

ÉTUDES

Conseil
économique
social
environnemental
des Pays de la Loire

www.ceser.paysdelaloire.fr



Comment s'exerceront les métiers demain ?

DÉCEMBRE 2016



Rapport présenté par Géraldine BEALU au nom de la Commission "Éducation-Formation tout au long de la vie - Métiers de demain", assistée de Céline DOUCET, chargée d'études.

Adopté par 58 pour, 9 abstentions en session plénière le 13 décembre 2016

Directeur de la publication
Benoit Cailliau

Co-directeur de la publication
Bernard de Castelbajac
Fabienne Le Héno

Coordination et réalisation
Maria Bergeot

Mise en page couverture
Anima productions

Pages intérieures
Maria Bergeot

Impression
Espace Repro
sur papier recyclé

Crédits photos
© Rawpixel
© CESER

Sommaire

Préambule	5
Cahier 1	
Comment s'exerceront les métiers demain ?	
Restitution des idées forces recueillies lors de la journée du 20 novembre 2015.....	7
1. Avant-propos.....	9
1.1. Histoire du mot Métier.....	9
1.2. Photographie de l'évolution d'une filière - Interview de Guy Cancelier, président du groupement régional de la chaussure des Pays de la Loire.....	9
2. Introduction.....	12
2.1. Regards croisés de ligériens sur ces questions.....	12
2.2. Quelques éléments de contexte.....	14
3. Les tendances et les débats	16
3.1. L'évolution des formes et des modalités de travail.....	16
Le constat.....	16
Tendances et débats.....	16
3.2. L'évolution des organisations et du management.....	21
Le constat.....	21
Tendances et débats.....	21
3.3. L'évolution de la formation tout au long de la vie.....	26
Le constat.....	26
Tendances et débats.....	27
3.4. L'articulation vie privée / vie professionnelle.....	32
Le constat.....	32
Tendances et débats.....	33
Conclusion.....	36
Epilogue.....	36
Cahier 2	
Le travail demain : comment accompagner les mutations ?	
Priorités régionales et préconisations	37
4. Introduction – sélection des questions clés	39
5. Les problématiques soulevées	40
5.1. Les formes et les modalités de travail	40
Comment veiller à l'employabilité des ligériens face à l'accélération des changements des modalités et des formes de travail ?	40
Comment s'assurer que chaque personne ait sa place et s'intègre dans les nouvelles formes de travail ?.....	42

5.2. Organisation et management	43
Comment accompagner les personnes à muter vers un nouveau mode de management consistant à donner du sens, de la reconnaissance et développer la cohésion d'équipe ?	43
Comment s'assurer que les nouvelles organisations contribuent à concilier santé, bien-être au travail et résultats pour les salariés et les employeurs ? ...	46
5.3. Formation tout au long de la vie	48
Face à l'évolution des conditions d'exercice des métiers, comment assurer la transférabilité des compétences, des savoir-faire et des savoir-être ?	48
Comment préparer et former individuellement chaque personne à l'évolution des conditions d'exercice des métiers en tenant compte d'un cadre collectif ?	50
5.4. L'articulation et la conciliation vie privée / vie professionnelle	51
Comment permettre la réversibilité des choix en rendant compatible l'articulation vie privée/vie professionnelle avec le fonctionnement de l'entreprise ?	52
Comment encourager les services aux salariés dans les structures employeurs pour faciliter l'articulation entre vie privée et vie professionnelle ?	53
6. Les préconisations pour accompagner cette mutation	55
6.1. La formation	55
6.2. L'accès à la formation et à son financement.....	57
6.3. Les aides et le soutien aux entreprises	58
6.4. Innovation / expérimentation.....	59
6.5. Information et communication.....	61
Conclusion générale	63
Définition	64
Bibliographie	66
Remerciements	68

Préambule

Le CESER a fait le choix de s'autosaisir du sujet des métiers de demain en juillet 2015.

Après l'élaboration d'une bibliographie et la réalisation d'une vingtaine de fiches de lectures, il a décidé, en septembre 2015, de circonscrire la portée du sujet à la question : comment s'exerceront les métiers demain ?

Compte tenu des enjeux, le CESER a souhaité apporter un éclairage au Conseil régional sur cette question afin d'accompagner les mutations en cours et préparer celles à venir.

Pour conduire cette étude, et être en lien avec le thème traité, le CESER a fait le choix, délibéré et partagé, d'expérimenter une nouvelle méthode de travail en cinq étapes, présentée ci-dessous.

La première étape a consisté à ouvrir les travaux du CESER en amont de l'étude pour impliquer des acteurs de terrain et s'inscrire dans une démarche de coconstruction. Après avoir assisté à une conférence d'Olivier Charbonnier sur le thème " A quoi ressemblera le travail demain ?", en novembre 2015, les cinquante-six participants ont travaillé par groupe dans des ateliers de travail collaboratif. Ces ateliers avaient pour objectif d'identifier les grandes tendances (évolutions économiques et mutations sociales) impactant l'exercice des métiers à l'horizon 2030 et de détecter les enjeux en Pays de la Loire en termes de formes et de modalités de travail, d'organisation et de management, de formation tout au long de la vie et d'articulation vie privée/vie professionnelle. *(Des extraits vidéo de ces ateliers sont disponibles sur le site www.ceser.paysdelaloire.fr rubrique publication ; Comment s'exerceront les métiers demain)*

La deuxième étape a été consacrée à l'analyse des contributions et de rapports récemment publiés sur ce sujet (CNNum – France stratégie – CNAM). Une synthèse de ces travaux a été réalisée en février 2016.

Après une période de quatre mois de césure, relative aux contributions sur l'apprentissage et l'emploi demandées par le Président du Conseil régional nouvellement élu, la troisième étape a consisté à rédiger, en juillet 2016, le premier cahier qui rend compte des tendances et des débats que suscitent les conditions d'exercice des métiers demain.

La quatrième étape a permis au CESER de sélectionner les questions clés relevant de compétences régionales. Il a ensuite organisé, en octobre 2016, deux journées d'audition, sous forme de table ronde, pour se nourrir des

retours d'expériences terrain. Trente partenaires extérieurs ont pu ainsi être rencontrés. Le CESER a également appuyé sa réflexion sur les contributions des organisations le représentant.

La cinquième et dernière étape, en novembre 2016, a été consacrée à l'analyse de préconisations opérationnelles et à la rédaction du second cahier qui met en avant les priorités régionales pour accompagner les évolutions et les mutations du travail.

Cette méthode a nécessité une implication importante et active des membres du CESER. Elle a permis d'expérimenter des techniques de brainstorming, d'animation de groupe ou de sélection d'idées par exemple.

Enrichissantes et parfois perturbantes, ces nouvelles techniques de travail ont eu pour avantage d'aider à la structuration des idées présentées dans ce rapport, mais pour inconvénient de générer quelques frustrations.

Ainsi, le CESER a osé tester, en conditions réelles, de nouvelles pratiques pour exercer sa mission de conseil représentant la société civile organisée.

Dans le cadre de cette démarche collaborative, plus de quatre-vingt personnes ont pu porter un regard croisé sur les conditions d'exercice des métiers demain.

Ce rapport en fait la synthèse et préconise des pistes pour accompagner les mutations.

Remerciements

Le CESER tient à adresser ses plus vifs remerciements à l'ensemble des participants à ses travaux. Par leurs observations, leurs expériences et leurs contributions, ils ont enrichi la réflexion. Par leur ouverture d'esprit et leur qualité d'échange, ils ont ainsi permis d'orienter le rapport sur soixante préconisations, hiérarchisées et priorisées, permettant à la Région d'anticiper et d'accompagner les mutations. Le CESER exprime également sa reconnaissance aux personnes qui ont accepté d'être auditionnées et qui ont éclairé les débats par leurs différentes approches et leurs visions singulières. (Cf. liste en annexe du cahier 2).

Cahier 1

Comment s'exerceront les métiers demain ?

Restitution des idées forces recueillies lors de la journée du 20 novembre 2015



1. Avant-propos

1.1. Histoire du mot Métier

Le mot métier est né autour du Xème siècle. Il est issu de menestier, mistier et mestier...

A partir du sens "d'usage, de besoin" pris par le latin médiéval, le mot métier a glissé au XIème siècle vers la valeur de "besoin, utilité".

Au cours du XIIème siècle, mestier s'est appliqué à l'exercice d'une profession, d'un art, d'abord en parlant du métier des armes (1165) puis aussi d'un service procurant une rémunération (1200). La locution "gens de mestiers" désigne alors ceux dont le métier exige des connaissances, c'est-à-dire les lettrés (1180) avant de prendre le sens "d'artisans", puis "d'ouvriers" entre le XVème et le XVIème siècle.

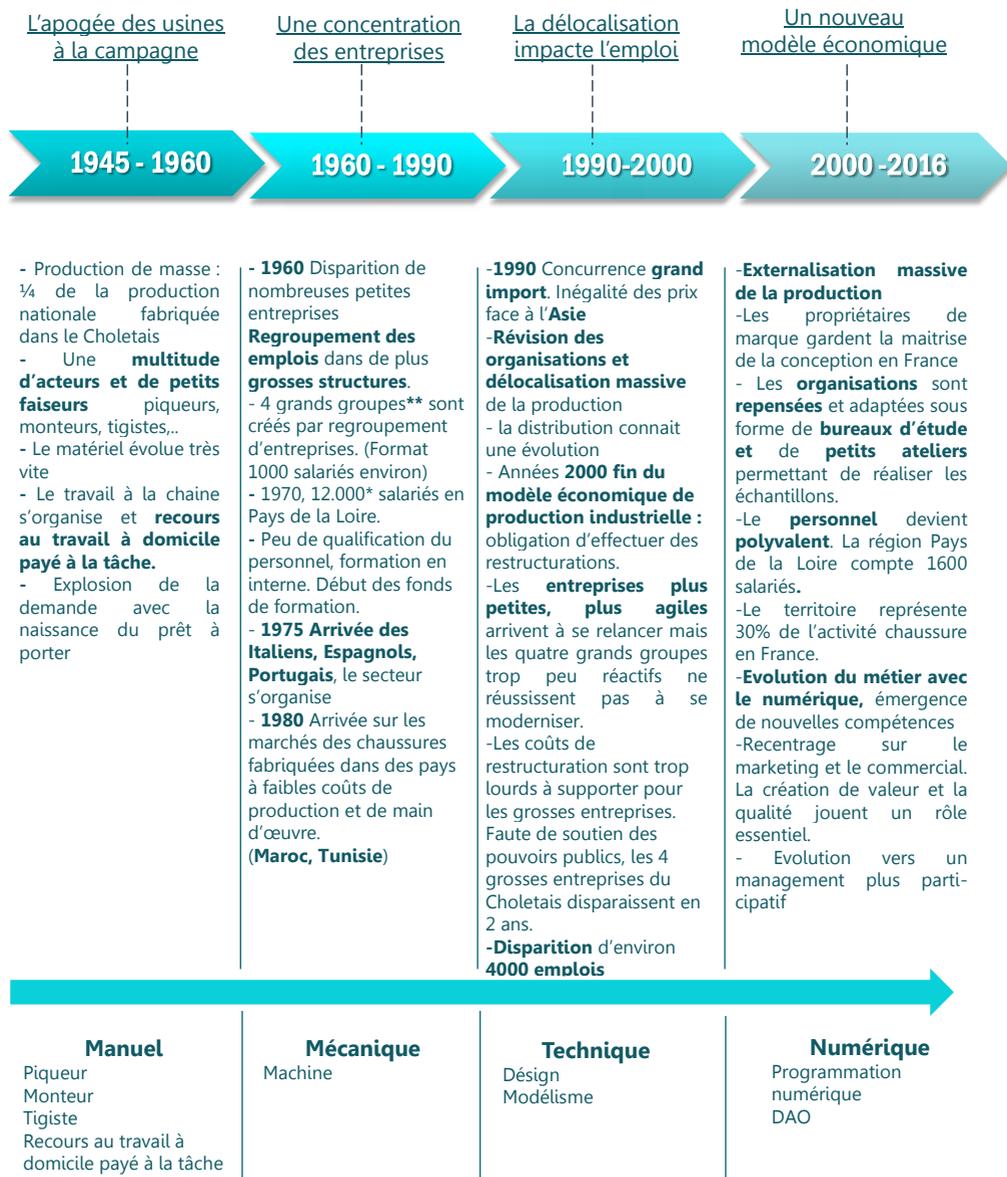
Si, dès l'ancien français, métier possède tous les sens développés par le latin, l'usage moderne est plus récent puisque le sens courant de "profession que l'on choisit" n'est passé en tête dans les articles des dictionnaires qu'à partir de la fin du XVIIème siècle. – D'après le dictionnaire historique de la langue française sous la direction d'Alain REY, Le Robert.

1.2. Photographie de l'évolution d'une filière - Interview de Guy Cancelier, président du groupement régional de la chaussure des Pays de la Loire

En se questionnant sur l'exercice des métiers demain, le CESER s'est intéressé à l'exercice des métiers hier. Il a ainsi recherché des filières ayant connues de grandes mutations en région des Pays de la Loire. Plusieurs filières ont effectivement dû se réinventer. Nous avons choisi de faire la photographie de la filière chaussure, suite à une opportunité de rencontre avec Guy Cancelier.

Pour le président du groupement régional de la chaussure des Pays de la Loire, "Les fabricants ont dû s'adapter très rapidement. Les entreprises ont choisi de délocaliser leur production. Les emplois se sont déplacés. Le modèle économique a été totalement bouleversé. La région qui comptait environ 12.000 emplois en 1970 dans cette filière n'en compte plus que 1.600 aujourd'hui."

Frise chronologique de la filière chaussure



*Source INSEE

**Pindière Gep La Fourmi Polygone

Evolution : La tendance est à la relocalisation de la production en Europe. D'après Guy Cancelier, l'Italie, l'Espagne et le Portugal sont déjà concernés, ce qui n'est pas le cas de la France par manque de compétitivité, de main d'œuvre qualifiée et un parc machine ne permettant plus de faire de grandes séries.

En Pays de la Loire, tout comme les autres industries de la filière mode, la chaussure est confrontée à des difficultés liées : aux recrutements, aux compétences avec une pyramide des âges de la population ouvrière vieillissante, à des problèmes d'orientation et de formation et à l'innovation faible dans le secteur.

De nombreuses actions sont mises en œuvre pour pérenniser cette filière afin de faire face aux besoins de recrutement qui vont s'accroître au fil du temps (50 % des effectifs à remplacer dans les 10 ans) : la révision et le renouvellement de l'offre de formation initiale et professionnelle, et le partenariat avec le tissu économique et les laboratoires de recherche.

Pour ce faire, il a été décidé la création à Cholet d'un Campus des métiers et des qualifications pour répondre aux enjeux de développement de la filière mode (habillement, textile, chaussure, maroquinerie) avec comme objectif de : sauvegarder et transmettre les savoir-faire, d'intégrer dans les entreprises des personnels à haut niveau de compétences, développer des processus innovants dans les usines du futur et de recruter durablement 500 personnes annuellement (notamment des opérateurs et des techniciens).

A l'époque, le reclassement des salariés de la chaussure s'est fait principalement dans les secteurs de la menuiserie et de l'agroalimentaire. La filière menuiserie industrielle, fortement représentée en Pays de la Loire, connaît aujourd'hui, avec l'arrivée de la concurrence des pays de l'Est, le même scénario que la filière chaussure il y a 40 ans. Ces mutations auront un impact direct sur l'exercice des métiers demain. C'est également le cas de la filière agroalimentaire. Voir rapport CESER "*Quel avenir pour les industries agroalimentaires en Pays de la Loire ?*" - Juin 2013.

Les enseignements du passé serviront de références au CESER pour conduire son étude sur l'évolution de l'exercice des métiers demain.

2. Introduction

2.1. Regards croisés de ligériens sur ces questions

Afin d'intégrer la société civile en amont de la construction du rapport, le CESER a organisé une journée de travail collaboratif le 20 novembre 2015.

Une méthode novatrice pour le CESER qui a initié une réflexion collective en croisant les regards d'une soixantaine d'acteurs concernés par le sujet : employeurs, économie sociale et solidaire, salariés, établissements secondaires, enseignement supérieur, étudiants, vie associative,... chambres consulaires, branches professionnelles, organismes de formation, associations de parents d'élèves, institutions, etc....

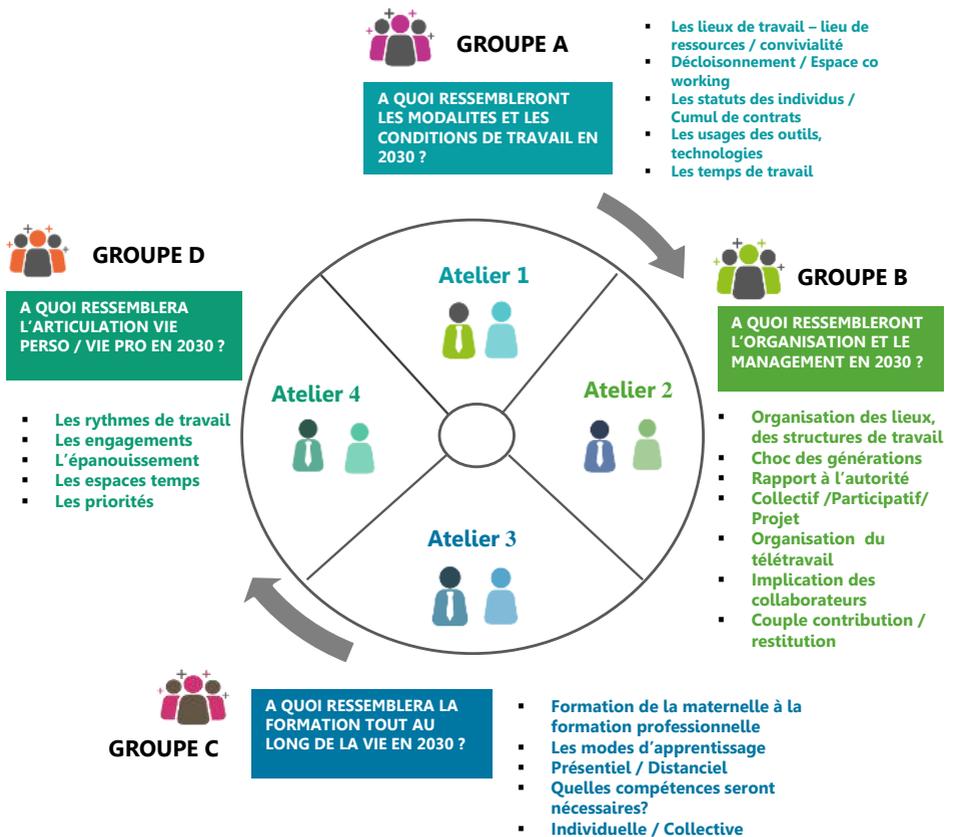
Afin d'amorcer les débats, la journée a commencé par l'intervention d'Olivier Charbonnier, consultant et co-auteur, avec Sandra Enlart, du livre "A quoi ressemblera le travail demain?". Il a présenté sa vision de la transformation de la relation au travail et des conséquences de cette évolution sur les organisations et le management. Olivier Charbonnier a également abordé la question des modes d'apprentissage : "que devons-nous apprendre dans ce monde en profonde mutation ?"

Puis, quatre ateliers ont permis de capter la vision prospective des acteurs régionaux à horizon 2030 autour de quatre thématiques :

- **Les formes et les modalités de travail**
- **Les organisations et le management**
- **La formation tout au long de la vie**
- **Le couple vie personnelle / vie professionnelle**

Les vidéos de la journée

Flashez ce code pour voir les vidéos réalisées lors de la journée de travail collaboratif organisée par le CESER le 20 nov. 2015
Télécharger l'application SCAN par exemple pour lire ce QR code



Grâce à cette méthodologie originale, de nature à favoriser l'expression des acteurs ligériens, le CESER a pu identifier les tendances et les débats suscités par chaque thématique. Ces débats serviront de base de référence au CESER pour cibler et conduire ses auditions terrain au regard des enjeux pour la Région.

Souhaitant que le lecteur se projette dans ce que pourraient être les conditions d'exercice des métiers à l'horizon 2030, il a été choisi d'employer le temps présent.

Le CESER a fait le choix d'utiliser le terme "structures employeurs" pour prendre en compte toutes les formes d'entreprises en incluant, les structures publiques et les structures de l'économie sociale et solidaire. Bien que l'économie traditionnelle et l'économie sociale et solidaire ou publique connaissent des différences culturelles et des divergences dans les modes de fonctionnement, le CESER a réuni ces créateurs de valeurs.

Ce premier cahier, rend compte de ce travail en respectant toutes les expressions émises dans chaque atelier, ce qui explique certaines répétitions.

Pour illustrer la richesse des propos et des discussions tenus durant les ateliers du 20 novembre 2015, le CESER a choisi de présenter quelques citations dans cette restitution en tant que verbatim. Leurs choix ne doivent pas prêter à interprétation.

Ce cahier s'appuie également sur plusieurs rapports tels que "*Travail Emploi Numérique - les nouvelles trajectoires*" du Conseil national du Numérique, janvier 2016. "*L'avenir du Travail : quelles redéfinitions de l'emploi, des statuts des protections ?*", France Stratégie, mars 2016. "*Comment travaillera-t-on demain ?*" CNAM Mag avril 2016.

2.2. Quelques éléments de contexte

Le travail connaît une évolution depuis les dix dernières années, selon Olivier Charbonnier, marquée par :

- **L'essoufflement d'un modèle organisationnel, de type industriel**

Ce phénomène a été accentué par le numérique qui a aboli les deux piliers sur lesquels reposait le système de production français : le temps et le lieu.

- **L'émergence d'économies alternatives**

Apparaissent de nouvelles structures d'entreprises et formes de travail avec l'augmentation du travail indépendant, des Sociétés coopératives et participatives (SCOP)...

- **L'évolution de la relation au travail**

La modification des relations tant qualitatives que quantitatives a des conséquences sur les organisations et le management.

Le besoin d'agilité, d'autonomie et d'adaptabilité est permanent. Il est nécessaire pour les structures de se réorganiser, de s'ajuster et surtout d'expérimenter, et ceci sans modèles de référence. Il faut pourtant savoir travailler autrement et donc "désapprendre" son métier constamment.

La singularité des personnes en interne (salariés) et en externe (les clients, les usagers,...) est à placer au cœur de l'organisation.

Aujourd'hui, le travail doit être encore plus porteur de sens et de valeur, vecteur de passion et non de souffrance. Il doit conduire à une coopération volontaire et horizontale entre les individus.

Comme tout changement, il est nécessaire de l'accompagner, tant du côté des structures employeurs que des salariés.

3. Les tendances et les débats

3.1. L'évolution des formes et des modalités de travail

Le constat

Trois grandes tendances majeures modifient les formes de travail :

- L'explosion de l'information : "l'infobésité".
- La confusion du temps, des espaces et des situations.
- La capacité à travailler en connexion, appeler mode agile, c'est-à-dire la capacité à s'ajuster en permanence.

Tendances et débats

TENDANCES	DEBATS
<ul style="list-style-type: none">➤ Placer l'individu au centre de l'organisation	<p>Comment tenir compte des attentes de chacun et construire une organisation pour tous ? Comment prendre en compte tous les profils d'individus pour éviter les exclusions ?</p>
<ul style="list-style-type: none">➤ S'adapter à des évolutions majeures et multiformes : multi statuts, lieu de travail, temps de travail...	<p>Comment veiller à l'employabilité tout au long de la vie ? Comment veiller aux collectifs de travail ? Comment éviter la confusion "travail /maison" ?</p>
<ul style="list-style-type: none">➤ Expérimenter de nouvelles formes de travail acceptant le droit à l'erreur	<p>Comment sécuriser l'expérimentation permettant de "pivoter" ?</p>

TENDANCES	DEBATS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Repenser les métiers dans un nouvel environnement en préservant les savoir-faire 	<p>Comment transférer les savoirs, surtout le travail manuel ?</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Faire tomber les murs de l'entreprise et développer les formes de coopération 	<p>Comment rapprocher et connecter les mondes différents ?</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adapter les modalités de travail en fonction des métiers. 	<p>Comment définir un cadre général qui permette de la souplesse ?</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Intégrer les nouvelles formes de collectif de travail en donnant du sens 	<p>Comment définir les règles du jeu ? La forme contractuelle est-elle trop rigide pour développer le mode collaboratif ? Comment le collectif peut prendre en compte l'intérêt individuel ?</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Imaginer de nouvelles formes de dialogue social 	<p>Comment renforcer l'agilité des organisations syndicales (salariés / patronat) ? : représentations, consultations, défense des intérêts</p>

Placer l'individu au centre de l'organisation

A l'horizon 2030, l'individu se place au centre de l'organisation, qu'il s'agisse du salarié en interne ou du client, de l'usager... à l'extérieur de la structure employeur. L'organisation est donc construite à partir des attentes des individus, et s'ajuste constamment. La prise en compte du besoin de reconnaissance au travail est devenue indispensable et vecteur de motivation.

Verbatim "Dans mon entreprise, j'essaie de valoriser au maximum mes collaborateurs. Une personne reconnue par son travail, aura tendance à se dépasser, à aller au-delà de la mission initialement confiée et à donner du sens à son action." Extrait : Atelier Forme et modalité de travail.

Il est parfois compliqué de tenir compte des attentes de chacun et de construire une organisation pour tous. La problématique des structures est de prendre en compte tous les profils d'individus pour éviter les exclusions.

S'adapter à des évolutions majeures et multiformes

A l'horizon 2030, des évolutions majeures et multiformes se dessinent auxquelles l'individu doit s'adapter. Nous parlons de :

- **Multi-statuts.** Au cours de sa vie, l'individu peut cumuler différents statuts : salarié, entrepreneur, demandeur d'emploi, étudiant de façon successive, mais également simultanément.
- **Multi-site.** L'individu travaille de chez lui en télé-travail, dans un espace de coworking, au bureau dans son entreprise ou dans une autre entreprise... Il est à la fois en vis-à-vis avec des collaborateurs et/ou à distance. Les tiers espaces lieux se développent, comme les espaces de coworking.
- **Multi-temps.** Il existe de moins en moins de séparation dans les temps, entre le temps de travail contractuel et le temps personnel, le jour et le soir, le week-end et la semaine. Avec le numérique, où tout peut être accessible n'importe où et n'importe quand, les repères temps sont chahutés.

L'éclatement des lieux et des temps de travail modifie les relations et conduit parfois à une perte du dialogue social. L'enjeu est de veiller au maintien des collectifs de travail, générateurs de socialisation, et à l'employabilité de chacun tout au long de la vie.

La notion traditionnelle du salariat est remise en cause.

Expérimenter de nouvelles formes de travail acceptant le droit à l'erreur

A l'horizon 2030, l'expérimentation devient une source d'innovation. Elle induit de se donner le droit à l'erreur. Il est donc important d'avoir la possibilité de revenir en arrière, de pivoter, en cas de résultats insatisfaisants. La reconnaissance du droit à l'erreur devient indispensable pour permettre aux structures employeurs comme aux salariés d'oser tester de nouvelles formes de travail. La sécurisation de l'expérimentation est une question majeure.

Repenser les métiers dans un nouvel environnement en préservant les savoir-faire

La technologie et le numérique impactent l'exercice des métiers en jouant sur leur environnement. De nouvelles technologies permettent par exemple de diminuer la pénibilité de certains postes sans remettre en cause l'existence même du métier. Nous avons toujours besoin du boulanger pour fabriquer du

pain, même s'il ne le fait peut-être pas de la même manière, optant pour une fabrication plus moderne, plus robotisée. De même, un couvreur doit nécessairement monter sur un toit, quand bien même une machine lui apporte les matériaux nécessaires.

Dans ce contexte, le transfert des savoir-faire, surtout manuel, devient une préoccupation majeure.

Faire tomber les murs de l'entreprise et développer les formes de coopération

A l'horizon 2030, les entreprises se libèrent. Les murs tombent grâce aux intranets et aux réseaux sociaux des entreprises. Des événements, des afterwork ("après le travail") sont organisés régulièrement avec les équipes. En se rencontrant davantage, chacun a plus de facilité à échanger et travailler ensemble. Le décloisonnement des services facilite le travail collaboratif et le travail en mode projet.

Les structures employeurs coopèrent entre elles et avec des écoles, centres de recherche, fablab,... pour innover. Cette nouvelle forme de coopération offre une grande latitude aux acteurs quant à sa constitution, son mode d'organisation et sa gestion.

Il devient donc essentiel d'accompagner et d'animer les équipes pour faciliter et optimiser les connections entre ces mondes différents.

Adapter les modalités de travail en fonction des métiers

A l'horizon 2030, les modalités de travail s'adaptent en fonction des types d'emplois (pénibilité, sédentarisation, ...), en fonction des souhaits des individus, de leurs aspirations ou de leur période de vie.

Verbatim "Dans les métiers de la restauration, il est très difficile de trouver un plongeur le week end. A chaque fois, nous avons du turn-over. Maintenant, nous donnons deux jours de repos à notre plongeur. Du coup, nous avons trouvé des étudiants intéressés pour assurer le poste le week-end." Extrait : Atelier Forme et modalité de travail.

Il s'agit de trouver des alternatives permettant davantage de souplesse tout en veillant au cadre organisationnel.

Intégrer les nouvelles formes de collectif de travail en donnant du sens

A l'horizon 2030, de nouvelles formes de collectif de travail sont donc intégrées. En effet, les fablab, les espaces coworking, les groupes projet... impactent l'architecture des locaux, l'organisation, les méthodes ... Est-ce du jeu ou du travail ? Tout le monde n'a pas la même appétence pour ces nouvelles formes de créativité.

Même si cela peut sembler en contradiction avec l'esprit de liberté, pour qu'il y ait du collectif, il faut des règles du jeu et une organisation.

En effet, la volonté d'engagement est très importante à condition qu'elle fasse sens. Chacun cherche son intérêt avant d'intégrer un collectif. Ce dernier n'est pas nécessairement pécuniaire mais fait aussi référence à un épanouissement personnel, à la recherche de mieux être.

Ceci est encore plus prégnant pour les nouvelles générations

Verbatim "Si je prends l'exemple de mes enfants, ils sont hyper égoïstes ! Ce sont eux, avant tout ! En revanche, si un collectif les intéresse, alors ils vont tout donner ! Telle est cette dualité entre "je suis capable de m'investir pour du collectif" et "je le fais aussi pour moi." Je ne le fais pas que pour les autres, je dois y trouver un intérêt." Extrait : Atelier Forme et modalité de travail.

La nomination d'un animateur/fédérateur est indispensable pour donner du sens et accompagner les individus dans l'utilisation par exemple des espaces de créativité.

La difficulté est de lier les motivations et les ambitions personnelles avec les enjeux des organisations employeur.

Imaginer de nouvelles formes de dialogue social

Les nouvelles formes de travail ont une répercussion sur le dialogue social. Le monde participatif rend la parole des salariés plus directe, plus libre. Les relations et les expressions sont multiples. La représentation du personnel et la négociation dans l'entreprise doivent donc s'adapter à cette évolution.

L'agilité concerne donc toute les organisations quelles que soient leur formes (représentations, consultations, défense des intérêts).

3.2. L'évolution des organisations et du management

Le constat

Trois grandes tendances majeures sont relevées :

- L'évolution des organisations.
- Le développement du mode projet et de la coopération, au sens de "Faire œuvre commune".
- La transformation du rôle du manager. Manager devient un véritable savoir-faire.

Tendances et débats

TENDANCES	DEBATS
➤ Repenser les organisations (Décloisonnement, flexibilité, souplesse, immédiateté)	Comment définir un cadre pour autoriser la liberté dans les structures employeur"? Comment muter vers un management libéré? Quelles règles du jeu?
➤ Installer les organisations dans des écosystèmes par exemple start-up, free-lance, petites structures pour booster la R&D	Comment identifier les parties prenantes de son écosystème ? Comment construire cet écosystème ?
➤ Développer le mode projet, voire multi-projet	Comment partager les responsabilités ? Comment faire évoluer la contractualisation de la prestation de travail ? Quel mode de rémunération en mode projet? Quels critères objectifs pour déterminer la rémunération ?
➤ Gérer les ressources humaines en mode projet : mission éphémère	Comment sécuriser les parcours ? Comment accompagner les individus dans cette mutation ? Quel nouveau rôle pour les DRH ?
➤ Muter vers un management plus participatif moins directif	Comment accompagner ces transformations majeures ?

TENDANCES	DEBATS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Redéfinir le rôle du manager Savoir fédérer et connecter de multi compétences, compétence de médiateur, manager éphémère (en mode projet) 	<p>Comment renforcer son rôle d'animateur, de chef d'orchestre, de capitaine et de régulateur ? Comment aider les gens à se connecter ? Comment développer une fonction d'intégration d'équipe ?</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Former le manager et le dirigeant à l'animation d'équipe, la dynamique de groupe, l'écoute, la mixité culturelle 	<p>Comment faire évoluer les formations management prenant en compte ces nouveaux savoir-faire ? Comment sortir des outils ? Comment éviter la confusion "travail/maison" ?</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cartographier les compétences (Tous types de compétences) 	<p>Comment identifier et répertorier les différentes compétences de chaque individu ?</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prendre en compte l'évolution des relations de travail 	<p>Comment éduquer les managers et les dirigeants à gérer l'intrusion vie privée - vie professionnelle ? Comment améliorer le bien-être au travail ?</p>

Repenser les organisations

A l'horizon 2030, les organisations sont repensées de manière décloisonnée tant au niveau des services dans les structures employeurs, des métiers, des compétences que des missions. L'organisation devient "multifacettes".

Il faut gagner en souplesse pour améliorer la réactivité et répondre au besoin d'immédiateté. En effet, le rapport au temps change. Internet réduit la planète grâce aux échanges instantanés qu'il permet.

Pour s'ajuster à toutes ces modifications, les organisations sont desserrées. Le temps de travail est plus flexible.

Autoriser la liberté dans les structures employeurs et muter vers un management plus libéré nécessite de définir un cadre, de veiller à la protection des collectifs et à la sécurisation des parcours.

Installer les organisations dans des écosystèmes*

A l'horizon 2030, Les organisations s'installent dans des écosystèmes. L'objectif est d'être plus innovant, de booster la recherche et développement. L'environnement est à la fois facteur de contraintes et porteur d'opportunités.

Il convient de ne plus agir seul mais de s'entourer pour se développer. Ajouter des talents, des compétences complémentaires devient indispensable mais de plus en plus d'organisations font le choix de ne pas grossir pour rester agile. Elles évoluent en souplesse vers des "écosystèmes" qui leur permettent d'être sur des formats d'une dizaine de personnes.

Comme l'indiquait Olivier Charbonnier, nous n'assistons pas pour autant à la disparition totale des grandes structures. Celles-ci développent leur propre écosystème. C'est déjà le cas d'ORANGE, qui a ouvert l'entreprise à des start-up pour travailler en co-construction (Orange fab France). En un an, cela a transformé l'espace de travail et permis d'établir de nouvelles relations.

Verbatim : "Si la start-up, avec laquelle je collabore depuis un an, est contrainte de stopper son activité, je peux peut-être mettre à sa disposition un conseiller juridique pour l'aider dans le procès qui l'oppose à un client mauvais payeur. Ou puis-je l'aider à alléger ses charges financières en mettant à sa disposition un espace de travail entre mes quatre murs". Extrait conférence Olivier Charbonnier 20 novembre 2015.

La construction d'un écosystème nécessite de bien identifier les parties prenantes. C'est d'ailleurs une difficulté pour certain.

** Un écosystème ? Il s'agit d'un environnement dans lequel j'ai intérêt à ce que tout le monde existe.*

Développer le mode projet, voire multi-projets

Le mode projet implique :

- Un paramétrage dans le temps avec un début et une fin
- Un sujet unique
- Un groupe multi compétences pour traiter la problématique
- Un plan d'action et des indicateurs d'évaluation
- Une définition précise du rôle de chacun

Bien que de plus en plus développé, le mode projet interroge sur les responsabilités de chacun, l'évolution de la contractualisation de la prestation de travail et de la rémunération.

Gérer les ressources humaines en mode projet : mission éphémère

A l'horizon 2030, le mode projet conduit à une nouvelle gestion des ressources humaines. Plusieurs paramètres évoluent régulièrement tels que la composition de l'équipe et le rôle de chacun. Même, le manager est éphémère.

De plus, les personnes changent de rôle en fonction des projets. Une personne peut prendre le rôle de chef de projet dans un cas, assimilé à un rôle de manager, puis être seulement contributeur dans un autre cas.

L'organisation se reformate en fonction des projets successifs, ce qui interroge la sécurisation des parcours et les nouveaux rôles des DRH. Cela interroge également sur le besoin d'accompagnement de certains profils d'individus pour éviter les exclusions.

Muter vers un management plus participatif et moins directif

A l'horizon 2030, le rôle du manager est primordial. Manager ne semble plus être un métier mais un savoir-faire.

D'un management hiérarchique et directif, nous évoluons vers un management fonctionnel et participatif. Les ratios autorité/liberté et autorité/animation sont modifiés.

Le management donne du sens, tout en laissant le droit à l'erreur. Il autorise la "sortie du cadre" pour innover, décloisonner les raisonnements et ainsi proposer de nouvelles idées.

Le manager de demain est capable de créer et maintenir la cohésion d'équipe, même si, l'équipe est répartie sur différents sites.

Pour cela, quatre pré-requis sont nécessaires : la bienveillance, l'empathie, la sensibilité et l'exemplarité.

Comme toute transformation, un accompagnement est indispensable pour en garantir la réussite.

Redéfinir le rôle du manager

A l'horizon 2030, le manager sait fédérer et connecter des multi-compétences. Il mixe les cultures, les disciplines. Il accompagne les collaborations au sein de la structure employeur mais également avec des intervenants extérieurs.

Le manager 2.0 donne du sens au travail de ses collaborateurs, en relayant et expliquant pourquoi les choses sont faites de telles manières. Il diffuse de l'information pour leur permettre de comprendre la stratégie globale de la structure employeur. L'ensemble des collaborateurs devient ainsi porteur du projet d'entreprise.

Les équipes projet sont constituées de métiers extrêmement différents : des techniciens, des designers, des commerciaux, des consultants, ... des métiers issus de culture différente. Fédérer ce groupe hétérogène nécessite, en plus de la volonté, une méthode. Sous l'impulsion du manager, des personnes qui n'auraient pas le même langage, les mêmes horaires, les mêmes codes... réussissent à travailler ensemble.

Désormais, outre un rôle d'animateur, de chef d'orchestre, de capitaine d'équipe et de régulateur, le manager développe une fonction d'intégration d'équipe, voire de "connecteur" de talents. Cela pose donc la question de la formation.

Former le manager / le dirigeant

Pour répondre à ces nouveaux modes de fonctionnement prenant en compte le collectif de demain, le manager est formé à l'animation d'équipe, à l'écoute et à la dynamique de groupe. Pendant de nombreuses années, la plupart des formations au management portait essentiellement sur la boîte à outils du manager, "quels outils utilisés pour ...?". Ces nouvelles pratiques collaboratives nécessitent des compétences spécifiques, des aptitudes comportementales, organisationnelles et cognitives.

L'évolution des formations en management semble indispensable pour prendre en compte ces nouveaux savoirs en évitant de ne se focaliser que sur les outils.

Cartographier les compétences

A l'horizon 2030, le mode d'organisation permet de répertorier et de développer les compétences professionnelles et sociales de chacun. Pour cela il existe des solutions permettant de cartographier toutes les compétences, qu'il s'agisse de compétences acquises dans les structures employeurs, en formation, dans un univers associatif ou même dans l'univers familial. L'enjeu est de savoir repérer et identifier les connaissances clés liées aux objectifs stratégiques, opérationnels et pédagogiques des organisations, services ou unités.

La cartographie des compétences constitue alors un outil d'aide à la décision : capitalisation de savoir-faire, constitution d'équipe projet, suivi de montée en compétences.

Prendre en compte l'évolution des relations de travail

De nouveaux rapports humains ont émergé. Ainsi, le mode projet génère une relation de pair à pair éphémère.

Avec le numérique, nous ne sommes plus uniquement en vis-à-vis, mais parfois dans des relations virtuelles les uns avec les autres.

Toutes les nouvelles formes de sollicitation et d'interaction numérique - mails, SMS - prennent une importance majeure. Comme l'indiquait Olivier Charbonnier, lors de sa conférence du 20 novembre 2015, ils génèrent de multiples émotions qui provoquent en fin de journée une surcharge affective. Ainsi l'envoi d'un texto pourra entraîner un stress si la réponse n'est pas instantanée !

Ces évolutions jouent sur le bien-être au travail. Les managers et les dirigeants doivent donc veiller à l'équilibre vie professionnelle / vie privée.

3.3. L'évolution de la formation tout au long de la vie

Le constat

Trois grandes tendances majeures sont relevées :

- La transformation du rapport au savoir.
- L'impact du numérique sur nos façons d'apprendre. Nous sommes de plus en plus dans une délégation à la machine.
- Le rapprochement des mondes (école, structure employeur, formation).

Tendances et débats

TENDANCES	DEBATS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evoluer dans notre rapport au savoir : <ul style="list-style-type: none"> • apprendre à traiter l'information en masse, à penser, à se concentrer, à apprendre tout au long de sa vie 	<p>Comment changer la posture du formateur : rôle d'accompagnant plus que de sachant ?</p> <p>Comment créer le "compagnonnage agile ?"</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Faire évoluer les outils pédagogiques et l'animation de groupe. Mettre la formation en mouvement 	<p>Comment individualiser et ajuster les parcours de formation ?</p> <p>Comment développer les dynamiques pair à pair (parrainage) de formation ?</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Avoir une bonne connaissance des besoins des uns et des autres, éviter les préjugés Rapprocher école / structures employeur Décloisonner les disciplines 	<p>Le socle commun de formation initiale doit-il être en phase avec les attentes des structures employeur ? Le rôle de l'école est-il de répondre aux besoins des structures employeur ?</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Acquérir et maîtriser les compétences sociales et civiques socle commun de connaissances et de compétences de la scolarité obligatoire 	<p>Comment rendre opérationnels les acquisitions et la maîtrise des compétences du socle commun ?</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Changer le regard sur la formation 	<p>Comment donner le pilotage de la formation aux individus ? Comment encourager les initiatives, l'intrapreneuriat : capacité à transformer son environnement</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diversifier les contextes d'apprentissage. Apprendre en dehors du cadre scolaire ou professionnel Permettre à chacun de prendre conscience de ses compétences 	<p>Comment évaluer les compétences extra professionnelles ou extra scolaires ? Comment assurer la transférabilité des compétences ?</p>

Evoluer dans notre rapport au savoir

D'un monde où la formation et la connaissance étaient rares et chères, nous sommes passés à un monde d'abondance et de gratuité. Comme l'indique Olivier Charbonnier *"Pourquoi continuer à apprendre et à me former alors qu'une grande partie de l'information tient dans mon smartphone ?"*. Une délégation de notre savoir à la machine s'affirme de plus en plus.

En fait, plus que jamais, il va falloir apprendre, notamment apprendre à penser et à se concentrer.

Verbatim "Voilà vingt ans, lorsque je cherchais à investir un sujet, j'achetais le "Que sais-je ?". Aujourd'hui, cela change tout le temps ! Tant et si bien que des étudiants, maintenant, nous interpellent en cours en nous interrogeant sur la pertinence des chiffres, devenus effectivement obsolètes ! Cela désacralise considérablement le savoir !" Extrait conférence Olivier Charbonnier 20 novembre 2015.

Le pouvoir, c'est de transmettre de l'information, pas de la posséder. Les applications de type Snapchat montrent bien ce phénomène. Aussi, d'une logique d'appropriation et de stockage de l'information, l'individu passe à une logique de gestion et de traitement des flux.

A l'horizon 2030, l'individu apprend à traiter l'information en masse, disponible en temps réel mais qui arrive de façon fragmentée.

Il s'agit de passer de l'information à la formation. L'individu doit extraire l'essentiel pour progresser dans ses apprentissages et apprendre à apprendre tout au long de sa vie.

Le formateur doit changer de posture et prendre le rôle d'accompagnateur et de médiateur.

Faire évoluer les outils pédagogiques et l'animation de groupe, mettre la formation en mouvement

A l'horizon 2030, l'évolution des comportements et de l'environnement est prise en compte.

Ainsi quels que soient les outils utilisés, numériques ou non, l'apprentissage passe par un travail collaboratif, collectif, intuitif... proche du mode projet. Ce qui permet de motiver les apprenants. L'important est que l'apprentissage fasse sens auprès des élèves et de tout apprenant.

Les méthodes pédagogiques sont donc actives, tournées vers le travail en équipe, la mise en situation et l'expérimentation. L'objectif est l'adaptabilité permanente. La créativité est placée comme compétence centrale.

Afin de mieux tirer parti des mixages des différentes spécialités, les disciplines sont décloisonnées. Les projets étant interdisciplinaires, ils permettent de mettre en pratique des connaissances et des compétences diverses telles que scientifiques, littéraires, artistiques. Des personnes d'âges différents, d'aptitudes et de compétences diverses sont formées sur des matières communes pour enrichir l'interaction de chacun, même s'ils ne se destinent pas aux mêmes diplômes.

Les temps de formation sont revisités comme les méthodes pour permettre le droit individuel à la contribution. Les méthodes alternatives de type Montessori ou Freinet sont également intégrées davantage.

La forme de l'apprentissage devient aussi importante que le fond. Les dynamiques de parrainage (pair à pair) sont favorisées.

Les parcours de formation nécessitent d'être ajustés et individualisés. Le travail et l'évaluation par compétences permettent de motiver en soulignant les acquis, de repérer ce qui doit alors être travaillé. Il installe une représentation de l'apprentissage dynamique, toujours en construction, qui prépare à la formation tout au long de la vie.

Avoir une bonne connaissance des besoins des uns et des autres, éviter les préjugés

A l'horizon 2030, la formation initiale, la formation continue et les structures employeurs sont décloisonnées pour s'adapter aux contraintes des uns et des autres.

La formation de façon régulière est primordiale, y compris pour les formateurs, afin d'être réactif au changement.

Des immersions mutuelles sur des périodes significatives entre les enseignants et les professionnels mais également entre les différents milieux d'éducation, telles que l'éducation populaire, l'éducation scolaire, l'éducation familiale sont renforcées.

L'objectif par exemple pour l'école, est d'être le plus réactif possible dans la modification éventuelle d'un programme scolaire notamment lors d'évolutions technologiques et techniques.

Il semble important de veiller à ce que le rôle de l'école ne consiste pas uniquement à répondre aux besoins des entreprises. Celui-ci est plutôt de

préparer à un socle commun de formation initiale n'ayant pas pour fonction d'être en phase avec les attentes des structures employeurs.

Acquérir et maîtriser les compétences sociales et civiques, socle commun de connaissances et de compétences de la scolarité obligatoire

A l'horizon 2030, la nouvelle mouture du socle commun de connaissances, de compétences et de culture, entrée en vigueur à compter de la rentrée scolaire 2016, est pleinement intégrée et mise en œuvre par les équipes enseignantes au sein des communautés éducatives.

L'Etat, dans le cadre du service public d'éducation, confie à "l'Ecole une responsabilité particulière dans la formation de l'élève en tant que personne et futur citoyen".

Cette responsabilité se concrétise par quatre objectifs de connaissances et de compétences :

Expression de la sensibilité et des opinions, respect des autres : *expression des sentiments et des opinions / capacité à réussir et à progresser / apprentissage de résolution de conflits sans agressivité, ni violence / respect des opinions et de la liberté d'autrui / capacité à faire preuve d'empathie et de bienveillance...*

La règle et le droit : *respect des règles communes de civilité / connaissance du rôle éducatif des règles et de la gradation des sanctions / connaissance et compréhension des valeurs communes garantissant les libertés individuelles et collectives / connaissance de l'histoire et du sens du principe de laïcité...*

Réflexion et discernement : *attention particulière à la portée des paroles et à la responsabilité des actes / fondation et défense des jugements par la réflexion et la maîtrise de l'argumentation / compréhension des choix moraux que chacun fait dans sa vie / distinction entre ce qui est objectif et ce qui est subjectif... Il en est de même entre l'intérêt particulier et l'intérêt général / application et respect des grands principes républicains...*

Responsabilité, sens de l'engagement et de l'initiative : *responsabilité vis-à-vis d'autrui / respect des engagements pris envers soi et envers les autres / compréhension de l'importance des contrats dans la vie civile / implication et engagement dans la vie scolaire et civique...et dans les différents aspects de la vie collective et de l'environnement...*

Par l'acquisition et la maîtrise de ce socle commun de connaissances, de compétences et de culture au cours de sa scolarité obligatoire, "l'élève sait prendre des initiatives, entreprendre et mettre en œuvre des projets, après avoir évalué les conséquences de son action : il prépare ainsi son orientation future et sa vie d'adulte*".

(*) Extrait du socle commun de connaissances, de compétences et de culture ; domaine 3 : la formation de la personne et du citoyen ; décret n° 2015-372 du 31-03-2015

Changer le regard sur la formation

A l'horizon 2030, les parcours de formation sont plus lisibles. Les démarches administratives et financières sont simplifiées.

Verbatim "Les parcours sont compliqués. Alors qu'une personne a eu la confirmation qu'elle allait pouvoir suivre une formation, cela est devenu impossible dans les faits parce qu'elle ne rentrait pas dans les cases !" Extrait : Atelier Formation tout au long de la vie.

Une liberté est donnée aux individus souhaitant se former. L'idée est d'arriver à un turn over positif, où il n'est plus nécessaire d'attendre d'être en difficulté, tel qu'un licenciement, pour que l'individu prenne la décision de se former.

La structure employeur reconnaît et valorise l'engagement du salarié dans une formation.

Un accent particulier est porté sur la formation des citoyens pour qu'ils soient en capacité de transformer leur environnement social, de travail, ... Des intrapreneurs* ou entrepreneurs, évoluent à l'intérieur des organisations et agissent en véritables agents de changement.

(*)L'intrapreneuriat est un moyen de reconnaître, de valoriser et de capitaliser sur la capacité d'initiative des salariés.

Verbatim "L'entreprise ne recrute plus une personne en fonction de ses diplômes, ni de ses savoir-faire, mais en fonction des capacités et des potentialités que cette personne va avoir pour aider l'entreprise à se transformer." Extrait : Atelier Formation tout au long de la vie.

L'individu a besoin d'être accompagné pour devenir acteur de son parcours de formation. Initier cet accompagnement et encourager les initiatives devient crucial.

Diversifier les contextes d'apprentissage

A l'horizon 2030, l'engagement qu'il soit associatif, culturel, sportif, linguistique est reconnu dans le cadre scolaire ou professionnel.

La formation permet à chacun d'être en mesure de repérer ses compétences et de les valoriser.

Verbatim "J'ai un client qui cherchait un technico-commercial parlant le roumain. Il n'arrivait pas à trouver. Il a passé moult annonces, est passé par nombre de canaux et ce, pendant un an et demi.... Il réalise au cours d'un entretien annuel professionnel qu'un de ses salariés était marié à une Roumaine et qu'il parlait parfaitement le roumain. Après une formation commerciale et technique le collaborateur a connu une évolution interne. Mon client m'a assuré se réjouir de l'existence des entretiens annuels."
Extrait : Atelier Formation tout au long de la vie.

Les questions d'évaluation et de transférabilité des compétences extra ou intra professionnelles se posent alors.

3.4. L'articulation vie privée / vie professionnelle

Le constat

Trois grandes tendances majeures sont relevées :

- L'émergence d'une nouvelle notion : vie publique / vie privée. Cette notion n'existait pas il y a encore peu d'années et questionne sur ce qui relève de l'intime.
- Des frontières de plus en plus poreuses entre le travail, la famille, la maison.
- Des outils de plus en plus intrusifs.

Tendances et débats

TENDANCES	DEBATS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Donner à chacun les moyens de se protéger 	Comment définir un cadre protecteur pour maîtriser les interactions ?
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prendre en compte l'équilibre entre le subi et le choisi. (Mais notion d'équilibre subjective) 	Comment arbitrer entre épanouissement personnel et moyen économique ? Comment rendre les choix réversibles dans les temps, tout au long de la vie professionnelle ? Comment maintenir et maîtriser l'interaction entre les deux sphères ?
<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'inscrire dans une logique d'activité plus que dans une logique de vie professionnelle 	Comment décorrélérer la protection (en tant que droit) et le travail (en tant que statut) ? La mise en place du revenu minimum universel est-elle une solution ?
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Emergence de nouveaux services à l'extérieur ou dans les structures employeur 	Quel modèle économique ? Autonomie ou dépendance ?

Donner à chacun les moyens de se protéger

A l'horizon 2030, la plupart des nouvelles formes de travail induisent une nouvelle porosité entre vie personnelle et professionnelle qu'il faut apprendre à concilier par le respect, la confiance et la responsabilité de chacun.

Chacun est "outillé" pour renforcer sa capacité à se ménager et à gérer les priorités. Il est éduqué d'une part aux nouveaux outils et aux nouvelles modalités de travail et d'autre part à l'autorégulation et au lâcher prise.

Des systèmes de protection et de prévention sont nécessaires, face aux excès potentiels de l'intrusion de la structure employeur dans la vie privée. Ainsi, des campagnes de sensibilisation sont conduites. Des chartes d'utilisateurs du numérique sont diffusées pour aider à cette protection de la vie privée et des risques psychos-sociaux.

Souplesse et liberté de décision prévalent dans les arbitrages entre les sphères privée et professionnelle. Le modèle unique avec des règles collectives autour de cette question n'existe pas. Aussi, convient-il de définir un cadre général, protecteur.

Prendre en compte l'équilibre entre le subi et le choisi

La notion d'équilibre est subjective, elle varie d'un individu à l'autre. Elle dépend de la conception de chacun et de la possibilité de choix.

Verbatim "Je fais parfois cinquante heures par semaine, ce qui ne me dérange pas parce que je suis passionné par mon activité. Je comprends qu'une personne qui réalise un travail physique pénible revendique de faire moins d'heures. Lorsque tout sera à la carte, pourrons-nous concevoir qu'un salarié, ayant un travail pénible, fasse moins d'heures qu'une personne exerçant un métier passion ?" Extrait : Atelier Formation tout au long de la vie.

Le travail à la carte est rendu possible. Il va donc falloir arbitrer entre épanouissement personnel et moyens économiques, rendre les choix réversibles tout au long de la vie, apprendre à maîtriser l'interaction entre les deux sphères.

S'inscrire dans une logique d'activité plus que dans une logique de vie professionnelle

A l'horizon 2030, l'ensemble des activités, y compris le bénévolat, sont prises en compte pour garantir des conditions de vie acceptables. Alors que la société évolue vers ces mutations, la question de la rémunération des temps de non-activité se pose.

L'absence de rétribution, peut engendrer un sentiment de manque de reconnaissance. En outre, il s'agit d'assurer une sécurité en contrepartie de la flexibilité des temps et des modes de travail.

La mise en place du revenu universel est pour certains avancé comme une solution, décorellant la protection sociale et le travail. Mais ce sujet fait controverse.

Emergences de nouveaux services

A l'horizon 2030, la structure employeur, seule ou en groupe s'organise pour proposer aux salariés des services périphériques au travail et les aider à concilier leur vie privée et professionnelle : crèche, garderie, conciergerie, espaces de relaxation, détente... Dans ce cas, la structure employeur prend en charge une partie du financement.

Dans le cadre du travail, des tiers lieux, des espaces de co-working mutualisés, des bird-office* permettent à chacun, même s'il est en dehors de la structure employeur, de garder un lien social.

* bird-office : location de salle pour entreprises

Recourir à ces services est une solution présentant des avantages non négligeables pour la structure employeurs (attractivité et fidélisation du personnel, voire une réduction de l'absentéisme) comme pour les salariés. La question du modèle économique de ces nouveaux services se pose.

Conclusion

A partir de ce premier cahier et après avoir repéré les tendances et les débats les plus importants, le CESER a continué sa réflexion par des auditions complémentaires.

Suite aux éléments recueillis et aux contributions de ses membres, le CESER a élaboré des propositions pour permettre aux décideurs et notamment le Conseil régional d'anticiper l'avenir et de préparer aux mieux les ligériens aux nouvelles conditions d'exercice des métiers en 2030.

Epilogue

Sommes-nous prêts à exercer différemment les métiers demain ?

Pour changer l'individu a besoin de temps... mais le monde économique tend vers de plus en plus d'immédiateté (pour être compétitif, besoin d'être réactif).

La notion d'expérimentation est centrale... mais les organisations, les structures employeurs, les syndicats..., ont besoin de contrôler l'aléa, de rationaliser, de standardiser. Il faut expérimenter mais il est difficile de reconnaître le droit à l'erreur.

Développement du nouveau modèle économique (start up – entreprise libérée)... mais il y a besoin de structurer les petites entreprises pour les amener vers des entreprises de tailles intermédiaires (ETI) ; pour qu'elles s'inscrivent dans la durée.

Besoin d'agilité, d'inventer de nouvelles formes de travail... mais les individus ont besoin de stabilité.

S'ouvrir aux multi employeurs, aux multi activités... mais lutter contre la précarité.

Alors les nouvelles formes de travail : menaces ou opportunités ?

Cahier 2

Le travail demain : comment accompagner les mutations ?

Priorités régionales et préconisations



4. Introduction – sélection des questions clés

Après avoir posé le contexte, les tendances et les débats, relatifs aux conditions d'exercice des métiers demain, le CESER souhaite faire un focus sur certaines questions clés relevant de compétences régionales. (Cf. cahier 1)

Pour cela, il a d'abord défini cinq critères de sélection pour guider son choix :

- La compétence régionale
- Le dynamisme territorial
- L'intérêt collectif
- L'essaimage opérationnel
- Le bien-être au travail

Parmi les questions éligibles, il en a sélectionné huit qui ont émergé en fonction des critères préétablis. Pour chacune d'elles, il s'est attaché à apporter des réponses concrètes en réalisant une seconde série d'auditions sous forme de tables rondes, associant une trentaine de partenaires extérieurs.

Le cahier 2 a pour objet de rendre compte de ces auditions et d'apporter un éclairage aux élus de la Région des Pays de la Loire au travers de préconisations opérationnelles.

5. Les problématiques soulevées

Quatre tables rondes, correspondant aux quatre thématiques exposées dans le cahier 1, ont été organisées pour auditionner des acteurs régionaux qui ont mis en œuvre des actions concrètes sur le terrain.

A partir de leurs regards croisés, le CESER a relevé des éléments de contexte et fait des observations, présentés dans les tableaux suivants, éléments sur lesquels s'appuient ses préconisations.

5.1. Les formes et les modalités de travail

Les deux questions prioritaires sélectionnées dans la thématique des formes et des modalités de travail, traitent à la fois de **l'employabilité et de l'intégration des ligériens dans les nouvelles formes de travail**.

Le tour de table a permis de repérer les éléments qui forment le contexte. Ces derniers permettent d'identifier les enjeux auxquels sont confrontées les parties prenantes.

Comment veiller à l'employabilité des ligériens face à l'accélération des changements des modalités et des formes de travail ?

REGARDS CROISES	OBSERVATIONS DU CESER
<ul style="list-style-type: none">➤ Les individus (employeurs, salariés, demandeurs d'emploi,...) ont des difficultés à identifier puis à valoriser toutes leurs compétences	Il est nécessaire de veiller à l'articulation entre les compétences individuelles et l'employabilité
<ul style="list-style-type: none">➤ L'émergence de nouveaux moyens, notamment numériques, permet de mieux identifier les compétences	Il existe des acteurs spécialisés en cartographie des compétences en région des Pays de la Loire. (par exemple : Talentroc – Nantes)
<ul style="list-style-type: none">➤ La découverte des métiers favorise les rencontres, la transition professionnelle et l'ouverture des possibles	Des expérimentations innovantes en matière de parcours de découverte des métiers sont repérées (par exemple : Le projet Trans'Compétences sur le Choletais)

REGARDS CROISES	OBSERVATIONS DU CESER
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les individus au travail recherchent le bien-être, l'épanouissement, et des valeurs 	<p>Une des tendances actuelles dans le management repose sur le concept des 3R : respect, reconnaissance et responsabilisation</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les métiers industriels n'attirent pas les jeunes 	<p>La valorisation des métiers dans l'industrie, porteuse d'avenir est à intensifier pour attirer les jeunes et s'assurer de leur employabilité dans ces métiers</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un décalage trop important existe entre la formation initiale et le monde de l'entreprise 	<p>Les rapprochements et les collaborations "école-entreprise" sont à intensifier, avec de nouveaux objectifs et modalités à explorer</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La mutualisation des énergies et des initiatives des acteurs de l'emploi et de leurs partenaires, au niveau d'un territoire, concourt à l'employabilité des habitants 	<p>La mise en réseau de l'ensemble des structures qui y contribuent est à encourager et à accompagner</p>

Comment s'assurer que chaque personne ait sa place et s'intègre dans les nouvelles formes de travail ?

REGARDS CROISES	OBSERVATIONS DU CESER
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Il existe de nouvelles méthodologies de recrutement basée sur les compétences plus que sur le CV. Elles permettent de découvrir de nouveaux potentiels, de mettre en valeur de nouveaux profils et donc de lutter contre les discriminations 	<p>La méthode de recrutement par simulation mise en place par Pôle Emploi peut être une source d'inspiration pour valoriser concrètement les compétences et les personnes et ainsi lutter contre l'exclusion</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si le mode projet tend à être de plus en plus expérimenté par les structures employeurs, il ne convient pas à tout le monde 	<p>" Le mode projet " exige la mise en place d'actions de communication, d'explicitation en insistant sur le sens et un respect du rythme de chacun</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La bonne connaissance des compétences permet aux structures employeurs de mieux constituer les groupes projets 	<p>La cartographie de toutes les compétences peut aider les personnes à trouver leur place</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les nouvelles formes de travail nécessitent des compétences de créativité qui ne sont pas innées 	<p>La disposition à créer existe potentiellement chez tous les individus et à tout âge mais nécessite une pédagogie et un éveil spécifique</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'expérimentation permet de s'essayer et de se rendre compte 	<p>Il est important de donner envie, de faciliter le fait d'oser et d'accepter le droit à l'erreur</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'" Uberisation " du travail est un phénomène réel, au développement très rapide 	<p>La protection des droits des travailleurs au sein de ces plateformes reste encore un vaste chantier à engager. Ce développement doit s'accompagner de règles notamment en termes de concurrence</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le nombre d'indépendants et d'auto entrepreneurs augmente. Le statut d'auto entrepreneur est pratiquement ouvert à tous 	<p>Ces formes de création d'activité nécessitent des compétences requises et un accompagnement par la formation</p>

En conclusion

La gestion des compétences individuelles, des transitions professionnelles et leur accompagnement sont les principaux leviers de la gestion des ressources humaines au service de l'employabilité. L'identification de toutes les compétences y compris celles acquises hors cadre professionnel ou scolaire devient un enjeu pour être en mesure de s'adapter aux évolutions des formes et des modalités de travail. Il deviendra nécessaire de prendre en compte toutes les formes d'activités (salarisées ou non), notamment celles ouvertes par le développement du numérique.

Quatre compétences apparaissent comme étant majeures au 21^{ème} siècle : la collaboration, la communication, la pensée critique, la créativité/innovation. Il apparaît essentiel d'éduquer à la pensée critique dès le plus jeune âge.

5.2. Organisation et management

L'évolution des organisations et des systèmes de management impacte la gestion des ressources humaines.

Les deux questions prioritaires sélectionnées dans cette thématique, abordent **l'accompagnement des personnes, la santé et le bien-être au travail.**

Comment accompagner les personnes à muter vers un nouveau mode de management consistant à donner du sens, de la reconnaissance et développer la cohésion d'équipe ?

REGARDS CROISES	OBSERVATIONS DU CESER
➤ La mutation des structures employeurs vers des " méthodes agiles " s'opère souvent quand la survie de l'entreprise est en question	Une méthode agile est une approche itérative et collaborative, capable de prendre en compte les besoins initiaux du client et ceux liés aux évolutions
➤ Le partage de vision est un prérequis. Avant de parler de management, il faut un projet d'entreprise qui fasse sens auprès des équipes	Le changement est mieux accueilli quand il est co-construit. Cette co-construction des valeurs avec les salariés implique une grande transparence dans la méthodologie proposée et la pédagogie mise en œuvre. Le management participatif est un concept de gestion qui incite le personnel à contribuer aux projets d'entreprise. Il est généralement induit dans les très petites entreprises (TPE)

REGARDS CROISES	OBSERVATIONS DU CESER
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les structures employeurs ont besoin de conseils pour faire évoluer leur organisation. Le changement d'organisation et de management requiert un investissement important à la fois financier et en temps. La gestion et l'animation des ressources humaines sont primordiales 	<p>Le changement d'organisation nécessite souvent de faire appel à des compétences externes qui s'engagent à accompagner l'entreprise dans la durée, au plus près des équipes. Cela nécessite un accompagnement différencié selon la taille de l'entreprise</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les dirigeants recherchent des dispositifs simples et rapides à instruire. 	<p>De nombreux outils existent mais ils sont difficilement identifiables</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pour accompagner les salariés dans la mutation, la mise en place de formations est indispensable 	<p>L'accompagnement du changement est crucial</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La mutation vers une organisation dite " libérée " impulsée par le dirigeant nécessite en amont des réunions de travail (sur la base du volontariat) pour entraîner ensuite l'ensemble des équipes <p>Une organisation est dite " libérée "</p> <p><i>"Lorsque la majorité des salariés disposent de la liberté et de l'entière responsabilité d'entreprendre toute action qu'eux-mêmes estiment comme étant la meilleure pour la vision de l'entreprise."</i> L'entreprise libérée, VMI, 09/2015</p>	<p>Même s'il est très médiatisé, ce type d'organisation est un mode parmi d'autres. Il nécessite de rester attentif au retour d'expériences</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tout le monde ne va pas à la même vitesse. Il faut laisser chacun aller à son rythme. Il est nécessaire de s'appuyer sur les personnes investies pour donner envie et essayer 	<p>Ces modèles proposent des ruptures majeures en termes d'engagement des équipes opérationnelles en réinjectant du "bonheur au travail"</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'appui des réseaux d'entrepreneurs est un atout majeur pour accompagner les dirigeants dans le changement de management (APM – Chambre de commerce et d'industrie, Chambre de métier et d'artisanat, Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire, Organisations professionnelles...) 	<p>De nombreux réseaux sont actifs en Pays de la Loire</p>

REGARDS CROISES	OBSERVATIONS DU CESER
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Il est important d'être au contact des équipes pour renforcer le mode collaboratif 	<p>Le mode collaboratif induit un accompagnement individuel et collectif des équipes, un besoin particulièrement identifié pour les hiérarchies intermédiaires</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La relation avec les partenaires sociaux est indispensable pour opérer cette mutation 	<p>Les salariés et leurs représentants, dans un rôle de contre-pouvoir, n'acceptent pas toujours ces changements ce qui est parfois mal vécu par les dirigeants</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les formations au management dans les écoles sont parfois en décalage avec les nouveaux modes de management 	<p>Une envie s'exprime d'être mieux préparé aux nouveaux modes de management</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le management impliquant les collaborateurs peut induire des décalages dans la compréhension et la crédibilité de l'organisation à l'extérieur de la structure employeur 	<p>Le management participatif est parfois mal compris par les clients et les fournisseurs</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dans une organisation de travail participative, le sujet de la rémunération est complexe. Certaines structures employeurs ont fait le choix d'intégrer, pour chaque collaborateur, une partie variable avec un système de primes liées à la réussite individuelle mais aussi collective 	<p>Des nouvelles organisations se mettent en place (par exemple, les comités des sages) pour valider les rémunérations</p>

Comment s'assurer que les nouvelles organisations contribuent à concilier santé, bien-être au travail et résultats pour les salariés et les employeurs ?

REGARDS CROISES	OBSERVATIONS DU CESER
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le mal-être au travail concerne 50% des arrêts de travail. (Source SSTRN) 	<p>Cette question est un véritable enjeu de société. Il n'existe pas d'indicateur de mal-être au travail concernant les employeurs</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bien que l'employeur ait une responsabilité en matière de santé (rôle inscrit dans la loi), il n'a pas forcément connaissance de la méthodologie à employer 	<p>La mise en place d'une stratégie de prévention permet d'analyser les risques pour éviter que le travail soit préjudiciable pour la santé. L'employeur doit pouvoir bénéficier d'un accompagnement dans la définition et la mise en œuvre d'une politique de prévention (en complément du document unique)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un des rôles du médecin du travail consiste aussi à aider l'employeur à élaborer la stratégie de prévention 	<p>Ce rôle de conseil du médecin du travail est méconnu des employeurs</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La notion de bien-être au travail renvoie au lien social, à la reconnaissance au travail et à l'identité professionnelle 	<p>La notion de bien-être au travail est ressentie différemment selon les personnes et leur rôle dans l'entreprise</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La notion de bien-être repose sur une organisation qui conjugue autonomie, responsabilisation et levée des fonctions de contrôle 	<p>Même si cette conjugaison est essentielle, elle ne s'adapte pas à toutes les formes d'organisations et à tous les profils</p>

REGARDS CROISES	OBSERVATIONS DU CESER
➤ L'espace de travail joue un rôle important sur la santé et le bien-être au travail	Un travail sur l'ergonomie physique et psychologique permet d'agir sur la santé et le bien-être
➤ Les entreprises qui mutent repensent également leurs aménagements de locaux et d'espaces de travail. Les " open space " se repensent. Ils se complètent par des espaces chaleureux et évolutifs (alcôves, cuisine, salle à vocation multiple...)	Elles intègrent souvent dans l'entreprise l'ambiance de la maison pour améliorer le bien-être au travail
➤ Les équipes ont besoin d'être accompagnées. Pour cela, les nouvelles organisations privilégient l'accompagnement par les pairs et les tuteurs	L'accompagnement et le conseil peuvent être aussi une réponse efficace au bien-être au travail
➤ La mise en place d'un réseau social d'entreprise facilite la communication interne et les connexions entre les services	Le réseau "workplace by facebook" lancé en octobre 2016 est présenté comme une solution permettant aux entreprises de libérer la parole et d'améliorer le bien-être au travail

En conclusion

Quand on parle d'innovation managériale, cela semble plus facile à dire qu'à faire. **Il n'existe pas un modèle unique d'organisation libérée.** Chaque structure employeur doit créer son agilité à partir de son historique, de son savoir-faire, de ses équipes. **La clarification "des règles du jeu" est indispensable.** Les salariés et leurs représentants doivent être associés dans l'élaboration du projet et impliqués dans sa mise en place dans une démarche proactive. Les règles sont en effet différentes d'une structure à l'autre et méritent une large diffusion. Les nouveaux modes d'organisation concernent, aujourd'hui, peu d'entreprises ou associations ligériennes. Les retours concernant **l'impact sur la santé au travail** sont encore confidentiels mais les premières expériences sont encourageantes.

5.3. Formation tout au long de la vie

L'accompagnement et la formation apparaissent comme des prérequis absolus pour réussir la mutation vers les nouveaux modes de travail à l'ère du digital. Les deux questions prioritaires sélectionnées dans la thématique de la formation tout au long de la vie, évoquent **la transférabilité des compétences et la formation individualisée dans un cadre collectif**. Bien que les acteurs invités à chaque table ronde soient tous différents, les réponses aux questions posées sur ce thème font ressortir des éléments de contexte déjà cités.

Face à l'évolution des conditions d'exercice des métiers, comment assurer la transférabilité des compétences, des savoir-faire et des savoir-être ?

REGARDS CROISES	OBSERVATIONS DU CESER
➤ Même si on constate une légère amélioration, il persiste une certaine méconnaissance des métiers et des compétences nécessaires pour les exercer tant pour les jeunes que pour les salariés	Leur vision du travail demain est éloignée de la réalité d'aujourd'hui
➤ Des difficultés d'accès à des formations existent pour acquérir de nouvelles compétences. Le délai d'instruction du Congé Individuel de Formation (CIF) est trop long	Les parcours sont souvent compliqués pour les personnes. Malgré de nombreux dispositifs, le financement d'une formation est aléatoire et génère des incompréhensions tant chez les opérateurs que chez les demandeurs
➤ De nombreuses personnes rencontrent des difficultés pour identifier leurs compétences et les valoriser pour un autre métier	Les niveaux d'autonomie sont différents. Prendre contact avec un conseiller en évolution professionnelle ou autre n'est pas encore un réflexe naturel. La transférabilité des compétences d'un secteur à un autre doit être initiée
➤ La demande de bilans de compétences est croissante et est vécue comme difficile à financer	Selon une source FONGECIF, en 2015, 95% des demandes de bilan compétences ont été financées "
➤ D'une façon générale, les dispositifs et les outils d'accompagnement sont méconnus.	L'accompagnement doit être personnalisé et diffusé largement

REGARDS CROISES	OBSERVATIONS DU CESER
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La prise en compte des acquisitions de savoir hors travail est insuffisante. Il est pourtant difficile de séparer compétences professionnelles ou personnelles. La valorisation des talents combinant savoir-faire et savoir-être est très recherchée par les employeurs 	<p>Avec le numérique, de plus en plus d'activités et de compétences sont acquises hors travail</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'économie "pair à pair" prend de plus en plus d'importance (Airbnb par exemple). Sa spécificité repose sur des communautés de contributeurs qui cherchent avant tout à créer du commun sans se soucier, a priori, du profit qui pourra en être dégagé. Ces communautés produisent des ressources qu'elles partagent pour répondre à leurs besoins avant tout, sans pour autant renier toute forme de profit. Le profit peut en être une résultante mais pas l'objectif et quand il survient, il bénéficie aux contributeurs. (d'après Michel Bauwens théoricien "du pair à pair") 	<p>L'économie du "pair à pair" est un formidable levier d'innovation et de progrès social. Cette économie a par exemple permis à toute une population qui ne pouvait pas se permettre de voyager de le faire (avec des logements plus accessibles, moins chers). <i>Source CNum</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les branches professionnelles utilisent les Certificats de qualification professionnelle (CQP), considérant qu'ils sont au plus près de la réalité des activités et des métiers 	<p>Il est important de prendre en compte la diversité des besoins de formation</p>

Comment préparer et former individuellement chaque personne à l'évolution des conditions d'exercice des métiers en tenant compte d'un cadre collectif ?

REGARDS CROISES	OBSERVATIONS DU CESER
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les difficultés pour accéder aux informations de financement ou co-financement des formations persistent. Les règles de financement sont souvent incomprises pour les structures employeurs, les salariés et les demandeurs d'emploi 	<p>L'accès à la formation et à son financement a besoin d'être simplifié</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les formations de formateurs ne proposent pas assez de pédagogies innovantes 	<p>Les différentes formes d'apprentissages ont besoin d'être mixées davantage pour tous les apprenants</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les apprenants perçoivent un certain décalage entre les formations de management actuelles et les nouvelles formes de management de demain 	<p>Les managers ont besoin d'être préparés davantage à apprendre à responsabiliser les personnes via le mode participatif et collaboratif</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La notion "d'apprendre à apprendre" consiste à apprendre à transformer l'information en savoirs et savoir-faire 	<p>Il est essentiel de réinstaller l'esprit critique. Le fait d'accéder à de nombreuses informations n'est pas synonyme de tout savoir et nécessite d'être accompagné par une pédagogie adaptée</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Il y a un réel besoin de passerelles dans le monde de la formation pour éviter les cloisonnements. Demain, les parcours seront plus personnalisés et plus ouverts 	<p>L'organisation de la formation est encore trop rigide. Il faut souvent "entrer dans des cases". Introduire de la souplesse dans l'organisation et le déroulement des actions de formation semble nécessaire</p>

REGARDS CROISES	OBSERVATIONS DU CESER
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La compétence est le fait de mobiliser des savoirs et des savoir-faire adéquats, choisis en fonction de l'analyse préalable de la situation 	<p>La sensibilisation à la démarche d'analyse du travail est à prendre en compte</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La méconnaissance du Conseil en évolution professionnelle est réelle, y compris chez les dirigeants 	<p>Il est pourtant urgent de développer et faire connaître le Conseil en évolution professionnel qui peut être un précieux chaînon entre les souhaits d'évolution des personnes et les besoins en compétences des entreprises</p>

En conclusion

Le besoin de formation étant avéré pour préparer les personnes aux évolutions d'exercice des métiers, **la question du financement reste cruciale** tout comme celle de l'accompagnement des personnes. La mobilisation autour du Compte personnel de formation commence à porter ses fruits. La prise en compte des imprévus, des aléas et de la complexité grandissante du travail impose d'acquérir de nouvelles compétences d'agilité et d'adaptabilité. **La transférabilité des compétences tend à se positionner au centre** des problématiques des branches, et par là-même des employeurs et des salariés.

5.4. L'articulation et la conciliation vie privée / vie professionnelle

Il semble en effet plus pertinent de parler de "conciliation" plutôt que d'"articulation". En effet la conciliation renvoie à deux notions : recherche d'équilibre et prise en compte des contraintes.

Les deux questions prioritaires sélectionnées dans cette thématique, abordent **la réversibilité des choix et l'émergence de nouveaux services aux salariés.**

Comment permettre la réversibilité des choix en rendant compatible l'articulation vie privée/vie professionnelle avec le fonctionnement de l'entreprise ?

REGARDS CROISES	OBSERVATIONS DU CESER
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le thème de la conciliation vie professionnelle et vie privée ne peut pas se concentrer que sur l'individu 	<p>Les enjeux sont multiples : démographiques, économiques, sociaux, politiques, etc.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'interdépendance entre la sphère privée et la sphère professionnelle est réelle et grandissante 	<p>La transformation de l'espace-temps au travail liée au numérique impose de repenser la frontière entre ces deux sphères</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La conciliation des temps de vie est une question à plusieurs dimensions : sociétale, organisationnelle et personnelle 	<p>Cette conciliation est l'affaire des employeurs autant que des salariés</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'objectif est de concilier activités professionnelles/familiales/citoyennes/ sociales... avec des modulations dans les activités priorisées en fonction des périodes de vie 	<p>La maîtrise des éventuelles porosités du temps et des espaces est à intégrer dans les formations salariés /dirigeants</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'interaction entre la sphère privée et la sphère professionnelle sera différente selon la situation de l'individu (âges, sexe, situation professionnelle et personnelle...) et celle de l'entreprise 	<p>L'être humain trouve également son épanouissement dans d'autres sphères associative, culturelle, relationnelle...</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les mutations actuelles mettent davantage les personnes au centre des dispositifs 	<p>Il existe, par exemple, des chartes comme "la charte de la parentalité" ou "les 15 engagements pour l'équilibre des temps de vie" qui favorisent la réversibilité des choix</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sur ce sujet, il existe trois types de structures employeurs : les "justes légalistes", les "proactives" et les "réticentes" 	<p>Il est important de s'appuyer sur les entreprises proactives pour essaimer plus largement</p>

REGARDS CROISES	OBSERVATIONS DU CESER
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les nouvelles générations Y et Z ont de nouvelles attentes vis-à-vis des employeurs 	Elles sont plus attachées au bien-être "elles ne veulent pas perdre de temps à en gagner et ont la capacité de dire non"
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Une approche en termes de trajectoires de vie apparaît nécessaire pour comprendre les transitions 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les chartes au sein des entreprises peuvent permettre de concilier vie privée et vie professionnelle et faciliter la réversibilité des choix. L'implication des Ressources humaines est indispensable dans leur mise en œuvre 	Ces chartes sont plutôt adaptées aux structures employeurs de grande taille

Comment encourager les services aux salariés dans les structures employeurs pour faciliter l'articulation entre vie privée et vie professionnelle ?

REGARDS CROISES	OBSERVATIONS DU CESER
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le modèle économique a explosé de type " i-comportement d'une i-génération ". (i comme : immédiateté, instabilité, impatience et "iPhone") 	Les organisations traditionnelles sont mises à mal par le " gré à gré " rendu possible sur le net
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La prise en compte des aspirations des nouvelles générations (attente et envie) conduit à proposer des nouveaux services 	La devise des générations Z est : "travailler moins pour vivre mieux"
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pour les nouvelles générations Y et Z, le travail n'est plus la finalité 	Ces jeunes manifestent un attachement profond à l'engagement éthique des organisations où ils évoluent. Ils sont en recherche constante de sens et de compréhension des missions confiées
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les services et les activités collectives traditionnelles sont remis en cause. La demande va vers la flexibilité, la modulation dans le temps, l'individualisation 	Les offres de services des Comités d'Entreprise se modifient pour s'adapter à ces évolutions

REGARDS CROISES	OBSERVATIONS DU CESER
<ul style="list-style-type: none"> ➤ les personnes font de plus en plus usage des réseaux sociaux quand elles ont besoin de services 	<p>Cela pose la question des personnes exclues du numérique</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La mutualisation des moyens est une solution pour développer des services et faire en sorte qu'ils répondent de plus en plus aux nouveaux modes de vie 	<p>Le groupement de plusieurs employeurs peut permettre de proposer des services à l'échelle d'un territoire, plus accessibles pour les petites et moyennes entreprises</p>

En conclusion

La notion de conciliation est un enjeu pour les salariés et pour les structures employeurs. D'une part pour améliorer le bien-être au travail et d'autre part comme levier de performance pour la structure employeur.

Les services aux salariés peuvent contribuer à favoriser la conciliation vie privée/vie professionnelle. Ils deviennent également un nouveau modèle économique. La relation employeur/salarié se joue autour de "donner/recevoir", dans le cadre d'échanges formels et informels où les notions d'équilibre et de justice sont primordiales.

Les préconisations à venir, faites par le CESER aux regards des problématiques sociales et économiques se veulent opérationnelles afin d'agir vite et d'accompagner le passage à l'action.

6. Les préconisations pour accompagner cette mutation

La Région a une compétence exclusive en matière de formation professionnelle et de développement économique. Son rôle est déterminant pour accompagner les mutations des conditions d'exercice des métiers. Elle doit être leader, chef de file, pour mobiliser les acteurs, animer le territoire dans un esprit collaboratif et piloter la gestion prévisionnelle régionale des emplois et des compétences. Elle est en mesure de mobiliser les acteurs publics et privés autour d'un même objectif : faire des Pays de la Loire, un territoire d'innovation en matière d'accompagnement et de formation pour anticiper les mutations à venir et préparer les métiers et les emplois de demain. Les préconisations du CESER, regroupées par compétences régionales, se veulent volontairement opérationnelles pour faciliter la mise en œuvre d'un programme d'action.

6.1. La formation

Trois actions prioritaires pour renforcer l'accompagnement des changements organisationnels :

- Faire évoluer les modules de formation de management, de ressources humaines et d'expertise sociale dans les programmes de la Région pour préparer au management participatif donnant du sens.
- Amplifier les formations de tuteur en entreprise, mettre l'accent sur ces formations et en assurer la promotion (besoins de formations courtes).
- Développer un "chéquier services" donnant accès à de l'accompagnement et du conseil personnalisé pour valoriser les compétences et les talents des salariés.

Renforcer la formation dans trois domaines

Le management agile*

- Organiser un colloque régional sur le thème de l'innovation pédagogique dans la formation professionnelle, en s'inspirant de la PRI solfi2a par exemple. Celle-ci a un volet Innovation pédagogique pour les formateurs, pour apprendre à former au monde de demain ou à l'exemple du colloque international organisé en avril 2016 à Clermont Ferrand sur le thème "Eduquer et Former au monde de demain".
<http://www.innovation-pedagogique.fr/article262.html>

() Le management agile donne du sens individuel aux objectifs collectifs. Il passe par des pratiques plus respectueuses des mécanismes humains.*

- Former davantage les encadrants aux principes du management bienveillant, à la gestion des ressources humaines et à la prévention des risques psycho sociaux (RPS).

Le tutorat

- Renforcer le tutorat en entreprise. Encourager les vocations et promouvoir cette fonction. Les dispositifs de tutorats sont peu connus alors que le tuteur joue un rôle clé.
- Promouvoir les Réseaux d'échanges réciproques des savoirs (RERS) sur le territoire et organiser un évènement régional.

La valorisation des compétences de chacun

- Ajouter dans les cahiers des charges d'appel à projet du plan régional de formation la prise en compte des expériences de vie.
- Faciliter l'accès aux Certificats de compétences en entreprise (CCE) (CCI France) permettant aux salariés de valider et reconnaître leurs compétences dans le cadre des tâches réalisées en entreprise. L'évolution du nombre de ces certificats dans la liste du Comité paritaire interprofessionnel Régional pour l'emploi et la formation professionnel (COPAREF) pourrait être étudiée.
- Créer un concours régional "je valorise mes talents en Pays de la Loire".

- Inclure dans toutes les formations régionales :
 - un module "Je cartographie mes compétences intra ou extra professionnelles ou scolaires" permettant à chacun d'apprendre à identifier, formaliser ses compétences et à les valoriser ;
 - un module "J'analyse la situation", pour développer des aptitudes à adapter les savoir-faire à la situation.
- Recenser les compétences pouvant être utilisées de manière productive dans divers emplois, métiers ou secteurs.
- Prendre en compte les expériences de vie dans les bilans de compétences, la validation des acquis d'expérience ou autres certifications.
- Intégrer dans le site du CARIF-OREF, un outil permettant de cartographier ses compétences techniques et comportementales à distance.
- Intégrer dans les formations salariés /dirigeants, un module "Maîtrise de l'équilibre des temps de vie" et créer un "bilan d'équilibre de vie".
- Développer des pratiques pédagogiques renforçant l'autonomie et la responsabilisation.
- Promouvoir la place qu'occupent les activités non marchandes et la richesse qu'elles constituent, en termes d'apprentissage et de création de valeur, dans la vie d'un grand nombre d'individus.
- Laisser le temps aux dispositifs Compte personnel de formation et Conseil en évolution professionnelle de s'installer. Garder le cap.

6.2. L'accès à la formation et à son financement

Trois actions prioritaires pour faciliter l'accès à la formation et son financement :

- Simplifier les démarches de demande de financement pour les salariés et diminuer les délais d'obtention de ces financements.
- Augmenter les possibilités de dérogation afin de mettre en adéquation les besoins des individus et des structures employeurs.
- Améliorer la lisibilité des financements pour les structures accompagnatrices.

6.3. Les aides et le soutien aux entreprises

Trois actions prioritaires pour accélérer la mutation :

- Soutenir les actions d'audit associées à de la formation-action et du coaching d'équipe pour accompagner les entreprises et les salariés dans cette mutation.
- Mettre en synergie tous les acteurs et partenaires autour du service public de l'emploi pour les mobiliser autour d'un projet commun favorisant l'emploi et le bien-être au travail (accès au logement, transport, alimentation, santé, culture...).
- Créer un dispositif d'accompagnement à l'évaluation des compétences en entreprise (exemple : DINAMIC compétences transférables).

Mettre en place un dispositif d'incitation à la mutation des organisations en particulier auprès des Ressources humaines qui doivent être moteurs de l'agilité :

- Etendre le dispositif de Fonds régional d'aide au conseil (FRAC), à des actions d'accompagnement à la mise en place d'organisation agile : un accompagnement allant de l'audit jusqu'à la mise en place opérationnelle.
- Accompagner dans la durée les structures employeurs à expérimenter de nouvelles formes d'organisation et de management.
- Soutenir davantage les démarches qualité RSE (Responsabilité sociétale des entreprises) qui mettent la formation et l'accompagnement dans un cadre cohérent de changement de culture d'entreprise.
- Soutenir et encourager la formation et le coaching des dirigeants d'entreprise TPE/PME (exemple : le chèque formation dirigeant de la Région Nouvelle Aquitaine).
- Soutenir les organisations professionnelles, les OPCA, les organismes d'aide à emploi, les groupements d'employeurs qui accompagnent les TPE/PME dans leur gestion des ressources humaines (projet plateforme RH pour les TPE mené par la DIRECCTE).

- Soutenir et encourager les réseaux de dirigeants et de chefs d'entreprise qui jouent un rôle fondamental dans la formation et la dissémination des nouveaux modes de management et la simplification des organisations.

Mettre en place un dispositif d'incitation aux nouvelles pratiques de management visant à améliorer le bien-être au travail

- Inclure l'aménagement d'espaces de travail dans les dispositifs d'aide au déploiement d'une organisation respectant le bien-être au travail dans les structures employeurs. L'aménagement de bureaux ou de postes de travail a un impact sur le bien-être au travail.
- Soutenir les démarches d'audit en qualité de vie au travail en veillant à croiser les regards des employeurs et des salariés (consultant extérieur et organismes de référence : ARACT – CARSAT – Médecine du travail).
- Proposer des services d'accompagnement aux salariés en souffrance au travail (écoute, conseil, orientation) en faisant appel à des professionnels qualifiés.
- Initier la création d'un dispositif d'accompagnement (écoute, conseil,...) des chefs d'entreprise en souffrance au travail.

6.4. Innovation / expérimentation

Trois actions prioritaires pour encourager les expérimentations conduisant à l'évolution des modes de travail :

- Créer la semaine régionale "Vis mon travail" permettant de découvrir voire d'expérimenter différents métiers de l'entreprise. (esprit "Learning expedition" en Région Pays de la Loire).
- Elaborer une cartographie régionale des compétences à l'aide de solutions numériques. Mobiliser les territoires, les branches et inter professionnalités au service d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
- Créer un laboratoire d'idées régional des nouvelles organisations génératrices de bien-être au travail d'équilibre des temps de vie et de performance (ANDRH, FACE,...). Permettre des retours d'expériences par la mise en réseau des différents acteurs.

- Mettre en place une plateforme collaborative de valorisation et de partage d'expérimentations innovantes. (en s'appuyant sur la TRIA par exemple).
- Encourager les parcours de mobilité professionnelle entre les entreprises en s'appuyant sur l'expérimentation conduite par OPCALIA dans le Choletais et le Saumurois par exemple.
- Faire naître des vocations par l'intervention de jeunes, acceptant de parler de leur métier, suivant l'exemple des ambassadeurs de l'apprentissage.
- Faire connaître et valoriser la "méthode des habilités" développée par Pôle Emploi. Cette méthode de recrutement par simulation consiste à repérer des capacités nécessaires au poste de travail proposé à l'aide d'exercices de simulation (méthode de recrutement sans CV qui améliore l'employabilité).
- Encourager, accompagner la pluriactivité : accès aux financements, formations, conseils techniques, création d'espaces de co-working, financement de périodes de création d'entreprise, promotion des réseaux d'accompagnement des entrepreneurs, création de maisons d'artisan...
- Encourager et rendre possibles les mobilités géographiques et la pratique des langues étrangères, en allant au-delà du seul cadre des études secondaires ou supérieures (formations à l'étranger).
- Mettre en place des labels permettant de mettre en avant les structures employeurs conduisant des actions en matière d'agilité. S'appuyer sur les chambres consulaires et la Chambre régionale de l'économie, sociale et solidaire (CRESS).

6.5. Information et communication

Adapter les dispositifs de communication aux usages des différents profils d'interlocuteurs.

Trois actions prioritaires de communication et de promotion pour valoriser les actions engagées et encourager les acteurs du territoire :

- Mettre en place un référentiel ou un guide méthodologique pour faire évoluer les organisations vers un mieux-être au travail en collaboration avec les chambres consulaires, la Chambre régionale de l'économie, sociale et solidaire et les partenaires sociaux. Cela permettrait aux dirigeants de s'appuyer sur un cadre commun, une méthode pour améliorer la santé au travail.
- Soutenir et encourager des évènements sur chaque territoire mixant les acteurs et les différents publics. Par exemple en associant le salon des entrepreneurs à celui de l'orientation, le salon de la découverte des métiers et des savoirs faire du territoire.
- Promouvoir les expérimentations des nouvelles formes de travail, de management en région : salon, forum, temps d'échanges entre entreprises...

Communication événementielle

- Promouvoir les entreprises qui s'engagent. Cela pourrait passer par la création d'un évènement annuel et d'un prix de l'innovation dans ce domaine.
- Multiplier les évènements professionnels dans les établissements scolaires avec l'appui des fédérations de parents d'élèves et de l'enseignement public et privé.
- Renforcer la promotion des journées régionales de la visite d'entreprise, à l'image de celles organisées par l'association "Visitez nos entreprises en Pays de la Loire". Information à diffuser massivement dans les lycées, les universités et les établissements d'enseignement supérieur.
- Organiser des conférences locales (table ronde, club,...) permettant de faire connaître les compétences nécessaires pour réaliser chaque métier. Faire des vidéos et les mettre à disposition des établissements.

Relais d'information

Faire connaître les dispositifs existants tant sur les formations, les modes de management, etc...

- S'appuyer sur les développeurs économiques pour informer plus largement les entreprises des différents dispositifs d'accompagnement et de formation des salariés et des dirigeants.
- S'appuyer sur les chambres consulaires, les autres organismes d'accompagnement pour les entreprises de l'économie sociale et solidaire et les organisations professionnelles pour transmettre l'information massivement aux chefs d'entreprise surtout TPE/PME.
- Promouvoir, favoriser et rendre visibles les expériences locales d'économie collaborative en veillant à la structuration et au respect de la légalité des relations de travail qui se déploient en leur sein.
- Promouvoir l'entrée dans l'entreprise par les compétences et pas uniquement par les diplômés.

Information numérique

- Massifier l'information relative à la santé et au bien-être au travail et l'articulation vie privée/vie professionnelle en direction des dirigeants, des structures employeurs, des managers. Cela nécessite de s'appuyer en amont sur les organisations professionnelles, CJD, Jeune chambre économique, CCI, CRESS.... et les organisations syndicales.
- Renforcer l'information des sites existants (CARIF-OREF, Pôle Emploi,..) et faire reconnaître le CARIF-OREF comme un hub formation tout au long de la vie en Pays de la Loire.
- Massifier l'information relative aux droits à la formation en direction des salariés.

Outils de communication

Personnaliser la communication en fonction de la cible du message

- Soutenir les dispositifs RH et les expertises sociales en direction des chefs d'entreprises des TPE-PME (cf. nouveau module RH sur www.pme Pays de la Loire.fr).
- Communiquer sur les chartes existantes "charte de la parentalité", "les 15 engagements pour l'équilibre des temps de vie".
- Communiquer sur les services aux salariés mis en place par les entreprises ligériennes. Mettre en avant les politiques de ressources

humaines innovantes qui visent à attirer, fidéliser et mobiliser leurs collaborateurs tout en améliorant le dialogue social. S'appuyer sur les Comités d'entreprise le plus souvent partie prenante de ces projets.

- Publier le baromètre régional de la qualité de vie au travail. Déclinaison régionale du baromètre réalisé tous les ans par l'Observatoire de l'équilibre des temps et de la parentalité en entreprise et communiquer sur ces résultats. <http://www.observatoire-equilibre.com/>

Conclusion générale

Les mutations multiformes des conditions d'exercice des métiers impactent tous les individus. Les technologies de demain (imprimante 3D, miroir interactif, big data, réalité virtuelle, drone, etc.) influent sur les formes et modalités de travail, le management et les organisations, mais aussi sur la formation tout au long de la vie et la conciliation vie privée/vie professionnelle.

Dans un environnement dit VICA (VUCA en anglais) : "Volatile, Incertain, Complexe, Ambigu", les fonctions ressources humaines et managériales, dans toutes les formes de structures employeurs, prennent de nouvelles dimensions.

Mettre l'humain au centre des organisations relève d'une responsabilité partagée. La Région Pays de la Loire peut contribuer à mieux anticiper et accompagner ces évolutions.

Définition

COWORKING

Le coworking, cotravail ou parfois bureaux partagés est un type d'organisation du travail qui regroupe deux notions : un espace de travail partagé, mais aussi un réseau de travailleurs encourageant l'échange et l'ouverture. Il est un des domaines de l'économie collaborative (source Wikipédia).

ECONOMIE "PAIR A PAIR"

La spécificité de l'économie "du pair à pair" repose sur des communautés de contributeurs qui cherchent avant tout à créer du commun sans se soucier, a priori, du profit qui pourra en être dégagé. Ces communautés produisent des ressources qu'elles partagent pour répondre à leurs besoins avant tout, sans pour autant renier toute forme de profit. Le profit peut en être une résultante mais pas l'objectif et quand il survient, il bénéficie aux contributeurs. (d'après Michel Bauwens théoricien "du pair à pair").

FABLAB

Un Fab Lab (contraction de l'anglais fabrication laboratory, "laboratoire de fabrication") est un lieu ouvert au public où il est mis à sa disposition toutes sortes d'outils, notamment des machines-outils pilotées par ordinateur, pour la conception et la réalisation d'objets.

La caractéristique principale des Fab Labs est leur ouverture. Ils s'adressent aux entrepreneur-euse-s, aux designers, aux artistes, aux bricoleur-euse-s, aux étudiant-e-s ou aux hackers en tout genre, qui veulent passer plus rapidement de la phase de concept à la phase de prototypage, au prototypage à la mise au point, de la mise au point à celle de déploiement, etc. Ils regroupent différentes populations, tranches d'âge et métiers différents. Ils constituent aussi un espace de rencontre et de création collaborative qui permet, entre autres, de fabriquer des objets uniques, objets décoratifs, objets de remplacement, prothèses, orthèses, outils..., mais aussi de transformer ou réparer des objets de la vie courante.

Pour être appelé Fab Lab, un atelier de fabrication doit respecter la charte des Fab Labs, mise en place par le Massachusetts Institute of Technology (MIT) (source Wikipédia).

METHODE AGILE

Une méthode agile est une approche itérative et collaborative, capable de prendre en compte les besoins initiaux du client et ceux liés aux évolutions.

SCOP

Les Sociétés coopératives et participatives, désignent les entreprises à statut Scop (Société coopérative de production) et à statut Scic (Société coopérative d'intérêt collectif). Soumises à l'impératif de rentabilité comme toute entreprise, elles bénéficient d'une gouvernance démocratique et d'une répartition des résultats prioritairement affectée à la pérennité des emplois et du projet d'entreprise (source : <http://www.les-scop.coop/sites/fr/>).

Bibliographie

Documents

Les métiers en 2020. Dares-Centre d'analyse stratégique, Avril 2015.

Quels emplois pour demain ? Rapport d'information N° 583 SÉNAT par M. Alain FOUCHÉ, Sénateur, Avril 2014.

Pour une évolution maîtrisée des emplois et des qualifications de demain en Basse-Normandie. CESER de Basse-Normandie, 2012.

Emploi en Pays de la Loire, un actif sur quatre est un senior : diagnostic territorialisé. CARIF-OREF Pays de la Loire, Avril 2013.

La perception des jeunes ligériens de moins de 30 ans du travail. ARACT des Pays de la Loire, Juin 2015

L'enjeu de la formation des jeunes face aux besoins du marché du travail. INSEE Analyses Pays de la Loire n° 15, Juin 2015

Comment les métiers se transforment ? Alternatives économiques, Poche n° 053, Philippe Frémeaux, Janvier 2012.

L'obsolescence (programmée) de nos compétences : la course contre la montre. L'Atelier de l'Emploi, le 21 Mars 2013.

Les Métiers et les compétences de demain. La lettre du club RH N° 7, Pôle emploi Basse-Normandie, Mars 2014.

L'appareil productif des Pays de la Loire face à son avenir. INSEE Pays de la Loire - enjeux 2020, Avril 2010.

360 000 retraités d'activité dans les Pays de la Loire d'ici 2020. INSEE Pays de la Loire, Décembre 2009.

L'évolution des métiers en France depuis vingt-cinq ans. DARES ANALYSES - N° 066, Septembre 2011.

Créer un pont entre générations vite avant la retraite. Dossier revue management n°4 groupe forest.com, 2003.

Travail : l'éclate totale, nous ne travaillerons plus jamais comme avant. Dossier Socialter n°4, Avril-Mai 2014.

Le travail en 2030, Problèmes économiques N°3107, Mars 2015.

Dossier Travail : "demain, tous ubérisés ?". Alternatives Economiques, Décembre 2015.

http://www.alternatives-economiques.fr/travail--demain--tous-uberises_fr_art_1407_74654.html

Travail emploi numérique - les nouvelles trajectoires. Conseil National du Numérique, Janvier 2016.

L'avenir du travail : quelles redéfinitions de l'emploi, des statuts des protections ? France Stratégie, Mars 2016.

Comment travaillera-t-on demain ? Le CNAM mag' n°4, Avril 2016.

Les organisations face aux nouvelles formes de travail en Loire Atlantique, Un jour un territoire. Conseil de développement de Loire Atlantique, Juin 2016.

Comment allons-nous travailler demain ? Sciences humaines n°286, Novembre 2016

Ouvrages

On achève bien les jeunes. Bernard Spitz.

Réinventer le travail. Dominique Méda, Patricia Vendramin, éditions PUF, Le Lien Social.

À quoi ressemblera le travail demain ? Technologies numériques, nouvelles organisations et relation au travail. Sandra Enlart et Olivier Charbonnier, Dunod, Février 2013.

Vingt idées reçues sur les Métiers, l'emploi et le travail. Alternatives économiques, Philippe Frémeaux.

Vidéos

Frédéric Laloux, auteur du livre "Reinventing Organizations".

<http://4emesinge.com/lemergence-dun-nouveau-paradigme-de-gestion-frederic-laloux>

Sites internet

<http://www.les-scop.coop/sites/fr/les-chiffres-cles/>

<http://www.observatoire-equilibre.com/wp-content/uploads/2016/05/Barom%C3%A8tre-OPE-de-la-conciliation-VPVP-Volet-Salari%C3%A9s-Edition-2016-VD-2juin2016-13h.pdf>

<http://www.observatoire-equilibre.com/wp-content/uploads/2015/12/Barom%C3%A8tre-OPE-2015-Volet-Employeur-R%C3%A9sultats-d%C3%A9tail%C3%A9s-VD1.pdf>

Remerciements

A2F FORMATION

Christine REDAOUNIA, coordinatrice de formation

ADELIS

Fernanda GALVEZ, chargée d'accompagnement emploi

AFPIA SOLFI2A

Samuel RICHARD, directeur adjoint et responsable QSE

AGEFOS

Mélanie PAULY coordinatrice régionale emploi /GPEC

APEC

David LEMOINE, responsable des services clients de l'APEC

ARACT

Frédéric DOREAU, directeur de l'ARACT Pays de la Loire - Délégué régional de l'ANACT

ASSOCIATION DES PARALYSÉS DE FRANCE

M.PICHAUD de l'Institut d'éducation motrice de formation professionnelle APF de la Grillonnais à Basse Goulaine

BIG BANANA RADIO

Juliette CHANFREAU, fondatrice de la radio

B-Sides SARL

Olivier Charbonnier, co-fondateur de D-Sides et directeur général du cabinet Interface, président de Consultants sans frontières

CABINET CATALYS CONSEIL

Francois PAULOU, président directeur général

CEZAM

Jean Bernard DESMONTS, directeur général

CFA - la Joliverie

François BENOIST, directeur adjoint

CFDT

Martine LOURME, Union régionale CFDT
Philippe CABA, président des CCCA BTP Pays de la Loire

CFE-CGC

Matthieu SYLVA, secrétaire général UD 44
Gwénaele GUIBON

CHAMBRES D'AGRICULTURE

Isabelle TRAINÉAU, AREFA Pays de la Loire

CHAMBRES DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE

Bruno NEVEU, directeur formation CCI PDL

CHAMBRES DE METIERS ET DE L'ARTISANAT

Frédéric ENFREIN, directeur régional de la formation professionnelle -
Université régionale des métiers et de l'artisanat - Délégué départemental 44 -
CMAR

CHAMBRE REGIONALE D'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Karine FENIED-DUPONT, responsable de l'observatoire régional de l'économie
sociale et solidaire Pays de la Loire

CNAM PAYS DE LA LOIRE

Laurence VAN ASTEN, directrice des formations et de l'innovation

COLLECTIVITE LOCALE

Caroline HOUSSIN – SALVETAT, adjointe à la Mairie d'Avrillé en charge des
finances, de l'économie et de l'emploi

CONSEIL DE DEVELOPPEMENT LOIRE ATLANTIQUE

Jessica BEAUGUITTE, chargée d'études développement durable – Responsable
Passerelle

COORDINATION RURALE

Philippe DURAND

COORACE régional

Patrick MOREAU vice-président

CROS

Claude GANGLOFF, vice-président

DAFPIC

Frédérique GRAVOULET, chef de projet développement des GRETA
Communication externe agroalimentaire

DIRECTE

Yann SICAMOIS, responsable du service études statistiques évaluation

DRJS

Philippe BERTRAND, chef du pôle profession formation certification

ENSEIGNEMENT SECONDAIRE

Philippe BERTHOME, directeur du lycée Notre Dame à Challans (85)

Daniel CHEVALIER, directeur du lycée Champ Blanc Le Longeron (49)

Olivier DENIS, directeur adjoint du lycée Notre Dame, à Challans (85)

Jean-Emmanuel FAUCHÉ, proviseur du lycée La Colinière à Nantes (44)

Pasquale MOREAU, professeur au lycée Victor Hugo à Château-Gontier (53)

Valentine RENAC, lycéenne en première S au lycée public Jules Verne à Nantes (44)

ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET RECHERCHE

Emilie BOURDON, étudiante en L3 Langue étrangère appliquée à l'université de Nantes.

Laurence COCANDEAU-BELLANGER, psychologue sociale, maître de conférence en psychologie à l'Université catholique de l'Ouest (UCO) au sein de la faculté Sciences Humaines et sociales (SHS)

Christine JEOFFRION, Maître de conférences HDR en psychologie sociale, du travail et des organisations, à l'université de Nantes. Membre du laboratoire de psychologie des Pays de Loire, et du comité de pilotage sur les risques psychosociaux de l'université de Nantes

Guy SAMSON, enseignant chercheur à l'ICAM, accompagné d'un étudiant de 5^{ème} année

ENTREPRISE CHRONOFLEX

Arnaud de LA TOURASSE, Team Leader Commerce

ENTREPRISE LE FLEURON DES MAUGES

Philippe BREMOND, gérant

ENTREPRISE MENUISERIE MENARD

Loïc TRUDELLE, gérant

ENTREPRISE NOVOFERM France

Patrick GASTON, DRH direction des opérations site de Machecoul

ENTREPRISE S20 INDUSTRIE

Philippe BOUDARD, PDG

François BONNIN, représentant du personnel, technicien qualité

ENTREPRISE INOV-ON

Lise COUILLAUD, team leader équipe RH

ENTREPRISE ADAPTEE QUALEA

M. BRULON, directeur

ENTREPRISE KINNARPS

Stéphane MABIT, responsable de l'agence régionale

ENTREPRISE STX

Christophe MABIT, DRH STX France

ENTREPRISE SOCIETE ARCHIMEDE

Anouk ULLERN, directrice associée

ENTREPRISE SOCIETE VD groupe Georges Franck

Valérie MONSIMIER, responsable service recrutement, Saint-Macaire en Mauges

ENTREPRISE GROUPE Y NEXIA

Emmanuel BOQUIEN, expert-comptable et commissaire aux comptes, PDG
Julien TRICHET, DRH

FONGECIF PAYS DE LA LOIRE

Laurence GRISERI, psychologue de travail, conseillère en évolution professionnelle

FORMATEUR CONSULTANT

Jean Paul MARTIN

GROUPEMENT REGIONALE DE LA CHAUSSURE DES PAYS DE LA LOIRE

Guy CANSELIER, président

JARDIN DES CIMES

Gaëlle BRENOT, directrice de la crèche inter-entreprises

LIGUE DE L'ENSEIGNEMENT

Simon LHOMMEAU, délégué régional

MENUISERIE AVENIR

Françoise CLAIR, déléguée générale
Emmanuel LE COZ, directeur général de MINCO

OPCALIA

Catherine DURANTHON, déléguée territoriale, conseillère formation

OBSERVATOIRE DE L'EQUILIRE DES TEMPS ET DE LA PARENTALITE EN ENTREPRISE

Catherine BOISSEAU-MARSAULT, directrice des études et de la prospective

PARENTS D'ELEVES - FCPE

Ysabelle LAVANANT, présidente régionale

POLE EMPLOI

Olivier PELVOIZIN, directeur régional adjoint en charge des opérations
Laetitia BERTIAU, responsable de l'équipe plateforme de vocation de Saint Herblain et CSP (licenciés économiques)

SALARIÉS EN RECONVERSION PROFESSIONNELLE

Olivier BERTIN, agent d'exploitation polyvalent dans une entreprise de transport
Gwénaëlle FERRE, chef de service en institut médico-éducatif

SERVICE DE SANTE AU TRAVAIL DE LA REGION NANTAISE (SSTRN)

Xavier DEPARIS, médecin, professeur de santé publique et épidémiologie, directeur de la filière prévention

TALENTROC

Alexandre HEUZE, responsable et membre fondateur des "artisans du changement"

UDES - UNIFED

Michel CLEZIO, président de la fédération nationale des unions régionales des organismes de formation

UNEF

Thibaut GUINE, vice-président

UNION METALLURGIE 44

Hervé THOMAS, secrétaire général



Comment s'exerceront les métiers demain ?

L'accompagnement des mutations individuelles pour assurer la réussite collective devient un enjeu majeur.

Dans un environnement Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu, les fonctions ressources humaines et managériales, dans toutes les formes de structures employeurs, prennent de nouvelles dimensions.

Pour s'adapter à cet environnement mouvant, les individus doivent faire preuve d'agilité et d'autonomie.

Afin d'avoir une vision plus claire de ces mutations en cours et à venir, le CESER propose un condensé des tendances majeures et des débats dominants sur quatre grandes thématiques :

- Quelles évolutions pour les formes et modalités de travail ?
- Comment se préparer aux nouveaux modes d'organisation et de management ?
- Comment adapter la formation tout au long de la vie ?
- Comment concilier vie privée et vie professionnelle ?

Il en ressort de nombreuses pistes d'accompagnement, de leviers d'actions et de préconisations dans le champ d'intervention de la Région.

**CONSEIL ÉCONOMIQUE
SOCIAL ENVIRONNEMENTAL
DES PAYS DE LA LOIRE**

Hôtel de la Région
1 rue de la Loire
44966 Nantes cedex 9
Tél. 02 28 20 55 80
ceser@paysdelaloire.fr

 [ceserPDL](https://twitter.com/ceserPDL)
www.ceser.paysdelaloire.fr

