# 19

## Travailler en Loir-et-Cher

*Pour maintenir les jeunes talents sur le territoire et en attirer de nouveaux, les élus tentent d'agir sur plusieurs leviers, comme en témoigne Philippe Gouet, président du conseil départemental de Loir-et-Cher.*

«Le département de Loir-et-Cher n'a pas échappé aux évolutions de la relation au travail qui, au fil du temps, constituent le reflet des changements économiques, technologiques et sociétaux», constate Philippe Gouet, président du conseil départemental de Loir-et-Cher, qui mentionne l'exposition « Loir-et-Cher, territoire d'industries : 250 ans de dynamisme et d'innovation », organisée par les archives départementales en 2022.

Accompagnant l'apparition de nouveaux métiers, «ces dernières années la demande croissante de flexibilité au travail a émergé. Les travailleurs, dont une proportion croissante effectue des missions temporaires ou des emplois indépendants plutôt que des emplois à temps plein traditionnels, recherchent des horaires flexibles, des options de travail à distance et une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, dit encore Philippe Gouet. Les exigences et qualifications des jeunes pourvoyeurs d'emplois sur le marché du travail, qui s'interrogent sur leur rôle et leur place dans la société, ont évolué vers la notion de sens et de responsabilité sociétale, qui implique une remise en question des employeurs en recherche de main-d'œuvre et de compétences.»

Afin d'accroître les opportunités professionnelles et ainsi permettre aux jeunes actifs de s'installer durablement, des initiatives publiques visent à renforcer le sentiment d'appartenance, à encourager l'entrepreneuriat, le télétravail, la corrélation entre la formation et les postes à pourvoir, à améliorer les services (transport, Internet, équipements culturels et sportifs...), ou encore mettre en valeur les atouts culturels, environnementaux et économiques de la région pour une meilleure qualité de vie.

### Les mesures prises dans le Loir-et-Cher

Parmi ces axes d'action, Philippe Gouet donne deux exemples. «Chaque année, le département contribue à hauteur d'environ 100 000 € au financement des Missions locales, en charge de l'insertion professionnelle et sociale des jeunes de 16 à 25 ans en rupture scolaire.» Aussi, «le service en ligne Job 41 vise à faciliter la mise en relation entre les demandeurs d'emploi et les entreprises locales».

À l'intention de ceux qui seraient partis, notamment pour leurs études, ou pour inciter des jeunes originaires d'autres régions à s'installer, le département a impulsé en 2020 la création de l'agence d'attractivité de Loir-et-Cher «Be LC» pour «attirer les talents sur le territoire afin de répondre aux besoins des recruteurs. Plus de 9 000 emplois sont en effet à pourvoir sur l'ensemble du département, dont le vieillissement de la population



*Avec Karine Gourault, Marie-Noëlle Amiot, présidente de la CCI du Loir-et-Cher, et Jonathan Chigot, directeur de la Biscuiterie de Chambord, Philippe Gouet est allé promouvoir les atouts du Loir-et-Cher à l'occasion de l'émission « La France à découvrir » de Christophe Jicquel, diffusée le 5 novembre dernier.*

est tangible. En participant aux salons étudiants, notamment en dehors du département, Be LC capte et accompagne individuellement les étudiants et jeunes chercheurs d'emplois lors de leur installation en Loir-et-Cher. Be LC dispose d'outils d'aide à l'installation des professionnels, de leurs conjoints et de leurs familles, dont les dispositifs Jobpack Loir-et-Cher et Job Conjoint. Ces packs facilitent l'intégration et lèvent les freins à la mobilité.» Le premier valorise l'employeur et inclut une plateforme de mise en relation des nouveaux arrivants avec un ambassadeur, l'organisation d'afterworks et un coffret d'accueil. Le second s'adresse aux conjoints pour «accélérer l'intégration professionnelle».

«Le conseil départemental mène également une politique d'accompagnement vers l'emploi des demandeurs d'emploi du Loir-et-Cher en étant une des principales parties prenantes du Service public de l'insertion et de l'emploi (SPIE)», complète le président départemental.

Enfin, l'édition du guide *S'installer en Loir-et-Cher* promeut tous les atouts du département. Pour mesurer les résultats sur le long terme, le département s'appuie sur l'Observatoire de l'économie et des territoires.

Laëtitia Piquet



# Chapitre 3

Former et se former,  
la clef pour réussir

**L'ÉPI** **HORS-SÉRIE**  
L'ACTU ÉCO. & SOCIÉTALE  
DU VAL DE LOIRE **CENTRE**

[www.lepicentre.online](http://www.lepicentre.online)

# 20 Comment les écoles sensibilisent-elles les futurs travailleurs ?

L'institut BVA a mené pour le compte de l'école de commerce ISC une enquête sur « le bonheur au travail », menée auprès de 1 100 jeunes dont 550 étudiants. Les grandes écoles sont plus que jamais attentives à produire des jeunes en phase avec le monde qui les accueille. En complément des matières académiques, s'ajoutent désormais des notions humanistes et structurantes.

Christophe Brossard est directeur de la communication du groupe ISC (Institut supérieur du commerce de Paris). « Notre raison d'être, dit-il, est de transmettre le goût de l'engagement pour contribuer à bâtir un monde heureux. » La formule est un peu ampoulée, mais elle répond à une réalité, car pour plus de la moitié des personnes interrogées c'est l'équilibre vie personnelle / vie professionnelle qui prédomine. Pour faire simple, « je ne vais pas me sacrifier pour mon boulot ».

Ajoutons que la majorité des jeunes qui entrent dans la vie savent qu'ils ne feront pas leur carrière dans une seule entreprise. C'est même la recherche de la diversité qui leur importe. Une diversité calculée, car 63 % cherchent la stabilité, notamment par un CDI. Par ailleurs, 14 % se disent attachés aux valeurs de l'entreprise, et tous ne sont d'ailleurs pas prêts à travailler pour des secteurs comme l'armement, le tabac ou les GAFAM... sauf si la rémunération est au rendez-vous !

« Je ne vais pas me sacrifier pour mon boulot »

## Responsabilité et éthique

Où l'on sent que les jeunes, aussi brillants soient-ils, ont besoin de se constituer un esprit solide. « On dispense des cours sur la santé mentale pour créer des managers responsables, poursuit Pierre Barreaud, directeur de l'ISC Orléans, aussi sur le marketing responsable, car ils devront développer leur entreprise tout en aidant leurs clients à accompagner le mouvement environnemental. »

Anissa Djabi est enseignante à l'ISC, chercheuse en gestion des RH (ressources humaines). « Dans les cours de management des RH, on insiste sur les ressources humaines éthiques et responsables, avec une approche sur la diversité d'inclusion et sur la qualité de vie au travail », explique-t-elle.

Idem avec les finances, qui elles aussi doivent être responsables. L'ISC organise la semaine de l'économie circulaire, pour rester à l'écoute des marchés et de la vie économique. « Les étudiants sont invités à se questionner », poursuit Pierre Barreaud. Pour établir leur projet professionnel, les



Pierre Barreaud, directeur de l'ISC Paris - Campus d'Orléans : « L'ISC dispense désormais des cours sur le marketing responsable, ou encore sur la santé mentale. »

fameux tests MBTI leur sont suggérés pour mieux se connaître, établir la relation à l'autre, et s'ouvrir au monde. « Car, malgré leur smartphone, ils ont du mal à sortir d'un horizon souvent étriqué ». Lors des « mardi business », des chefs d'entreprise tiennent des conférences sur les produits éthiques, pour permettre aux étudiants de faire des choix responsables et éclairés.

Anissa Djabi poursuit : « On a une vraie signature pédagogique, qui s'inspire de la réalité économique, pour que les étudiants se confrontent à la vie de l'entreprise ; c'est "l'expérientiel". Car ils veulent être dans la bonne tendance, conscients qu'à défaut ils seront à côté de la plaque. Ils sont par exemple très sensibles à l'idée que la CAMIF ferme son site en ligne le jour du Black Friday. Le signe fort d'une entreprise qui aligne ses actes à ses valeurs. »

Ajoutons, enfin, l'envie omniprésente de créer sa propre entreprise. Certains sont très tôt étudiants / entrepreneurs ; le statut est très présent à l'ISC, et pas seulement pour se faire plaisir. Les « slasheurs » ont par nature plusieurs jobs. Certains mènent des projets parallèles dans l'e-commerce ou l'immobilier, histoire de répartir les risques, autre notion essentielle.

Stéphane de Laage



# 21

## Évolution des métiers et des attentes des jeunes : l'enseignement supérieur en première ligne

*Pour être en adéquation avec les nouvelles attentes des jeunes et l'évolution des métiers, l'enseignement supérieur en région Centre-Val de Loire s'adapte. Ouverture de nouvelles écoles, création de nouvelles formations et adaptation des formations existantes : les réponses sont multiples.*

Récemment, de nouveaux établissements d'enseignement supérieur ont ouvert leurs portes en région Centre-Val de Loire. À Orléans par exemple, c'est le cas de l'École européenne des métiers de l'Internet, ou EEMI : la première promotion, soit une trentaine d'étudiants, a fait sa rentrée en septembre dernier. À Orléans toujours, l'École spéciale des travaux publics (ESTP) a accueilli au même moment trente étudiants ingénieurs dans son nouveau campus.

### Du Bas-Rhin au Loir-et-Cher

Outre ces quelques exemples, les grandes écoles déjà implantées en région Centre-Val de Loire créent de nouvelles formations pour répondre aux nouvelles attentes des étudiants et plus globalement des jeunes. Le CCI Campus de Blois, par exemple, a lancé en septembre dernier une nouvelle filière « responsable d'établissement touristique. » « Il n'y avait pas de formation supérieure au bac +2 dans le domaine du tourisme-hôtellerie-restauration en Loir-et-Cher, explique Julie Salesse, chargée de promotion et de recrutement au CCI Campus de Blois. Nous sommes confrontés à l'évolution des critères des jeunes. Il faut former les cadres et les chefs d'entreprise de demain. » Parmi les huit étudiants de la première promotion de troisième année de ce bachelor responsable d'établissement touristique, Louise Gerometta, 25 ans, originaire de Strasbourg, avait entendu parler de cette formation : « J'avais envie de me former à un poste de direction. Cette formation est très professionnalisante. La région Centre-Val de Loire est très attractive sur le tourisme de luxe. Je voulais travailler dans une belle structure comme un château. » Chose faite ! La jeune femme est en alternance au Domaine des Hauts de Loire (41).

Pour Claire Chéroute, directrice adjointe au Domaine des Hauts de Loire et tutrice de Louise, « cette formation est très complète. Elle relie l'ensemble du domaine de l'hôtellerie ». Ravi, le Domaine des Hauts de Loire réfléchit même à ouvrir un poste d'assistante de direction et à le proposer à Louise. Cette dernière se montre intéressée et souhaite encore acquérir de l'expérience. Un jour, elle n'exclut pas de devenir responsable de sa propre structure ou cheffe d'entreprise. Elle rêve d'ouvrir des hébergements insolites types écolodges.



Louise Gerometta et Claire Chéroute.

### Développer « un apprentissage immersif »

Les grandes écoles font également évoluer leurs formations pour que celles-ci soient en adéquation avec l'évolution des métiers. Laurence Rochery, directrice du campus Excelcia à Tours, souligne « trois points forts en termes d'approche pédagogique : la digitalisation et les nouvelles technologies, la transition environnementale et sociale, et un accompagnement vers une employabilité durable de nos étudiants ». Alors que la maîtrise des outils numériques est devenue indispensable en entreprise et que l'intelligence artificielle se développe, Excelcia entend développer « un apprentissage immersif ».

L'école Excelcia axe également ses formations sur les enjeux liés au développement durable. Elle entend apporter « un nouveau regard sur le monde et la diversité humaine, s'engager sur l'environnement et répondre au changement climatique ». L'évolution des formations en ce sens est particulièrement appréciée des jeunes et des entreprises, ces dernières n'ayant pas forcément un salarié attiré au développement de leur politique RSE (Responsabilité sociale des entreprises).

Maxence Yvernault

## 22

# EEMI : « une approche du digital à 360° »

La première promotion de l'EEMI (École Européenne des Métiers de l'Internet) a fait sa rentrée à Orléans en septembre dernier. L'EEMI a été créée à Paris en 2011 par Xavier Niel, Marc Simoncini et Jacques-Antoine Granjon. À 46 ans, Arnaud Gonnet a rejoint l'école en juin dernier en tant que directeur du campus orléanais. Rencontre.



Arnaud Gonnet.

« L'EEMI propose une approche du digital à 360°, qui permet de former nos étudiants à tous les métiers de ce secteur », annonce d'emblée Arnaud Gonnet. Les formations sont axées notamment sur le Marketing digital, le Développement Web et le Design interactif. Autrement dit, toutes les formations allient une partie technique, une partie créative et une partie business, marketing et stratégique. « Il y a du digital dans tous les secteurs d'activités et nous couvrons tous ses champs. Nous apportons de la polyvalence en même temps que de la spécialisation. Cela permet d'obtenir des profils hybrides, très appréciés des entreprises. »

### Des programmes post-bac en 3 ou 5 ans

L'EEMI prépare à l'obtention d'un bachelier (bac +3) et/ou d'un mastère (bac +5). La première année de bachelier est davantage théorique et aborde les fondamentaux des trois domaines d'expertise auxquels forme l'école, la deuxième année permet d'approfondir les notions et la troisième année permet à l'étudiant de faire un choix de spécialisation. « Certains souhaitent ne pas se spécialiser trop vite pour pouvoir faire un choix plus éclairé en 3<sup>ème</sup> année, après avoir pu découvrir toutes les spécialisations en 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> année », note le directeur. Les diplômés délivrés sont inscrits au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). 95 % des étudiants ont un emploi six mois après leur formation.

L'ADN de l'EEMI a une forte dimension entrepreneuriale. Les formations se font en initial ou en alternance. « Cela permet d'allier la théorie et la méthodologie à l'école, et la mise en application sur le terrain grâce à l'alternance. Nous avons besoin d'entreprises pour accueillir nos étudiants. Les besoins et la demande des entreprises sont assez récents à

Orléans ». La majorité des étudiants de l'EEMI Orléans sont en alternance en région Centre-Val de Loire, dans des TPE ou PME. Parmi les entreprises accueillant déjà des alternants, l'Office national des forêts (ONF) à Orléans ou encore des agences de communication ou de développement web. L'EEMI Orléans est également partenaire du LAB'O Village By CA Orléans et de l'Union des Entreprises du Loiret (UDEL). « Nous réfléchissons à d'autres partenariats. Côté entreprises, nous les accompagnons dans le montage de leur projet d'alternance afin de faciliter les démarches administratives de montage des contrats et de financement. L'école doit s'implanter sur le territoire. Je suis attaché à la région Centre-Val de Loire et au fait que nos étudiants restent travailler sur le territoire après leur formation. »

### Les demandes des jeunes évoluent

« Aujourd'hui, les jeunes ont besoin d'attention, de cadre et de se sentir vraiment accompagnés. Nous sommes là pour les autonomiser, mais aussi pour leur donner confiance en eux et dans l'avenir vers lequel nous les accompagnons. Et la passion et le plaisir sont des leviers puissants pour rester motivé et ouvrir des perspectives ». L'école fait appel à des intervenants professionnels, originaires de Paris et de la région Centre-Val de Loire. « Nos intervenants sont passionnés par leurs métiers, et pour moi, la transmission de leur enthousiasme aux apprenants est aussi importante que les compétences », ajoute le directeur.

Pour préparer la rentrée de septembre 2024 et attirer de nouveaux étudiants, l'EEMI Orléans participe aux salons étudiants et organise également des journées portes ouvertes. La prochaine aura lieu le 20 janvier prochain de 10h à 14h sur le campus orléanais de l'EEMI.



### EEMI Orléans

7 rue Jean-Baptiste Corot, 45100 Orléans

+33 7-68-96-06-37

<https://www.eemi.com/campus/orleans/>

eemi

WEB DEVELOPMENT

DATA

“  
| **FAITES DE VOTRE  
PASSION UN  
MÉTIER!** |”

SAVE THE DATE  
**PORTES OUVERTES**

20/01



# 23

## CFA des Universités Centre-Val de Loire : binôme gagnant-gagnant avec les entreprises

*Les stéréotypes ont parfois la vie dure. L'université ne serait pas adaptée aux besoins des entreprises, déconnectée de la réalité, etc. Ceux qui le pensent encore n'ont donc pas rencontré le CFA des universités Centre-Val de Loire, ses équipes, ses étudiants, les dispositifs au service de l'entrepreneuriat étudiant ou encore leur réseau d'entreprises ! Quatre témoins évoquent ce binôme gagnant-gagnant entre le CFA des universités et les entreprises.*

**Françoise Le Vézu** est la directrice  
du CFA des Universités Centre-Val de Loire

### **Quelle est la raison d'être du CFA des Universités ?**

Association créée en 2004 à l'initiative de la région Centre-Val de Loire, le CFA des Universités regroupe les universités d'Orléans et de Tours. Il vise à donner les moyens et les orientations pour développer les formations par apprentissage universitaires au vu des besoins préférentiellement du territoire Centre-Val de Loire, mais pas que ! Plus le diplôme est élevé, plus les apprentis sont prêts à la mobilité hors région.

### **Quel est votre rôle ?**

Notre rôle est d'aller capter les besoins de compétences des entreprises. Aussi, pendant toute l'année, nous sommes en contact avec celles déjà clientes et avec des prospects pour identifier leurs besoins de compétences et de recrutement. Ensuite, nous leur précisons les formations ou diplômés qui pourraient correspondre à ceux-ci. En retour, les entreprises nous indiquent les missions attendues. Elles seront présentées aux responsables de formations universitaires pour validation avant présentation au candidat futur apprenti. Nous avons donc un circuit pour nous assurer que le candidat futur apprenti sera à la bonne place en termes de missions à effectuer avec l'entreprise et en lien avec les attendus de sa formation pour favoriser la réussite au diplôme.

### **Les stéréotypes peuvent avoir la vie dure. Les enseignements universitaires seraient trop théoriques ?**

Nos formations sont pilotées par des responsables formation qui sont des enseignants-chercheurs à la pointe des connaissances sur les sujets clés. Les responsables de formation sont en lien avec les entreprises très régulièrement que ce soit dans le cadre du développement de leurs recherches, mais aussi en participant aux échanges des développements socio-économiques des territoires et bien évidemment lors des visites dans les entreprises pour suivre les apprentis avec les maîtres d'apprentissage. À l'université, les enseignements des formations professionnelles évoluent au fil des avancées de la recherche et des pratiques professionnelles dans les entreprises.

### **Pour quels besoins les entreprises vous sollicitent-elles ?**

Les entreprises nous sollicitent pour des besoins allant des fonctions transversales (gestion, systèmes d'information, RH, droit, etc.) à celles de leur cœur de



métier plus techniques (génie électrique, robotique, bâtiment, biologie, banque, logistique, ...). Nous sommes un CFA interprofessionnel.

### **Les entreprises recherchent-elles des talents avec des soft skills\* ?**

Oui, elles ont besoin de jeunes talents, curieux, engagés, sociables, aimant travailler en équipe, des compétences de savoir-être particulièrement recherchées. Nous incitons nos étudiants à mener des projets en équipe, à faire des propositions de projets en lien avec leurs diplômes. Nous leur disons : « Osez et on vous aidera financièrement si vous avez envie d'expérimenter ! »

En 2023 nous avons lancé le concours « Mon Apprentissage en 180 secondes ». Les apprentis devaient pitcher leur apprentissage en trois minutes. Cela les entraîne à l'analyse et une réflexion sur son vécu d'apprenti par rapport à son projet personnel et professionnel et à l'éloquence.

Nous incitons aussi les 150 délégués apprentis – représentant chaque promotion de formation – à mener avec leurs camarades des actions RSE en lien avec leurs universités. Ce sont autant d'actions développant chez les apprentis la citoyenneté, les soft skills dont celle de l'engagement.

### **Quelle insertion pour vos jeunes diplômés ?**

L'enquête réalisée en février 2023 sur les diplômés 2022 révèle que tous nos apprentis diplômés sur le marché de l'emploi, sont, dans les 6 mois après leur sortie, à 90 % en emploi. Sur certaines filières le taux est de 100 %.

### Sébastien Ringuedé

Vice-président de la commission de la formation et de la vie universitaire au CFA des Universités

La discussion entre les universités et le monde économique est permanente. À titre d'exemple, les entreprises sont présentes dans nos conseils de perfectionnement. Ces conseils annuels, en présence de responsables de formation, d'entreprises, d'étudiants permettent d'évaluer les formations, de faire le bilan de la maquette pédagogique et d'aborder des adaptations aux besoins des entreprises. Il est naturel de faire évoluer des maquettes, mais cela ne veut pas dire renverser la table et tout refaire immédiatement d'une année sur l'autre ! Nous le faisons touche par touche, ce qui évite de surréagir aux vents du moment. Il convient que nous disposions de plusieurs signaux concordants, provenant de sources différentes, qui nous indiquent la pertinence d'investir sur tel domaine.

### Thomas Gasnier

Responsable finance Région Centre Poitou Bouygues Construction - intervenant à l'IAE (Écoles universitaires de management) depuis six ans

Pour être moi-même passé par l'université, il y a au sein du CFA des Universités un équilibre entre la théorie universitaire et la pratique avec l'apprentissage. Cela contribue à la formation de collaborateurs assez ouverts.

Étant désormais intervenant à l'IAE, je rabâche aux étudiants, qui ont toujours un peu cette impression que le contenu des cours ne sert pas à grand-chose, que nous formons des cadres et non des techniciens.

Nous sommes là pour apprendre, certes, quelques aspects techniques, mais nous avons aussi besoin d'avoir des têtes bien faites, capables d'intégrer n'importe quelle entreprise, de travailler sur n'importe quel process ou outil.

### Angela Althes-Mathieu

Coordinatrice régionale PÉPITE

#### L'entrepreneuriat à l'université

PÉPITE Centre-Val de Loire est l'un des 33 Pôles étudiants pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat (PÉPITE) sélectionnés et labellisés par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche depuis 2014. « Notre objectif est de développer la culture entrepreneuriale des étudiants et de sensibiliser à l'entrepreneuriat, en renforçant les initiatives déjà existantes et en impulsant de nouveaux dispositifs transverses, indique Angela Althes-Mathieu, coordinatrice régionale PÉPITE. Nous nous rendons dans les établissements de la région pour être au plus près des étudiants. Ainsi, n'importe où sur le territoire, un étudiant peut avoir des informations sur l'esprit d'entreprendre, le montage d'une entreprise, les financements, etc. Nous organisons également chaque année un concours pédagogique de création d'entreprise et des journées de sensibilisation. Notre objectif premier est l'acquisition de compétences et non la création d'entreprise. Il est important que l'étudiant acquière des compétences entrepreneuriales qu'il pourra soit utiliser immédiatement ou à moyen terme pour monter son entreprise, soit mettre à disposition d'une entreprise en tant que salarié. »

Camille Colloch

\*soft skills : compétences comportementales, transversales et humaines

# L'apprentissage à l'université une solution pour vos recrutements.

CFA des Universités  
Centre-Val de Loire

- Communication
- Commerce - Marketing
- Droit - Gestion - Management
- Finance - Comptabilité
- Informatique
- Qualité
- Agronomie
- Bâtiments travaux publics
- Biologie - Chimie
- Environnement - Energie
- Industrie
- Logistique
- Santé
- Fonction publique

+ de 140 formations



Parlons ensemble  
de votre projet !

Contactez-nous :

✉ [developpement@cfa-univ.fr](mailto:developpement@cfa-univ.fr)

☎ 07.71.35.15.01



[www.cfa-univ.fr](http://www.cfa-univ.fr)

# 24 L'alternance est un vivier incroyable de talents

*Sylvie Bernard-Grandjean est la nouvelle présidente du CFA des universités en Centre-Val de Loire. Cheffe d'entreprise reconnue, très impliquée dans l'apprentissage et la formation des jeunes, en particulier des jeunes femmes, elle est engagée avec passion et de longue date dans la transmission des savoirs. Rencontre.*

La passation est effective depuis le 20 avril 2023. Sylvie Bernard-Grandjean succède ainsi à Frédéric Dalisson à la présidence de l'association gestionnaire du CFA (centre de formation d'apprentis) des universités Centre-Val de Loire. Son expérience de cheffe d'entreprise, ses activités au sein du comité de l'Institut Messine, du conseil d'administration de l'université d'Orléans et du METI (Mouvement des entreprises de taille intermédiaire), mais également son engagement dans le mentorat d'une classe du collège de Ferrières-en-Gâtinais pour

« *Entreprendre pour apprendre* », ont su séduire l'ensemble des administrateurs de l'association du CFA des universités, qui ont soutenu à l'unanimité sa candidature à la présidence. « *J'en suis évidemment ravie, confie Sylvie Bernard-Grandjean, j'ai toujours été très soucieuse de la formation des jeunes et très intéressée et attentive aux formations débouchant vers les métiers de l'industrie. J'ai toujours souhaité montrer aux jeunes, et encore plus aux jeunes femmes, qu'un poste en industrie peut être très intéressant.* »

**Vous recherchez une formation Bac+3**

**CHARGÉ DE CLIENTÈLE  
BANQUE-ASSURANCE ?**

**Participez à notre ALTERNANCE-DATING  
le mercredi 14 février 2024 de 14h à 17h**



**Rencontrez des entreprises  
Trouvez votre alternance**

**6, rue Anne de Bretagne  
41000 Blois**



Infos et inscriptions :

02 54 57 25 11 ou par mail : [julie.salese@loir-et-cher.cci.fr](mailto:julie.salese@loir-et-cher.cci.fr)

## « Depuis cinq ou six ans, on a changé de regard sur l'alternance »

### Un regard qui a changé

Trait d'union entre les universités et les entreprises, le CFA des universités en Centre-Val de Loire propose aujourd'hui plus de 3 900 formations pour un peu plus de 1 600 apprentis. Le domaine de l'industrie y revêt une importance significative, suscitant un vif intérêt parmi les apprenants. Aux côtés de ce secteur convoité, des domaines aussi essentiels que la comptabilité, le juridique, la finance, la construction, le transport, ou encore la santé sociale s'offrent aux apprentis. « L'objectif du CFA des universités est de promouvoir toutes les formations universitaires qui peuvent se faire en alternance », rappelle Sylvie Bernard-Grandjean. « Depuis cinq ou six ans, on a changé de regard sur l'alternance. Pour ma part, je me suis dit que je pouvais agir de façon plus concrète si je devenais la présidente de ce CFA, pour toujours améliorer l'adéquation entre les formations proposées et les besoins des entreprises. Notre volonté actuelle est de proposer encore plus de formations qui peuvent être gérées en alternance, de s'ouvrir à tout ce qui est nouvelles technologies liées à la transition numérique et énergétique.

Cette volonté est partagée par les universités d'Orléans et de Tours. Il y a une vraie cohésion d'image à ce niveau-là. »

### Apprentissage et talents

L'alternance, voie privilégiée pour développer des compétences concrètes à court terme, suscite une interrogation que la nouvelle présidente du CFA des universités en Centre-Val de Loire ne laisse pas sans réponse : comment cette méthode d'apprentissage s'ancre-t-elle dans la découverte et la valorisation des talents ? « Les jeunes qui veulent faire de l'alternance n'ont pas forcément comme volonté de suivre un parcours scolaire exceptionnel, mais plutôt d'acquérir rapidement une expertise pratique, d'être rapidement opérationnels dans leur domaine d'apprentissage. » « L'alternance, c'est un vivier incroyable de talents », poursuit la nouvelle présidente du CFA des universités Centre-Val de Loire, avant de conclure : « Il se pourrait que les talents soient peut-être plus là encore ! »

Johann Gautier

COMPTABILITÉ GESTION - RESSOURCES HUMAINES  
IMMOBILIER - MARKETING COMMUNICATION

SPB Saint Paul  
Bourdon Blanc

Centre de  
Formation

# PORTES OUVERTES



du BAC +2 au BAC +5  
EN ALTERNANCE

Centre de Formation Saint Paul Bourdon Blanc

200 rue Léonard de Vinci 45400 SEMOY - 02 38 14 31 95 - centredeformation@stpaulbb.org

www.stpaulbb.org



Saint Paul  
Bourdon Blanc



# 25

## L'enseignement supérieur local, un vivier de compétences !

*L'Insa Centre-Val de Loire à Blois a accueilli, mardi 28 novembre dernier, une soirée dédiée à la synergie entre l'enseignement supérieur et les entreprises locales, confrontées aux défis du recrutement. L'événement intitulé « ESI on parlait d'enseignement supérieur pour les entreprises ? », organisé par Dev'Up Centre-Val de Loire et ses partenaires, a permis d'explorer les ressources offertes par les établissements d'enseignement supérieur du Loir-et-Cher pour surmonter ces défis.*

La soirée, segmentée avec des temps de rencontres et d'échanges, avait pour objectif d'initier des discussions sur les problématiques des ressources humaines rencontrées par les entreprises, mais aussi sur les moyens par lesquels l'enseignement supérieur local peut contribuer au développement économique du territoire. Une initiative qui a permis aux entreprises de rencontrer les treize établissements d'enseignement supérieur du Loir-et-Cher et de discuter des ressources offertes pour accompagner leur développement.

« Cette initiative a souligné l'importance d'une collaboration étroite entre éducation et économie »

### Rencontres fructueuses

Les tables rondes ont été le moment fort de la soirée, mettant en avant des collaborations réussies dans les domaines de la production, des fonctions support et du bâtiment. Des témoignages ont illustré les synergies entre Phinia et Insa, SRT Microcéramique et l'IUT de Blois, Metaplast et le Campus des métiers CMA, le groupe BEL et le CFA CFPPA, le groupe IDEC et le BTP CFA et la CNAM. Ces interactions ont démontré l'impact positif de la formation et de l'éducation supérieure sur le tissu économique local.

Le speed meeting qui a suivi les tables rondes a offert aux entrepreneurs la possibilité d'échanger directement sur les formations et prestations proposées par l'enseignement



supérieur local. Ces rencontres courtes avaient pour objectif de mettre en lumière les ressources des établissements, d'identifier les opportunités en alternance et de révéler l'agilité constante des organismes éducatifs. Cette initiative a souligné l'importance d'une collaboration étroite entre éducation et économie. L'événement « Esi on parlait d'enseignement supérieur pour les entreprises ? » pourrait être le point de départ d'une collaboration continue entre les établissements d'enseignement supérieur et les entreprises du Loir-et-Cher. En effet, il semble nécessaire qu'ils relèvent ensemble les défis présents et futurs, façonnant ainsi un avenir où l'éducation et l'économie se soutiennent mutuellement pour créer une économie prospère et durable pour la région.

Sophie Manuel



# 26

## ESJDB, le permis d'entreprendre

*La FFB, fédération française du bâtiment, est l'une des rares corporations à disposer de son organisme de formation pour les chefs d'entreprise. Depuis trente ans, l'ESJDB organise des sessions d'une quinzaine de stagiaires, qui viennent apprendre à manager leur entreprise, à raison d'une semaine par mois durant seize mois.*

Le siège de l'ESJDB (École supérieure des jeunes dirigeants du bâtiment) est certes à Saint-Rémy-lès-Chevreuse, mais c'est une école hors les murs qui dispense ses cours dans les locaux même des différentes FFB départementales. Elle est ouverte aux stagiaires qui, généralement, ont déjà leur entreprise du bâtiment ou qui ont une vue précise sur celle qu'ils vont reprendre, voire qui sont en cours de conversion de leur autoentreprise. Tous ont en commun d'avoir une expérience du bâtiment. « *Nous sommes là pour leur apprendre les éléments stratégiques pour mener une entreprise, explique Guy Theillet, directeur de l'ESJDB, en aucun cas pour leur apprendre les métiers du bâtiment, qu'ils maîtrisent déjà.* » Durant plus d'un an, les stagiaires vont donc apprendre la gestion et la fiscalité, mais aussi le management, en particulier pour les repreneurs. « *Nous leur parlons de leadership et d'humanité.* » Il y a aussi de la stratégie commerciale et une part importante de juridique. « *On veut leur donner les moyens d'être visionnaires et d'imaginer l'évolution de leur entreprise à quatre ans, explique encore Guy Theillet. C'est notre fil rouge. Il faut qu'ils tracent et formalisent une voie claire, quitte à s'en écarter en fonction des événements qui jalonnent leur route.* »

### **Valider l'avenir de l'entreprise**

Les intervenants sont tous des professionnels dans leur domaine. On y trouve des juges du tribunal de commerce, des juristes, des cadres consultants anciens DRH, ou encore un organisme comptable qui travaille avec la FFB et donc qui maîtrise les particularismes des professions du bâtiment. On y trouve aussi des consultants en stratégie, des notaires et des avocats. « *L'idée est de créer chez le dirigeant les bons réflexes en cas d'interrogation et de doute, détaille Guy Theillet. Il est important que tous ces intervenants aient la culture du bâtiment, pour parler avec les futurs chefs d'entreprise le même langage, pour valider l'avenir de l'entreprise.* » L'un des exercices pratiques consiste d'ailleurs à apprendre au néo-dirigeant à vérifier que les devis qu'il réalise sont bons et logiques et les valider. En revanche, il ne lui est pas appris à établir un



*Guy Theillet, directeur de l'ESJDB.*

devis *ex nihilo* ; il est censé savoir le faire. Les stagiaires doivent à terme être en mesure de penser toute la chaîne de production de leur entreprise : les achats, le staff et la logistique. « *Les exemples de réussite sont légion, en témoigne ce dirigeant qui, à 55 ans, a suivi le cursus de l'ESJDB pour mettre tous les voyants au vert avant de céder son entreprise à ses deux garçons.* »

### **Gérer son absence**

Le cursus coûte environ 15 000 €, « *mais ce n'est pas le facteur bloquant, explique Guy Theillet, d'autant que cette formation est le plus souvent prise en charge par différents organismes à hauteur de 80 %.* Le plus difficile pour ces dirigeants en activité, c'est de gérer leur absence sur le terrain, et parfois l'inquiétude du travail personnel qu'il va falloir fournir en plus des cours. » Mais là aussi le programme est organisé de telle sorte que les stagiaires travaillent non pas sur des cas d'école, mais sur leurs propres documents et leur problématique. Sans doute la seule école où l'on choisit ses exercices !

Stéphane de Laage

# 27

## E2C, une nouvelle chance

*Pour beaucoup de jeunes en difficulté, la relation au travail est une notion des plus floues. Qu'ils soient décrocheurs, voire déscolarisés, en rupture avec la société, il existe une école qui leur tend la main et leur donne la seconde chance dont ils ont tant besoin. Bon nombre d'entreprises en sont les partenaires incontournables. Sans trompette ni tambour, elles accompagnent cette mission essentielle.*

En 2011, l'École de la 2<sup>e</sup> chance (E2C) d'Orléans a ouvert un 14 février, jour de la Saint-Valentin. Faut-il y voir un signe du destin ? Il y en a 146 en France, la première a ouvert ses portes à Marseille il y a un peu plus de 20 ans. Aujourd'hui, en région, à Tours, Blois et Orléans, elles accueillent des jeunes de 16 à 25 ans sans perspective, un peu paumés. La moitié d'entre eux sont mineurs et, pour ceux-ci, la question est de recoller avec la notion de travail et d'employabilité. « Ces jeunes nous sont souvent envoyés par la mission locale, Pôle emploi, voir un grand frère ou des grands-parents quand les parents eux-mêmes ont "démissionné" », explique François Guerrier, président de l'école orléanaise. L'accueil des candidats commence par une réunion d'information collective, chaque mardi, puis le passage devant un jury, qui se réunit deux fois par mois, pour dire ses motivations. « Ce qui revient souvent, c'est : "j'en ai marre de ne rien faire" », poursuit la directrice Nathalie Lapertot. Ils sont près de 150 par an à vouloir intégrer cette école d'un autre genre. Ceux qui sont retenus passeront 38 semaines en formation, dont 16 en stage en entreprise. Ils sont une soixantaine à l'instant T à être au sein de l'école. Statutairement, ils



François Guerrier, président de l'école depuis dix ans, et Nathalie Lapertot, directrice bienveillante de tous ses stagiaires.

sont stagiaires de la formation professionnelle et touchent une indemnité de 500 € par mois que verse le conseil régional.

« Le parcours est personnalisé. Ils apprennent le français, le calcul, et certains l'informatique » : l'essentiel en somme, et en plus, le théâtre pour prendre confiance en soi. Ils restent de 10 semaines à 2 ans et sont encadrés par une équipe de trois formateurs à temps plein, plus, bien sûr, des intervenants extérieurs.

### Réussir quelque chose

Quatre financeurs publics permettent de faire fonctionner l'école : le conseil régional, l'État, la ville et la métropole. De nombreuses entreprises partenaires sont aussi impliquées, par le biais du mécénat et de la taxe d'apprentissage. La Poste, Suez, Veolia, EDF, Pôle emploi ou Engie sont des partenaires constants et fidèles. « Ils sont indispensables, tant pour le financement que pour l'intégration des jeunes », insiste François Guerrier. Au-delà des règles normatives et des obligations administratives, c'est bien souvent le travail de négociation et d'entente amiable que le président traite au quotidien avec ces partenaires. « On s'arrange un peu avec la rigidité des règles de l'apprentissage, on se rend disponible pour les cours du soir, et on tisse des liens forts avec des organismes comme l'université. » Grâce à cette souplesse au bénéfice de l'intégration, l'E2C se trompe rarement et a de belles surprises, il suffit d'un déclic et parfois un jeune envisage de reprendre des études.

Le taux de réussite avoisine les 60 %. Le reste se répartit entre des sorties par l'intérim, un service civique, ou une entrée nouvelle en formation ; ce que l'on appelle une sortie dynamique. « On travaille la globalité de la personne, ce qui permet de valoriser les qualités et permettre que tous les candidats réussissent quelque chose. »

Stéphane de Laage



Des peintures sur les murs de l'école sont autant de messages d'intégration et donc d'espoir.

# 28

## En route vers la réussite

*La Fondation Orléans vient de fédérer une quarantaine d'entreprises autour de projets portés par des associations locales, pour trouver une solution à la pauvreté, à l'illettrisme, au décrochage scolaire, et donc à l'éloignement du travail.*

En France, quand on est pauvre, on a toutes les chances de le rester. Il faudrait quatre à six générations pour en sortir. Pourtant, notre pays se classe deuxième parmi les 23 pays de l'OCDE pour la redistribution. Prestations sociales, chômage, aides ponctuelles..., malgré cela l'ascenseur social refuse de fonctionner. Alors que faire ?

La Fondation Orléans a conventionné avec l'institut Break Poverty (casser la pauvreté) un fonds de dotation créé par Denis Metzger, ancien président d'Action contre la faim, à la fibre sociale à fleur de peau. Le think-tank s'est donné pour objet de lutter contre la pauvreté. Il le fait avec des collectivités, des associations et des entreprises mécènes. Break Poverty crée et déploie depuis trois ans, sur 42 territoires en France, un programme innovant avec l'ambition d'accompagner 100 000 jeunes vers la réussite. À Orléans, le programme a été baptisé « EMOJI - Engagement des mécènes orléanais pour la jeunesse et l'insertion ».

Le diagnostic est sans appel : pour la seule métropole orléanaise, ce sont près de 9 300 jeunes de moins de 25 ans qui sont en situation de fragilité et méritent donc une attention particulière. Le chiffre est issu de nombreux entretiens avec les acteurs de l'éducation. « L'apprentissage du langage est souvent la première cause, explique Laurent Fesneau, secrétaire général de la Fondation Orléans, avec des parents absents qui manquent de temps et souvent démissionnaires. Trop d'heures sont passées devant les écrans, à tout âge, alors que l'on sait que le développement cognitif de l'enfant se fait avant l'âge de trois ans. Ajoutons que le redoublement n'a plus cours et que la scolarité ne rattrape pas les écarts. » Ces enfants n'ont donc pas de vision positive du travail et ne se projettent que dans ce qu'ils voient autour d'eux. Il leur faudra sept ans en moyenne pour obtenir un job, avec 40 % du temps passé au chômage (un jeune plus chanceux met quatre ans pour atteindre le même résultat, et 10 % de chômage).

### 14 projets à impact

La Fondation Orléans a donc lancé en juin 2023 un appel à manifestation d'intérêt auprès d'associations dédiées à cette question. « Dites-nous ce que vous pouvez faire pour accroître votre capacité à changer d'échelle si on vous aide » : Laurent Fesneau précise que « l'idée n'est pas de remplacer un dispositif qui fonctionne, mais de le compléter avec un accompagnement, sur plusieurs années s'il le faut ». Quatorze projets ont été retenus. Pour les accompagner, ont été associés les services de l'État, de la ville et de la métropole dans leurs compétences de solidarité, ainsi bien sûr que les dirigeants d'entreprise. « Les associations portent les



Laurent Fesneau, secrétaire général de la Fondation Orléans.

actions. La fondation, elle, trouve les financements auprès des entreprises mécènes de son réseau. » Les objectifs prioritaires s'attellent à la protection de la petite enfance, le décrochage scolaire et l'accès au premier job.

« La Fondation Orléans joue un rôle de catalyseur territorial », résume Laurent Fesneau.

Une quarantaine d'entreprises sont au premier tour de table. L'objectif est de lever un budget de 800 000 € sur trois ans. « Mais l'idée est de faire nombre, ajoute Laurent Fesneau. Toutes les bonnes volontés se retrouvent sur la plate-forme Day one, qui agrège les projets, les associations et les mécènes. »

Stéphane de Laage



### Parmi les associations :

Les ateliers AMASCO, Proximité, les CCAS, Étincelle, ÉSOPE, Teranga, Parentèle ou encore le Secours catholique, chacune dans son domaine.

Pour développer l'accès au premier emploi : Haddock, Apleat, Orléans Futsal, Insertion emploi et Nos quartiers ont du talent.

## 29

# Le réseau des CCI accompagne la tra et numérique des

*Transitions : voici le nom du nouveau programme d'accompagnement proposé par la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) Centre-Val de Loire aux entreprises de la région. Ce programme sera déployé jusqu'au 31 décembre 2025. Les deux premiers volets portent sur l'écologie et le numérique.*

Le programme Transitions a été coconstruit par la CCI régionale et les six CCI territoriales. Il est gratuit pour les entreprises et cofinancé par la Région Centre-Val de Loire et le Fonds Européen de Développement Régional (FEDER). Au total, plus de 25 conseillers en région Centre-Val de Loire travaillent sur ce programme qui permettra d'accompagner individuellement près de 700 entreprises. Une première phase de sensibilisation collective est proposée à travers des ateliers, des webinaires et autres conférences. Une soixantaine d'évènements sont prévus dans tous les territoires de la région Centre-Val de Loire d'ici fin 2025.

L'accompagnement est également individuel et personnalisé : d'abord, le conseiller CCI réalise un état des lieux et détermine un plan d'actions pour l'entreprise. Ensuite, vient la mise en œuvre de ces actions. Enfin, la CCI assure un suivi à 3 et 6 mois. Le programme représente en moyenne quatre à cinq jours d'accompagnement individuel répartis sur plusieurs semaines ou plusieurs mois.

La CCI Centre-Val de Loire cible principalement les TPE et PME qui ne disposent pas nécessairement de ressources internes ou de salariés dédiés aux thématiques de l'écologie et du numérique. L'accompagnement est à la carte, en fonction des besoins de l'entreprise. Ainsi, le chef d'entreprise et le conseiller définissent les axes qu'ils jugent prioritaires pour l'évolution de l'entreprise et leur mise en œuvre.

### Transition écologique

Le volet écologie renvoie à la maîtrise de la consommation énergétique de l'entreprise, à la décarbonation de ses process, à la mobilité de ses salariés et de ses produits, aux enjeux liés à l'économie circulaire et à la préservation des ressources. La vision adoptée porte à la fois sur des objectifs à court et moyen terme. « L'entreprise peut observer des effets à relativement court terme, avec par exemple sa consommation énergétique mensuelle, explique Florent Masson, chargé de mission écologique à la CCI Centre-Val de Loire. La stratégie RSE, les labellisations et certifications environnementales sont, elles, des



**Avec la CCI et la Région, accélérez votre transition.**  
écologique

Cofinancé par l'Union européenne

RÉGION CENTRE VAL DE LOIRE

LE RÉSEAU DES CCI CENTRE-VAL DE LOIRE  
ACCÉLÉRATEUR DES ENTREPRISES

# Centre-Val de Loire Transition écologique entreprises

démarches à moyen-long terme ». Par exemple, les conseillers du réseau des CCI Centre-Val de Loire ont déjà mis en relation deux entreprises, l'une valorisant les déchets de l'autre.

## Transition numérique

Le volet numérique porte sur la digitalisation des entreprises et la cybersécurité. D'une part, le réseau des CCI Centre-Val de Loire peut accompagner une entreprise dans la numérisation de ses process, l'amélioration de sa présence sur le web, avec notamment la mise en place de réseaux sociaux, site internet ou site de vente en ligne. « La visibilité sur le web est un sujet récurrent, explique Mathieu Langlois, chargé de mission numérique et innovation à la CCI Centre-Val de Loire. Les entreprises ont besoin d'aide dans les outils de gestion, la facturation électronique, etc. » D'autre part, « la cybersécurité est un sujet qui touche les entreprises aujourd'hui, avec des attaques de plus en plus nombreuses », poursuit Mathieu Langlois. Les conseillers CCI proposent ainsi un diagnostic et la mise en place de mesures, tout en prenant en compte la réalité du terrain. Notons qu'avec les JO 2024, la France verra le nombre d'attaques cyber multiplié par 1 000.



Le troisième et dernier volet « Transition Ressources Humaines », en cours d'élaboration, sera mis en place au deuxième trimestre 2024.

CCI Centre-Val de Loire :  
02 38 25 25 27  
transitions@centre.cci.fr  
www.centre.cci.fr

“ La cybersécurité est un sujet qui touche les entreprises aujourd'hui, avec des attaques de plus en plus nombreuses ”



# Chapitre 4

Bien manager,  
pour une entreprise attractive

L'ÉPIC **HORS-SÉRIE**  
L'ACTU ÉCO. & SOCIÉTALE  
DU VAL DE LOIRE **CENTRE**

[www.lepicentre.online](http://www.lepicentre.online)



# 30

## Le management collectif comme source d'inspiration

*SCOP, SCIC, associations, ESAT, entreprises d'insertion : comment ces structures, dans lesquelles le collectif prime, exercent-elles le management ? Tour d'horizon des méthodes appliquées.*

« Chez nous, le mot management n'est pas très utilisé, d'ailleurs il l'est peu dans les SCOP [société coopérative de production, ndlr], en particulier du secteur culturel. D'abord, certaines personnes ont été échaudées dans leur ancienne vie professionnelle, en ayant subi le management ; ensuite, nous fonctionnons sans liens de subordination », explique Sandra-Vanessa Liégeois, accompagnatrice des salariés « coopérateurs » de la SCOP Artefacts. « Même si les cogérants possèdent légalement un mandat d'employeurs, les prises de décisions du volet RH [d'ailleurs, on parle de richesses humaines et non de ressources, ndlr] sont collectives. C'est du dialogue, du consensus au quotidien. » Ainsi, chaque personne tient son rôle et s'implique à hauteur de ce qu'elle peut dans la vie de la structure, qui comporte de nombreux moyens d'expression : CSE, conseil de surveillance, conseil coopératif, groupes de travail thématiques, etc. Un modèle dans lequel le collectif prévaut sur l'individualité et exige donc de l'écoute, de la patience, de l'humilité et – sortons les grands mots – de l'humanité ! Et en la matière, les entreprises classiques ont sans doute beaucoup à apprendre des structures adaptées à l'emploi. Dans les ESAT (Établissement et service d'aide par le travail) par exemple, c'est la structure qui doit s'adapter aux salariés en situation de handicap. Ainsi, les missions confiées, le poste de travail

et les conditions qui en découlent sont ajustés en fonction de chaque personne. Le manager est à la fois un guide et un conseiller, qui doit montrer, encourager, valoriser, trouver des solutions, en prêtant attention à l'individu, mais aussi au collectif. Antony Monchatre, responsable opérationnel de l'entreprise à but d'emploi Yaka Blois, témoigne : « J'apprends tous les jours auprès des salariés qui ont été privés durablement d'emploi. On se prend des claques en matière managériale, on est forcé de s'adapter et de faire autrement. » Faire confiance, laisser plus d'autonomie, de la flexibilité et de l'agilité aux travailleurs, voici la mécanique gagnante de ces structures. Néanmoins, il est légitime de s'interroger sur la viabilité économique de ces modes de management, qui peuvent être perçus comme laxistes et non productifs. Eh bien, selon une étude du cabinet de recrutement Hays publiée en 2019, on constate une productivité accrue de 40 % chez les salariés qui se sentent engagés dans leur entreprise. De même, nombreux sont les retours positifs des dirigeants qui sont passés à la semaine de quatre jours ou laissent la possibilité à leurs salariés de travailler où bon leur semble. Encourager l'esprit d'initiative, favoriser la coconstruction et le partage du pouvoir sont donc des pistes intéressantes à suivre pour les organisations en quête d'un autre style de management.

Émilie Marmion

“ On se prend des claques en matière managériale, on est forcé de s'adapter et de faire autrement ”

# 31

## Le difficile mais plus que jamais nécessaire défi de « faire équipe »

La recherche prioritaire du bien-être en entreprise, la « guerre des talents », l'essor du télétravail... autant d'éléments qui rendent le team-building – cet art de « faire équipe » – plus que jamais nécessaire, même si ses modalités tendent à évoluer.

La sagesse populaire enseigne que « mieux vaut être seul que mal accompagné ». En entreprise, on préfère souligner que « seul, on va plus vite ; ensemble, on va plus loin ». Encore faut-il avancer d'un même pas, et donc « faire équipe ». « Se réunir est un début ; rester ensemble est un progrès ; travailler ensemble est la réussite », aurait théorisé Henry Ford. Tel est l'objet du team-building : donner corps à un groupe d'individualités – dont certaines ne passeraient pas leurs vacances ensemble – et créer des synergies, en facilitant la communication, en apaisant les conflits, en favorisant l'entraide et la collaboration... Le tout pour améliorer la performance, réduire l'absentéisme ou encore fidéliser les collaborateurs. Si le concept de team-building a été popularisé dans les années 1980, il est sans âge – que l'on songe à la guerre des Gaules. Les sports collectifs fourmillent également d'exemples d'équipes aux individualités moins talentueuses mais soudées l'emportant sur une juxtaposition de stars. À la condition que « le groupe vive bien », comme l'ânonnent à l'envi joueurs ou commentateurs.

### Fin du workaholisme

En ces temps de (supposée) « grande démission », à l'heure où le « workaholisme » (addiction au travail) laisserait la place à la « démission silencieuse » (grève du zèle), le team-building semble plus que jamais nécessaire. « Cela devient notamment un élément stratégique afin de développer la marque employeur. En investissant dans ce renforcement d'équipe, l'entreprise démontre son engagement envers le bien-être et l'épanouissement de ses employés, renforçant ainsi son attractivité sur le marché du travail », estime Flavien Guérin, directeur marketing de l'agence MarCom'Conseils. « Des équipes fortes et connectées contribuent non

seulement à la productivité, mais aussi à la réputation positive de l'entreprise, attirant et fidélisant les talents dans un environnement professionnel de plus en plus orienté vers la flexibilité et la satisfaction des employés. »

### Essor du worksolisme

Favorisé par la pandémie et le coût du foncier, l'essor du « worksolisme » est également à ne pas négliger. « La démocratisation du travail à distance a amplifié la nécessité de renforcer les liens entre les membres de l'équipe dans un contexte d'éloignement récurrent », analyse l'expert. « Mais au-delà du télétravail, le team-building s'avère également essentiel pour des personnes en présentiel, qui n'ont pas forcément l'occasion au quotidien d'échanger avec tous les collaborateurs ni de les connaître sous un autre angle », insiste-t-il.

Reste qu'on ne fait plus monter la mayonnaise comme avant. Les séminaires au soleil (pour des raisons budgétaires), les activités à sensation forte (le saut à l'élastique a vécu) ou les défis sportifs entre collaborateurs – qui favorisaient souvent davantage l'esprit de compétition que d'entraide – laissent progressivement la place à des activités plus ludiques et, surtout, collaboratives et participatives, où chacun peut apporter sa pierre à un édifice commun : escape game, préparation d'un dîner qui sera partagé en commun, création d'une œuvre d'art (court-métrage, fresque...), etc. « Dans nos sessions, nous mettons l'accent sur une atmosphère conviviale, la stimulation créative et le renforcement des relations à travers des expériences engageantes. Nous souhaitons que les équipes partagent, célèbrent ensemble les réussites collectives et reconnaissent les talents de chacun », explique Flavien Guérin. Si « seule la victoire est belle », elle l'est davantage encore lorsqu'elle est partagée !

Frédéric Fortin



# 32

## QVCT, aller mieux, aller plus loin

La QVCT n'est pas une affaire nouvelle. Cette démarche est apparue à l'aube des années 1970. Elle associe l'ensemble du personnel d'une entreprise, direction et salariés. Il s'agit littéralement d'une amélioration continue pour le bien vivre ensemble.

Contrairement à la QVE (qualité de vie en entreprise), qui vise, avec un baby-foot et quelques messages bien sentis, à améliorer la vie dans l'entreprise, la QVCT (qualité de vie et des conditions de travail) s'apparente plus à un changement de paradigme pour harmoniser le travail collectif. Nicolas Bienvenu est chargé de mission à l'ARACT Centre-Val de Loire, agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail. « Nous sommes invités à intervenir dans l'entreprise, soit par la direction, soit par les représentants du personnel, voire par un acteur relais comme la médecine du travail. Et ce, parce qu'il y a une alerte, ou simplement la volonté d'aller mieux, d'aller plus loin, et de mettre en place la démarche QVCT. »

La recherche d'amélioration se passe le plus souvent en quatre phases, en commençant par un cadrage qui définit les acteurs concernés, la méthodologie et les outils qui seront les plus efficaces. Vient ensuite l'incontournable état des lieux qui consiste à écouter et trouver la cause des problèmes, souvent nichés dans les contraintes comme un changement d'organisation de l'entreprise. « Surtout, ne rien personnaliser, et ne pas victimiser », insiste Nicolas. « On touche à l'humain, au sensible. » Vient ensuite une animation constructive et positive qui tient compte des enjeux de tous les partis. « On ne suggère pas de solutions techniques, mais on favorise le dialogue pour que les acteurs fassent eux-mêmes des propositions. » Il sera testé, par exemple, la création d'un guide de l'entreprise, d'une nouvelle organisation physique ou du temps. Ainsi l'on s'aperçoit que le sujet identifié n'est parfois pas le bon.

« Les salariés ont besoin de comprendre le sens dans lequel vous leur demandez d'aller »

### Toute entreprise cherche la fluidité

Toutes les entreprises sont concernées, quelle qu'en soit la taille ou le secteur d'activité. Les secteurs particulièrement en tension comme la santé, mais aussi l'industrie, sont souvent en proie à des reconfigurations stratégiques radicales. « Les salariés ont besoin de comprendre le sens dans lequel vous leur demandez d'aller. À défaut, ils ne vous suivent pas. »

Les thèmes investigués sont souvent l'attractivité, l'équité, la cohésion d'équipe et la communication. Pour aborder et comprendre ces sujets, un comité de pilotage est constitué et des groupes de travail s'y joignent pour avoir une vision de terrain. À défaut de problème clairement identifié, il est aussi possible de se poser la question « pourquoi ça marche bien ? » Toute entreprise cherche la fluidité, et il apparaît



Nicolas Bienvenu, chargé de mission à l'ARACT Centre-Val de Loire : « On touche à l'humain, au sensible. »

qu'il y a une raison à chaque malaise ou rugosité. Le télétravail, par exemple, a mis de la distance entre les êtres humains. Quant à la digitalisation, elle crée de la tension sans le dire. « Un simple mail écrit en majuscules sera pris pour un ordre et donc mal interprété. On dit des choses par mail qu'on ne dit pas à l'oral et l'on provoque ainsi une charge cognitive inutile. »

L'ANACT est un service du ministère du travail. Ses interventions sont facturées au coût/jour, sans idée de taille ou de chiffre d'affaires de l'entreprise. Elle initie le changement puis s'efface pour laisser l'entreprise autonome dans ses choix. « On s'aperçoit très souvent que les gens se prennent au jeu et poursuivent très volontiers les changements initiés. »

Stéphane de Laage

[www.centre.aract.fr](http://www.centre.aract.fr)



# 33

## La politique RSE de l'entreprise, facteur d'innovation et de fidélisation des talents

*Pas un jour ne passe sans que les médias n'évoquent des problématiques environnementales, le réchauffement climatique ou des catastrophes naturelles. Les entreprises ne peuvent pas rester en retrait de ces changements, comme des évolutions sociales et sociétales qui impactent et impacteront leur business mais aussi leurs ressources humaines. Aussi, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), également appelée responsabilité sociale des entreprises, fait partie des leviers d'actions pour répondre aux objectifs stratégiques de l'entreprise et de toutes ses parties prenantes.*

La RSE est définie par la commission européenne comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. »

Sébastien Mandron, directeur RSE et immobilier chez Worldline (Tours, Blois et Vendôme), et membre du bureau du Collège des directeurs du développement durable (C3D) revient avec nous sur les enjeux d'une politique RSE en entreprise.

**Le Collège des directeurs du développement durable (C3D) est une association « de référence, au service des transformations de modèles d'affaires respectueuses des limites planétaires et socialement responsables ». Concrètement, quelles sont ses actions ?**

Le C3D rassemble aujourd'hui 316 directeurs RSE de France. Notre collège permet d'abord aux directeurs RSE de se former, tant les

sujets RSE évoluent fortement d'une année à l'autre. Ensuite, le C3D constitue un fabuleux réseau avec son lot de ressources, de veille stratégique et d'apport de solutions. La fonction RSE est en train de se construire et, de fait, elle nécessite beaucoup d'interactions. Nos adhérents ont plutôt des profils de grands groupes puisque historiquement la RSE a été principalement tirée par des sujets réglementaires. Pour le « commun des mortels », la RSE n'existe pas par essence dans une entreprise, contrairement à un service commercial ou comptabilité par exemple.

**À quoi sert la RSE dans une entreprise ?**

Son rôle est d'identifier les risques à moyen-long terme et d'adapter le « business model » de l'entreprise. À titre d'exemple, que veut dire le réchauffement climatique pour mon entreprise ? Comment va-t-il l'impacter ? Il s'agit ensuite de trouver les solutions à mettre en place puis de transformer.

Avec l'arrivée de la CSRD\* en janvier 2024, les entreprises vont devoir communiquer des reportings plus détaillés qu'actuellement sur leurs risques et opportunités vis-à-vis des enjeux environnementaux et sociaux.

**Combien coûte la mise en place d'une politique RSE dans l'entreprise ?**

Rien car un certain nombre d'actions sont réalisables sans déboursier un euro. Si je m'appuie déjà sur mes ressources internes actuelles (mon équipe), je n'ai pas de somme supplémentaire à déboursier pour mener une action. Je peux aussi choisir de confier des études à un prestataire extérieur mais de mettre en place les actions avec mon équipe. Par exemple, chez Worldline, je travaille sur la sobriété numérique. J'ai fait réaliser un diagnostic par un prestataire extérieur, lequel m'a listé les façons de diminuer l'empreinte de mon numérique. Ensuite, j'ai développé un plan d'action mis en place par mes équipes IT



© Freepik

(équipes en charge du développement et de la maintenance informatique, ndlr).

### **Quelles peuvent être les conséquences pour une entreprise réfractaire à la mise en place d'une politique RSE ?**

Une entreprise qui ne se lance pas dans la RSE n'est plus en ligne avec les problématiques de la société. Pas un jour ne passe sans que les médias nous parlent de réchauffement climatique, de problèmes environnementaux, etc. En règle générale, chacun a compris qu'il y avait un sujet majeur sur l'environnement, que son mode de vie allait changer et qu'il fallait faire des renoncements. Ne pas intégrer cette dimension environnementale en entreprise revient à être en décalage avec les problématiques de la société et des collaborateurs.

### **La politique RSE est donc un moyen de fidéliser des collaborateurs et de les engager dans des projets collectifs ? D'attirer de nouveaux collaborateurs ?**

La RSE au sens large est un facteur de différence. On a envie d'être dans une entreprise qui est responsable, qui respecte l'humain et l'environnement. Dès lors que vous êtes capable de démontrer ces points, vous attirez des talents et fidélisez vos collaborateurs. Les collaborateurs aspirent à davantage d'alignement entre leur travail et leurs valeurs.

### **Être ou ne pas être RSE ?**

Aujourd'hui, l'enjeu pour les entreprises est d'être en cohérence avec l'évolution de la société plutôt que d'être pionnier. Le sujet n'est pas tant d'être ou de ne pas être RSE. La question est davantage de savoir comment on s'inscrit dans ce sujet et quelles ambitions y sont associées.

La RSE génère un avantage compétitif par rapport aux clients, elle est un facteur d'attraction et de rétention des talents. Si vous n'avez pas compris que le marché était en train d'évoluer, que les produits que vous vendez ont un impact carbone beaucoup trop important et que dans un futur proche vous n'en vendrez plus, vous mettez en danger votre entreprise. Aujourd'hui, vous pouvez encore choisir comment être ou ne pas être RSE, mais ceux qui ne le seront pas demain seront assurément hors marché.



Sébastien Mandron

Les pionniers de la RSE ont fait les plus gros investissements, etc. C'est le moment d'entrer sur le marché mature. La RSE va être un facteur d'innovation, qui va faire briller votre entreprise, va motiver vos équipes et vous permettra de vous distinguer chez vos clients, voire dans votre région.

[www.cddd.fr](http://www.cddd.fr)

Camille Colloch

*\*CSRD : l'Autorité des marchés financiers indique que, dès 2024, la directive européenne CSRD (Corporate sustainability reporting directive) visera à harmoniser les reportings de durabilité des entreprises et à améliorer la disponibilité et la qualité des données publiées. Un grand nombre d'entreprises devront ainsi suivre des normes européennes de reporting de durabilité obligatoires et publier des informations détaillées sur leurs risques, opportunités et impacts matériels en lien avec les questions sociales, environnementales et de gouvernance.*



## **À propos du C3D**

Créé en 2007, le C3D est une association de type loi 1901 réunissant plus de 300 directeurs du développement durable et de la RSE d'entreprises et d'organisations diversifiées de toutes tailles. Elle s'est donné quatre missions : accompagner les professionnels du développement durable dans la maîtrise de l'ensemble des compétences liées à

leur fonction ; faire reconnaître, valoriser et rendre opérationnelle la contribution du développement durable et de la RSE à la performance globale de l'entreprise ; détecter et décrypter les tendances sociétales actuelles et de demain ; influencer les décideurs et les leaders d'opinion pour accélérer la transformation des modèles économiques.

# 34

## ODIEM, la solution Banque populaire Val de France pour toutes les transitions du dirigeant

Dans un monde en multiples mutations, la Banque populaire Val de France lance une initiative originale, avec le collectif « ODIEM ». Il propose aux dirigeants d'entreprises de les accompagner dans toutes leurs transitions, qu'elles soient économiques, environnementales, sociétales ou privées. Pilote du dispositif, Alain Blanchard, directeur d'exploitation des métiers spécialisés de la Banque populaire Val de France et directeur d'ODIEM, répond à nos questions.

### Comment est née l'idée de la création d'ODIEM ?

La création d'ODIEM s'inscrit dans la logique du plan stratégique de la Banque populaire Val de France « Un pacte Impact + », dont l'un des objectifs vise à exercer un impact positif sur le développement du territoire, notamment en portant les projets de transition énergétique. Nous avons élargi le champ à un ensemble de transformations, après avoir constaté que les dirigeants et responsables économiques devaient faire face à de multiples évolutions sans avoir toujours les moyens, ni le temps, de les intégrer.

### S'agit-il d'une initiative de la Banque populaire Val de France ou bien du réseau national de la Banque populaire ?

Il s'agit bien d'une initiative de la Banque Populaire Val de France, entreprise régionale coopérative présente dans dix départements, de l'ouest francilien à la Vienne, ayant son siège à Tours. Nous nous appuyons, bien entendu, sur notre structure nationale, et l'une des forces d'ODIEM réside aussi dans sa capacité à faire appel, le cas échéant, aux expertises du groupe BPCE.

### Quels sont les publics auxquels vous souhaitez vous adresser au moyen de cette nouvelle offre ?

Le cœur de cible d'ODIEM est constitué par les dirigeants de PME ou de petits ETI, qui sont souvent désarmés face à l'accumulation des transformations auxquelles ils sont confrontés. À la Banque populaire Val de France, nous connaissons bien les préoccupations de ces décideurs qui sont en relation avec nos centres d'affaires. Nos enquêtes de satisfaction démontrent qu'ils sont en attente de proactivité et d'anticipation de notre part.

### Justement, la relation avec les équipes d'ODIEM passera-t-elle par vos centres d'affaires ou bien par un réseau distinct ?

Notre réseau de neuf centres d'affaires reste le point d'entrée privilégié de la relation avec les clients concernés par ODIEM. Les chargés d'affaires proposent ce nouveau service en faisant appel à une équipe spécialisée composée de 65 collaborateurs actuellement et qui va encore s'étoffer. Ils sont répartis entre nos sites de Saint-Quentin-en-Yvelines, Tours, Orléans, Chartres et Poitiers.



Alain Blanchard, directeur d'exploitation des métiers spécialisés et directeur d'ODIEM à la Banque populaire Val-de-France.

### Plus précisément, quelles sont les prestations qu'ODIEM se propose de prendre en charge ?

L'approche se veut globale, avec pour fil conducteur l'accompagnement du dirigeant dans toutes ses transformations. Il peut s'agir de transformation économique stratégique avec des solutions de financements structurés, ou de fusion-acquisition. Il peut s'agir de transformations environnementales et sociétales, en faisant appel à de l'ingénierie financière ou sociale. Et notre approche intègre aussi les transformations privées, par exemple pour le pilotage d'une stratégie patrimoniale ou bien d'une cession-transmission. Les univers sont multiples, mais le suivi de relation est personnalisé et unique.

Propos recueillis par Bruno Goupille

# "Notre valeur ajoutée, c'est l'Homme" !

Les TPE-PME représentent la composante essentielle et majoritaire du tissu économique et social. Par leur nombre (1,6 millions d'entreprises) et par le nombre de leurs salariés qu'elles représentent (85% des salariés du secteur privé), elles sont l'essence même de l'activité des entreprises en France. La CPME joue par son réseau le rôle d'intermédiaire entre les chefs d'entreprise qui veulent partager leurs expériences, leurs bonnes pratiques et leurs savoir-faire dans un souci de partage de mêmes valeurs, solidarité, écoute, réactivité.



## POURQUOI

## REJOINDRE L'UNIQUE

## ORGANISATION PATRONALE

## 100% TPE-PME ?

### La CPME en Centre-Val de Loire, c'est :

#### ► FÉDÉRER

nos 800 entreprises adhérentes en proposant des actions de proximité (mises en réseau, formations, informations...)

#### ► DÉFENDRE

les intérêts de leurs dirigeants et leurs salariés auprès des pouvoirs publics nationaux et locaux

#### ► REPRÉSENTER

grâce aux 20 000 mandataires territoriaux, nationaux et internationaux

**cpme37**  
INDRE-ET-LOIRE

12 rue du Pont de l'Arche  
37550 Saint-Avertin  
02 47 39 42 43  
cpme-tours@orange.fr

**cpme41**  
LOIR-ET-CHER

16 rue de la Vallée Maillard  
41000 Blois  
02 54 56 06 06  
contact@cpme41.fr

**cpme45**  
LOIRET

23 av. des Droits de l'Homme  
45000 Orléans  
02 38 54 95 85  
contact@cpmeloiret.fr  
cpmeloiret.fr



# 35

## Hôtellerie- restauration : les solutions pour répondre au manque de main d'œuvre

L'hôtellerie-restauration représente un million d'actifs, dont 300 000 saisonniers en été et 100 000 en hiver. La France compte par exemple 372 000 cuisiniers et environ 8 500 maîtres d'hôtel. Aujourd'hui, le constat est clair et répété en boucle dans les médias : le secteur manque de main d'œuvre. 1 000 postes sont par exemple à pourvoir dans le Loir-et-Cher.

« Les chefs d'entreprise sont démunis depuis le Covid-19, explique Sabine Ferrand, présidente de l'Union des métiers et des industries de l'hôtellerie du Loir-et-Cher (UMIH 41) et de l'UMIH Centre-Val de Loire. Le Covid a accéléré les problèmes de recrutement. De plus en plus de restaurants sont contraints de fermer les lundis, mardis et mercredis faute de salariés. »

### Former davantage

Sabine Ferrand souhaite alerter les pouvoirs publics : « Il faut réunir les professionnels et les pouvoirs publics autour d'une table. » Elle appelle par exemple à la formation des professeurs principaux et conseillers d'orientation dans les établissements scolaires. La mentalité des jeunes, de leur famille, des professeurs et de la société en général doit évoluer. « L'image de nos métiers est très mauvaise. L'hôtellerie-restauration n'est pas une voie de garage. Comme pour tous les métiers, il y a des inconvénients et des avantages. On a besoin d'être reconnus, enviés. Notre secteur n'empêche pas d'avoir une vie privée, des enfants et d'évoluer dans sa vie professionnelle. »

Conséquence de cette mauvaise image : les formations peinent à trouver des candidats. « On veut bien former, mais on n'arrive pas à remplir les formations. On ne peut pas faire une formation s'il n'y a qu'un ou deux inscrits. Il faut faire venir les jeunes talents. » Pour ce faire, l'UMIH 41 participe aux Nuits de l'orientation et propose des outils numériques et des livrets pour mieux faire connaître les métiers de l'hôtellerie-restauration et du tourisme.

### Le salaire, mais pas que...

Désormais, les salariés du secteur ont des exigences salariales plus importantes et les établissements ont été contraints de s'adapter et donc d'augmenter les salaires. Mais maintenant, le bien-être et la qualité de vie au travail (ou QVT, comme disent les RH) sont aussi importants, voire plus, que le salaire. Certains chefs d'entreprise proposent davantage de congés payés, plus que les cinq semaines obligatoires. D'autres misent sur la marque employeur ou encore sur la formation continue en entreprise. « La société est en mutation et on s'adapte à cette société et aux besoins des collaborateurs », résume Sabine Ferrand.

Gros point noir lors d'un recrutement ou pour maintenir un salarié en poste : auparavant, les coupures étaient la norme. Désormais, les horaires



Sabine Ferrand, présidente de l'UMIH 41 et de l'UMIH Centre-Val de Loire.

sont aménagés, même si Sabine Ferrand reconnaît que « chaque entreprise a sa méthode » et que ces aménagements ne sont donc pas opérés dans tous les établissements. De son côté, elle a mis en place un seul service par jour, le midi, dans son restaurant Le Rhinocéros à Saint-Laurent-Nouan (41). D'autres restaurants restent à deux services par jour, le midi et le soir, mais avec deux ou trois jours de repos consécutifs pour les salariés.

Autre exemple : l'UMIH 41 propose un modèle de livret d'accueil pour les chefs d'entreprise. Ce livret est ensuite destiné à un salarié ou un apprenti qui va intégrer ou qui envisage d'intégrer cette même entreprise. Le modèle répertorie tous les incontournables du livret d'accueil : mot du chef dirigeant, présentation de l'équipe, histoire de l'établissement, informations pratiques, avantages dans l'entreprise, présentation d'une journée type et des temps forts de l'entreprise dans l'année, partenaires et contacts utiles.

Maxence Yvernault

# ENTREPRENEUR·SE·S, DONNEZ À VOTRE PROJET D'ENTREPRISE 9 CHANCES SUR 10 DE RÉUSSIR !

## LE RÉSEAU INITIATIVE VOUS ACCOMPAGNE DANS CETTE AVENTURE !

Un dossier  
solide



Un projet  
financé par  
un prêt  
à 0%



UN FINANCEMENT ET DES  
SOLUTIONS D'ACCOMPAGNEMENT  
GRATUITES POUR CONSTRUIRE  
VOTRE PROJET

À vos côtés  
dans la durée



Des  
conseils  
d'experts



Réseau  
*Initiative*  
LOIR-ET-CHER

☎ 02 54 56 64 17

✉ [ilc@initiative-loir-et-cher.fr](mailto:ilc@initiative-loir-et-cher.fr)  
🌐 [initiative-loir-et-cher.fr](http://initiative-loir-et-cher.fr)

Réseau  
*Initiative*  
LOIRET

☎ 02 38 21 18 35

✉ [contact@initiative-loiret.fr](mailto:contact@initiative-loiret.fr)  
🌐 [initiative-loiret.fr](http://initiative-loiret.fr)

Réseau  
*Initiative*  
TOURAIN VAL DE LOIRE

☎ 02 47 97 73 61

✉ [contact@initiative-tvl.fr](mailto:contact@initiative-tvl.fr)  
🌐 [initiative-tourainvaldeloire.fr](http://initiative-tourainvaldeloire.fr)

# 36

## La rupture conventionnelle : quels effets pour l'entreprise et les salariés ?

*Instaurées en 2008, les ruptures conventionnelles ont vu leur nombre croître d'année en année. Flexible, aussi bien pour l'employeur que pour le salarié, cette formalité de rupture du contrat de travail à durée indéterminée vient de se tendre pour ceux qui approchent de l'âge de départ à la retraite.*

Avec plus de 503 000 ruptures conventionnelles enregistrées en 2022, contre seulement 284 000 en 2012, on peut dire que cette modalité de fin de CDI a su faire sa place dans l'éventail des possibilités de rupture de contrat de travail. De quoi presque détrôner la procédure de licenciement, utilisée assez fréquemment par les entreprises souhaitant se séparer de tout ou partie de leurs effectifs (motif économique ou non). Il faut dire que la rupture conventionnelle présente bien des avantages, qui évitent à l'employeur et au salarié de se séparer dans la douleur.

En effet, si aujourd'hui encore la démission est le moyen le plus fréquemment utilisé pour sortir d'une entreprise (plus de 2 148 000 en 2022), elle n'en relève pas moins d'une décision brutale, aussi bien pour l'employeur, qui doit trouver des solutions pour continuer à exercer l'activité, que pour le salarié, qui n'a parfois pas d'autre choix que de jeter l'éponge lorsqu'il ne souhaite plus travailler au sein de son entreprise.

### Trouver un compromis

La rupture conventionnelle est donc un bon compromis à trouver entre un salarié et son employeur. Mais attention, la procédure à respecter doit suivre des règles bien définies, qu'Armel Barbier, dirigeant de Solution Paie & RH, nous rappelle : « La première chose, c'est qu'il faut que les deux parties se mettent d'accord sur les conditions de départ lors d'un entretien (date, congés, indemnité supralégale ou non, etc.), ensuite tout doit être consigné dans un formulaire CERFA signé par les deux parties. Il y a un délai de rétractation de quinze jours calendaires ; une fois [ce délai] passé, la convention est envoyée à l'administration pour validation. Le salarié sort des effectifs à la date de fin de contrat indiquée dans le document.

*En attendant, soit il est en congés payés, soit il continue de travailler au sein de l'entreprise. »* Bien souvent, le laps de temps entre les premiers entretiens et la fin de contrat offre une flexibilité aux ressources humaines, qui peuvent alors explorer plusieurs pistes pour réorganiser le travail en interne. C'est aussi une période appréciée par les salariés, notamment ceux qui souhaitent se réorienter professionnellement. C'est le temps de la passation entre deux vies professionnelles, ou à l'approche de la fin de carrière. Effectivement, ces dernières années la rupture conventionnelle a été de plus en plus couramment utilisée dans le cadre d'une mise à la retraite, de manière détournée. En effet, elle pouvait être moins coûteuse pour l'employeur et parfois plus intéressante financièrement pour un futur retraité qui n'avait pas encore validé tous ses trimestres.

### De nouvelles règles

Or, depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2023, les règles ont changé ! Auparavant, les montants des cotisations sociales patronales différaient selon les procédures de fin de contrat (licenciement ou rupture conventionnelle), dorénavant c'est une contribution unique de 30 % des indemnités versées qui s'applique.

« L'État a mis en place des mesures pour protéger les salariés proches de la retraite risquant d'être poussés vers la sortie. Mais c'est aussi pour éviter que ces personnes ne basculent dans le chômage en attendant de pouvoir liquider leur retraite », explique Carole Boumeddane, DRH externalisée. L'état se resserre donc davantage pour les seniors et les entreprises, qui doivent plus que jamais trouver des solutions pour adapter la fin de carrière à la pénibilité du travail.

Émilie Marmion



# 37 Comment l'entreprise s'adapte-t-elle au télétravail ?

Depuis la crise sanitaire, le rapport au télétravail a complètement changé. Le télétravail est défini dans l'article L 1222-9 du code du travail comme « toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication ». Mais il existe aujourd'hui sous de multiples formes d'organisations, liées aux fondements et fonctionnements de l'entreprise, comme nous l'exposent deux DRH.



**Dominique Jeaudeau, DRH au sein de WDK Groupe Partner, basé à Tauxigny (270 collaborateurs)**  
1 jour par semaine de télétravail acté par accord collectif

« Aujourd'hui, 17 collaborateurs (profil administratif) sur un effectif global de 270 (tous profils) ont un avenant à leur contrat de travail pour bénéficier d'une journée hebdomadaire de télétravail. Celui-ci est réservé aux collaborateurs ayant au moins un an d'ancienneté et sous réserve de l'accord du manager. Généralement, nous faisons un premier avenant de trois mois qui sert de premier test tant pour le collaborateur que pour son manager. Si cela convient à chacun, un avenant à durée indéterminée validant la journée de télétravail est signé. Chez WDK, nous avons la volonté de permettre ce confort et cette flexibilité individuelle tout en maintenant un collectif. Nous sommes vigilants afin d'éviter des dérives comme la disparition de l'esprit d'équipe et d'entreprise. Trop de télétravail risque de rompre cette spontanéité collective, celle qui fait que la machine à café reste encore aujourd'hui un lieu où il peut y avoir un échange interservices spontané. Avant le Covid-19, nous avons déjà signé un accord collectif d'entreprise avec une journée de télétravail par semaine. Si cette pandémie a institué une période de télétravail "forcé", le télétravail est aujourd'hui une possibilité. Les candidats posent souvent la question du télétravail à l'entretien, mais ne sont pas toujours friands pour, in fine, l'appliquer. »



**Philippe Catelain, DRH au sein du Groupe Dubois à Sepmes (400 collaborateurs)**  
Jusqu'à 2 jours de télétravail par semaine actés dans une charte

« Nous avons officialisé le télétravail en 2022 via une charte. Il concerne les métiers des services support (finances, achats, etc.). Une trentaine de collaborateurs peuvent réaliser jusqu'à deux jours de télétravail ou de "flex office" (travailler dans l'un de nos établissements). Lors de l'entretien annuel, nous faisons le point sur l'année de télétravail écoulée et validons sa reconduction. Il n'y a pas d'avenants aux contrats de travail.

Les plannings de télétravail sont envisagés d'une manière globale en fonction des positionnements géographiques et des affinités des collaborateurs pour développer le covoiturage dans l'entreprise. Par exemple, une assistante RH covoiture avec une assistante de la finance un jour dans la semaine. À leur demande, nous avons conçu leurs plannings pour qu'elles puissent être toutes les deux au bureau ce jour-là, faire leur covoiturage et partager les frais. Le télétravail ne doit pas faire oublier l'esprit d'entreprise et surtout l'envie de s'y rendre. Notre groupe a déménagé il y a quelques mois et nous avons choisi de construire un espace détente, très fonctionnel pour donner envie de venir à l'entreprise et d'y retrouver ses collègues. »

Camille Colloch

# 38

## ECTI : Ils mettent bénévolement leur expérience au service des entrepreneurs

*Transmettre et accompagner pour réussir tous les projets entrepreneuriaux, telle est la vocation du réseau de bénévolat de compétences seniors ECTI. D'anciens professionnels expérimentés interviennent dans les entreprises, les collectivités locales, l'éducation et le secteur social.*

« Entrez dans une dynamique de partage » : le slogan d'ECTI s'adresse aussi bien à ses futurs membres qu'à ses futurs bénéficiaires. L'association fête en 2024 son cinquantième anniversaire et entend renforcer cette dynamique du partage de l'expérience au service de tous les projets. Ses membres sont d'anciens dirigeants, cadres, artisans ou professionnels libéraux de tous les secteurs d'activité, qui veulent être encore utiles aux autres en partageant leurs compétences. Ils sont près de 2 000 au niveau national, avec des délégations dans toutes les régions. En Centre-Val de Loire, le mouvement ECTI compte une soixantaine d'adhérents, dont une majorité dans le Loiret.



Les membres de la délégation du Loiret se réunissent régulièrement pour échanger sur les missions en cours et à venir.

cybersécurité ou la décarbonation. La dynamique de partage reste d'actualité, même après 50 ans.

Bruno Goupille

### Reconnue d'utilité publique

« Selon leur profil et leurs compétences, nos bénévoles interviennent aussi bien auprès des créateurs d'entreprise que des PME ou des collectivités locales, pour des missions de courte durée qui ne doivent pas concurrencer le secteur marchand », explique Francis Renault, le délégué régional ECTI pour le Centre-Val de Loire.

Reconnue d'utilité publique, l'association est représentée dans les structures de soutien à la création d'entreprise, comme Initiative Loiret, ainsi qu'auprès des missions locales pour faciliter le retour à l'emploi, ou à l'université d'Orléans pour conseiller les étudiants dans leur recherche d'une première embauche. La délégation régionale a développé une expertise spécifique auprès des centres pénitentiaires pour accompagner la réinsertion professionnelle des détenus.

### International et cybersécurité

Au niveau national, ECTI a aussi été labellisée par l'État, via France Num, pour déployer le programme « Simple comme numérique » destiné à accompagner les hôteliers, restaurateurs et commerçants de proximité dans la prise en main et l'utilisation des outils numériques afin de développer leur activité. Certaines missions sont tournées vers la coopération internationale ou l'aide à l'export, domaine historique de la création du réseau dont le sigle originel signifie : « Échanges et consultations techniques internationaux ».

L'éventail des prestations de l'association s'élargit et s'actualise en permanence. De nouvelles propositions émergent régulièrement comme l'application de la RSE (responsabilité sociétale des entreprises), la



## Les offres de services d'ECTI aux entreprises

L'association ECTI peut mettre des experts à disposition des entreprises dans de nombreux domaines :

**Développement** : aide à l'innovation, à l'export, à la veille technologique et stratégique, à l'élaboration de plans d'action.

**Reprise et cession** : évaluation de l'entreprise, appréciation du risque financier, business plan et audit.

**Organisation, gestion et management** : conseils en organisation et à l'amélioration des process, participation à la mise en place d'indicateurs de suivi.

**Juridique** : expertise de contrats, conseils juridiques en multimédia.

**Export** : accompagnement dans le développement international, partage d'expériences.

**Numérique** : aide à la mise en conformité avec le RGPD (Règlement général sur la protection des données), au développement des ventes en ligne, à la mise en œuvre de progiciels de gestion intégrée (PGI).

**Qualité** : conseils pour la mise en œuvre d'un système de management de la qualité (SMQ), préconisations pour l'obtention de certifications et labels.

**Ressources humaines** : soutien au recrutement et à la formation des professionnels.

**RSE et développement durable** : formation des collaborateurs, diagnostics de maturité et accompagnement du dirigeant dans une démarche d'amélioration de sa responsabilité sociétale.

Les adhérents interviennent bénévolement. Une participation aux frais de gestion est demandée aux bénéficiaires.

Renseignements détaillés sur le site [www.ecti.org](http://www.ecti.org)

# 39

## Une école pour apprendre à travailler ensemble

*L'École des relations du travail, ERT, a vu le jour au mois de décembre 2023 au sein de l'université d'Orléans. Ce n'est pas une création ex nihilo, mais l'élargissement d'un diplôme universitaire qui existe depuis deux ans, au profit des élus syndicaux et chefs d'entreprises.*

Portée par l'université, soutenue par le CESER1, la DREETS2 et l'ARACT3 de la région Centre-Val de Loire, l'École des relations du travail propose aux acteurs du travail social des formations, de la recherche et des conférences. Cette école est une extension du diplôme universitaire « dialogue social » qui existe depuis deux ans. L'école structure donc ce DU auquel d'autres modules viendront s'agréger progressivement. Pour l'heure, c'est une formation de six mois à raison de deux jours par mois. Les apprenants sont principalement les élus des CSE (comité social et économique des entreprises), les représentants syndicaux et patronaux, du personnel et les acteurs du dialogue social au sens large. « Nous voulons travailler pour eux, mais aussi et surtout avec eux », explique Odile Levannier-Gouël, maître de conférences. « L'idée est pour l'heure de leur demander quels sont leurs besoins. À partir de cela, nous établirons le programme complet. » Les intervenants seront des enseignants chercheurs, des DRH, des représentants d'organisations syndicales et patronales.

Les stagiaires disposent pour leur mise en disponibilité du compte formation professionnel et du plan de développement des compétences des salariés. « L'objet est de faire monter les élus de l'entreprise en compétence dans le domaine du dialogue social », explique Anouk Lavaure, directrice de la DREETS Centre-Val de Loire. Cette école est une première en France, bien que basée sur un diplôme qui, lui, est déjà partagé par d'autres universités.

Le CESER, qui représente par nature l'ensemble des partis de l'entreprise, voit un intérêt évident à ce que se développe la réflexion, « y compris, le rappelait son président Éric Chevée, dans des sujets comme l'emploi des seniors ou la transition écologique ».



Anouk Lavaure, directrice de la DREETS Centre-Val de Loire (à gauche), et Odile Levannier-Gouël, maître de conférence.



La première promotion du diplôme universitaire : Thierry Legrand, secrétaire général régional CFTC, ingénieur chez Thales, entouré de Sonia Ferry, collègue employés CFTC, et Anne Mercier-Beulin, agricultrice employeur, FNSEA Centre Val-de-Loire.

### Le dialogue n'est pas inné

Une trentaine de personnes ont déjà suivi les cours des deux premières sessions et obtenu le diplôme universitaire correspondant. Parmi eux, Thierry Legrand, secrétaire général régional CFTC, ingénieur chez Thales. Il est issu de la première promotion, avec Sonia Ferry, CFTC, et Anne Mercier-Beulin, agricultrice employeur, FNSEA Centre-Val de Loire. « On a mis nos casquettes patronales et syndicales de côté, explique Thierry. Chacun apportait ses problématiques, et on a essayé de les comprendre. » Sonia poursuit : « Le travail en atelier est très productif, les jeux de rôle nous ont permis de nous mettre dans la peau de l'autre, donc de nous comprendre et continuer de nous parler. » Et Anne de préciser : « L'idée est de parvenir à des compromis et des consensus, dans un souci d'évolution paritaire. » En représentant bien rôdé, Thierry reconnaît tout de même que « ce cursus permet de découvrir et donc de comprendre le syndicalisme et les négociations, savoir pourquoi on s'arcboute sur des sujets, pourquoi on mène tant de combats en entreprise ».

Anne conclut en rappelant que « le dialogue social n'est pas inné. Il faut grandir collectivement ».

Stéphane de Laage

1. CESER : Conseil économique, social et environnemental régional
2. DREETS : Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités
3. ARACT : Action régionale pour l'amélioration des conditions de travail



Chambre  
de **Métiers**  
et de l'**Artisanat**

**CENTRE-VAL DE LOIRE**

**À MES CÔTÉS,  
POUR TOUS  
MES PROJETS !**

✓ **M'ORIENTER**  
& me **FORMER**

✓ **CRÉER**  
mon entreprise

✓ **DÉVELOPPER**  
ma structure

✓ **TRANSMETTRE**  
mon activité

**ET VOUS ?**

**3006** Service & appel  
gratuits

Rendez-vous

➤ dans votre **Chambre  
de Métiers et de l'Artisanat**  
ou sur **CMA-CVL.FR**



# « Les jeunes qui comprennent ce besoin d'articuler le précis et le général auront des boulevards devant eux »

*Dirigeant-fondateur du cabinet d'études et de conseil Asterès, essayiste prolifique, éditorialiste, Nicolas Bouzou s'intéresse particulièrement aux évolutions de l'économie et des entreprises, qu'il évoque ici. Résolument optimiste, il est également à l'origine des « Rencontres de l'avenir », événement intellectuel désormais reconnu en Europe qui se tient chaque année à Saint-Raphaël.*

**Le rapport au travail a profondément évolué – chez certaines professions du moins – depuis la crise du Covid-19, avec une volonté affirmée chez certains de « retrouver un sens à ce qu'ils font ». Comment l'entreprise peut-elle continuer d'attirer et de conserver les talents ?**

Je ne crois pas du tout à une crise du travail, mais à une crise de la valorisation du travail, ce qui est tout à fait différent. Il n'y a pas d'épidémie de paresse en France. Le taux d'emploi est élevé et le nombre d'heures travaillées aussi. En revanche, le travail est souvent considéré comme étant dénué de sens, pas assez valorisé symboliquement et insuffisamment rémunéré. Je suis aux côtés des salariés dans ce combat ! Le management dans nos entreprises est souvent déficient et le travail pas assez reconnu. Les entreprises doivent recruter de meilleurs managers, augmenter les salaires quand elles le peuvent et faire preuve de gratitude à l'égard de ceux qui travaillent dur. Elles auront alors moins de difficultés à recruter.

**Les modalités d'exercice du travail – essor du télétravail, remise en cause du modèle salarial... – semblent de même évoluer. Travaillera-t-on demain comme on travaille aujourd'hui ?**

Relativisons les choses. Plus de 80 % des actifs qui travaillent sont des salariés. Quant au télétravail, il est en léger recul. Les entreprises considèrent que 2 ou 2,5 jours par semaine, finalement c'est trop. Je ne crois donc ni à la fin du salariat ni à celle du bureau. Les principales évolutions vont concerner le contenu des métiers. La grande question n'est pas celle du salariat, mais des tâches que l'intelligence artificielle (IA) va créer ou faire disparaître. La question n'est pas de savoir s'il y aura toujours des médecins dans des cabinets médicaux dans vingt ans, mais que feront-ils concrètement et avec quelles technologies ? Même question pour



Nicolas Bouzou.

les comptables, comme pour les cadres. Posons-nous des questions concrètes avant de tout intellectualiser.

**Alors que les innovations technologiques frappent surtout jusqu'ici les métiers manuels, l'essor de l'intelligence artificielle semble davantage menacer les professions dites intellectuelles, jusqu'alors épargnées par ces mutations. Quelles conséquences en attendre ?**

Prenez la profession d'avocat. Aujourd'hui, une IA générative peut rédiger des contrats de travail simples. C'était jusqu'alors la tâche des débutants. Aujourd'hui, il faut être tout de suite capable de réaliser des tâches à forte valeur ajoutée car les autres sont réalisées par la machine. C'est la même chose dans la presse ou dans la pub, avec l'IA générative d'images et de vidéos. Je vais le dire autrement. Au stade actuel, dans les professions intellectuelles l'IA rend les gens performants encore plus performants, mais elle complique l'apprentissage. L'enjeu est plus social qu'économique.

**Que vous inspire l'idée en vogue de créer un « Giec pour l'intelligence artificielle », sur le modèle du groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat ?**  
Le Giecestun organisme d'étude absolument nécessaire. Mais,

je suis plus ambitieux. Il faut une institution de régulation, une COP [conférence des parties, organe décisionnel, ndlr] améliorée. Je suis favorable au multilatéralisme appliqué à l'IA car les algorithmes n'ont pas de frontière. Mais il ne faut pas se tromper. L'IA ne menace pas l'espèce humaine d'extermination ! Le sujet, c'est d'arriver à contenir la fabrication des fake news, leur diffusion, et de travailler sur des sujets sensibles comme l'impact de l'IA sur l'environnement ou sur les conflits militaires. Là encore, il faut réfléchir de façon concrète.

**Une ritournelle à la mode veut que les entreprises privilégieraient désormais le savoir-être au savoir-faire. Dans un monde où l'on est censé changer plusieurs fois de métiers dans sa vie, cela ne paraît pas illogique. Dans le même temps, les compétences nécessaires pour exercer un métier ne cessent de croître. L'équation est-elle possible ?**

Absolument. Mon idée est qu'il faut être tout à la fois un spécialiste et un généraliste. Il est nécessaire de connaître un métier évidemment. Mais les évolutions technologiques rapides que vous évoquez nous obligent à nous adapter, à considérer les technologies comme des outils, ce qui exige des savoirs généraux comme le langage, la compréhension des autres, la capacité à comprendre le monde, l'histoire-géographie. Les jeunes qui comprennent ce besoin d'articuler le précis et le général auront des boulevards devant eux. Évidemment, nos systèmes de formation doivent tenir compte de cette double nécessité en renforçant l'apprentissage des savoirs fondamentaux.

**En novembre 2023, le ministre de l'Éducation nationale s'alarmait « des résultats inquiétants » des élèves de 4<sup>e</sup>, dont la moitié éprouvent des difficultés en français et en mathématiques. La France est-elle bien armée pour livrer bataille ?**

Comme je l'ai expliqué maintes fois, la priorité doit être la remise à niveau de notre système d'éducation en modifiant le recrutement des enseignants. Ils doivent être revalorisés

financièrement et socialement, mais aussi symboliquement. Il faut faire de la figure du professeur la figure d'autorité et de sagesse de la nation. Nous en sommes très loin. Après, la réindustrialisation de la France a commencé. Il faut continuer d'être attractifs pour les investissements en dégageant du foncier pour les usines et en raccourcissant les délais de construction. La loi industrie verte va dans ce sens.

**« Tous les salariés ne sont pas prêts à être autonomes et à faire preuve de créativité », souligniez-vous dans un de vos ouvrages. Quelles perspectives pour ceux qui ne disposent pas de ces qualités ?**

Chacun doit pouvoir trouver sa place dans notre société. Chacun a des qualités à valoriser. En revanche, seuls ceux qui ont envie de travailler, d'avancer, de se frotter au monde qui vient pourront réussir. Je suis un libéral. Je considère que si vous laissez de l'autonomie aux gens, dans le cadre de règles claires, si vous leur montrez une direction et si vous les payez bien, ils donnent le meilleur d'eux-mêmes.

**Vous avez par le passé souligné le destin tragique de Florence, « cité libre et ouverte qui s'est refermée sous le joug de l'intégrisme religieux ». À l'heure de la montée de l'intégrisme, pas nécessairement religieux d'ailleurs, peut-on rester optimiste ?**

Oui pour les démocraties libérales. D'ailleurs, on voit bien que le développement est de leur côté et que les migrations se dirigent vers les États-Unis et l'Europe, pas vers la Russie. La Chine a quelques difficultés économiques et même sociales avec la forte montée du chômage des jeunes dans les villes, et le pays hésite entre fermeture et ouverture ; la Turquie aussi et l'Afrique sahélienne ne décolle pas. L'Occident ne s'en sort pas si mal. Pour ma part, je suis résolument du côté des Lumières, que nous devons défendre sans relâche tant elles sont attaquées !

Propos recueillis par Frédéric Fortin



## L'homme vu par ses ouvrages

Nicolas Bouzou est l'auteur d'une quinzaine d'ouvrages. Dans *La Comédie (in)humaine – Comment les entreprises font fuir les meilleurs* (Éd. de l'Observatoire, 2018), coécrit avec Julia de Funès, il invite les entreprises à « laisser les salariés exprimer librement leur intelligence critique » et propose des solutions pour que « l'entreprise de demain soit le lieu de l'innovation, de la performance et du progrès ». Convaincu que *Le travail est l'avenir de l'homme* (Éd. de l'Observatoire, 2017) et que *L'innovation sauvera le monde* (Plon, 2016), il invite à l'optimisme et à ne pas céder aux sirènes du découragement (*On entend l'arbre tomber mais pas la forêt pousser*, JC Lattès, 2013) et conjure : *Inventons la mondialisation de demain* (Éd. de l'Observatoire, 2020). Et face à une « France qui ne tombe pas mais se laisse aller », il appelle à renouer avec le génie français (*La France de l'à-peu-près*, Éd. de l'Observatoire, 2023).

# ENCOURAGER LES PETITES ENTREPRISES.

GAGNEZ JUSQU'À  
**1 500 €\***  
ET 1 CAMPAGNE DE PUBLICITÉ



**VOUS FAITES DE GRANDES CHOSES POUR  
L'ÉCONOMIE LOCALE ? NOUS VOUS RÉCOMPENSONS.**

Avec votre très petite entreprise vous êtes grandement engagé pour le développement économique local.

Valorisez votre projet et votre territoire en participant au Trophée Pro.

Plus d'infos sur [groupama.fr](http://groupama.fr) ou en agence Groupama.



Document et visuels non contractuels. Le gagnant régional remportera 1 500 € pour soutenir son projet. Le gagnant national remportera une campagne de publicité. Règlement disponible sur [groupama.fr](http://groupama.fr) ou en agence groupama.

Groupama Paris Val de Loire - Caisse Régionale d'Assurances Mutuelles Agricoles Paris Val de Loire - Siège social : 1 bis avenue du Docteur Ténine - CS 90064 - 92184 Antony cedex - 382 285 260 RCS Nanterre - Entreprise régie par le Code des assurances et soumise à l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution située 4 place de Budapest - 75009 Paris. [www.groupama.fr](http://www.groupama.fr). Crédit photo : Aurélien Chauvaud - Création graphique : Agence Marcel/Communication commerciale Groupama Paris Val de Loire - 2023.

**trophéepro**  
PARIS VAL DE LOIRE

 **GroupamaPro** )))  
**100% AVEC LES PROS** 0969 365 500

[groupamapro@groupama-pvl.com](mailto:groupamapro@groupama-pvl.com)

# Quand se transformer devient une opportunité



## Décideurs et dirigeants,

derrière chaque évolution, chaque transition, il y a l'opportunité de gagner, de grandir, d'oser entreprendre pour réussir. À partir de cette conviction forte, la Banque Populaire Val de France a créé ODIEM. Des conseils et expertises à forte valeur ajoutée pour répondre à tous vos enjeux privés et professionnels, à toutes vos transformations positives.

# ODIEM

LE PARTENAIRE DE VOS  
TRANSFORMATIONS STRATÉGIQUES



BANQUE POPULAIRE VAL DE FRANCE 