



# La LETTRE

www.ceser.paysdelaloire.fr



## CHIFFRES CLÉS

### Le coworking en France en 2014

- 250 espaces collaboratifs contre 50 en 2008
- 100 000 coworkers
- 1,75 million autoentrepreneurs
- 71 pôles de compétitivité dont 9 en Pays de la Loire



Découvrir et suivre le CESER via sa newsletter et sur Twitter  [ceserPDL](#)

L'intégralité de l'étude

## Comment s'exerceront les métiers demain ?

### Mutations individuelles et réussite collective

D'ici à 2030, les métiers vont profondément évoluer ainsi que la façon de les exercer, tant sous l'impulsion de la révolution numérique que des mutations sociales. Si le constat est largement partagé par le monde économique, les questions restent entières concernant les outils à mettre en œuvre pour réussir ces mutations. Aussi, le Conseil économique social et environnemental des Pays de la Loire s'est autosaisi du sujet afin d'apporter à la Région un éclairage sur les besoins des divers acteurs et la façon dont il conviendrait de les accompagner afin d'accélérer la mutation. À partir d'une méthode originale de "regards croisés" associant plusieurs professionnels d'horizons variés, cette étude prospective dresse un diagnostic, fait état des principales tendances et pose les termes des débats qu'elles suscitent. Il en ressort de nombreuses pistes d'accompagnement, de leviers d'actions et de préconisations dans le champ des compétences de l'institution régionale.

### Trois questions à Géraldine Béalu, rapporteure "C'est l'individu qui porte le changement"

#### Quelle est la particularité de la méthode utilisée pour conduire cette étude ?

Sachant que le collaboratif est appelé à devenir la règle, le CESER se l'est appliqué à lui-même. En amont de l'étude, nous avons travaillé en atelier avec les acteurs de terrain issus de secteurs différents afin de s'inscrire dans une démarche de co-construction. Ces ateliers ont identifié les grandes évolutions économiques et mutations sociales qui impacteront l'exercice des métiers d'ici à 2030 et permis de détecter les enjeux en Pays de la Loire. Une deuxième étape de travail collaboratif s'est déroulée en commission sous forme de brainstorming et de sélection d'idées. Il s'agissait de sélectionner les questions clés relevant des compétences régionales. Enfin, afin de répondre aux huit interrogations identifiées, le CESER a réuni une trentaine de partenaires extérieurs pour se nourrir de leurs expériences de terrain.

#### Quel enseignement majeur tirez-vous de ce travail ?

La problématique récurrente est la place de l'humain dans les mutations à venir et l'adaptation au changement, car qu'il soit dirigeant ou salarié, c'est l'individu qui doit porter le changement. Il se dit beaucoup de choses sur les évolutions à venir, mais per-

sonne ne sait comment s'y préparer ni s'y adapter. Nous souhaitons par notre étude sensibiliser la Région à la nécessité de travailler à l'accompagnement des individus. Sinon, l'écart se creusera entre les PME historiques qui n'arrivent pas à muter et les pépites qui s'envolent.

#### Quelle action prioritaire préconisez-vous à la Région ?

La Région a un rôle essentiel à jouer en faveur du droit à l'expérimentation, car si l'on persiste à penser que pour entreprendre il faut être sûr de réussir, c'est la meilleure façon de ne pas avancer. L'une des idées phares de notre étude concerne la création de la semaine régionale "Vis mon travail" permettant de découvrir, voire d'expérimenter différents métiers de l'entreprise, dans l'esprit du dispositif anglo-saxon de "learning expedition" qui gagnerait à être décliné en Pays de la Loire.



Géraldine Béalu, rapporteure et Jacques Bordron, Président de la commission "Éducation - Formation tout au long de la vie - Métiers de demain"

# L'écosystème se transforme plus vite que les hommes

En abolissant les notions de temps et de lieu, la montée en puissance du numérique chamboule profondément le modèle organisationnel classique. Des économies alternatives (travail indépendant, télétravail, SCOP) émergent et la relation au travail évolue vers un modèle cherchant à réussir sa vie plus que dans la vie. 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 les modalités de travail ?

D'ici à 2030, l'organisation traditionnelle du travail évoluera vers des modèles multiformes qu'il s'agisse des statuts, des lieux et du temps de travail. L'environnement professionnel même se transformera avec des services décloisonnés et davantage d'ouverture sur l'extérieur (écoles, centres de recherche et autres fab lab...). Face à une activité professionnelle qui devient permanente et isolée, mobile et diverse, les points de vigilance sont de veiller au maintien du collectif vecteur de socialisation, ainsi qu'à l'articulation travail/maison. Si le travail collectif, la co-construction et l'expérimentation doivent être facilités et optimisés, ils doivent pour autant être encadrés et sécurisés par une reconnaissance du droit à l'erreur.

### À retenir :

Dans ce contexte, 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. La collaboration, la communication, la pensée critique et la créativité/innovation font partie des compétences majeures auxquelles il conviendra de former enfants et jeunes.

### Préconisation :

Sachant que toutes les entreprises qui mutent changent leur organisation, il faut inclure l'aménagement d'espace de travail dans les dispositifs d'aide au déploiement d'une organisation respectant le bien-être au travail dans l'entreprise.

## Comment se préparer aux nouveaux modes d'organisation et de management ?

Progressivement, l'organisation verticale au sein de l'entreprise laisse la place à une organisation horizontale et moins hiérarchique offrant plus de souplesse et donc de réactivité. Le mode projet et la coopération se développent, les responsabilités sont partagées, ce qui a pour effet de transformer le rôle du manager. Il doit diffuser l'information, fédérer et connecter des multi-compétences, donner du sens au travail... Cette mutation vers un management plus libéré et participatif modifie la gestion des ressources humaines et nécessite par conséquent d'accompagner tant les managers que leurs collaborateurs.

### À retenir :

Tout le défi va consister à déterminer la nature de cet accompagnement en relevant le double challenge d'apporter une réponse personnalisée aux individus et de veiller tant à leur bien-être au travail qu'à la sécurisation de leurs parcours. Bien qu'il n'existe pas de modèle unique d'organisation libérée, chaque pratique étant du cas par cas, il convient de clarifier les règles du jeu en définissant un cadre et de diffuser largement les retours d'expériences des structures régionales, même si elles restent peu nombreuses en Pays de la Loire.

### Préconisation :

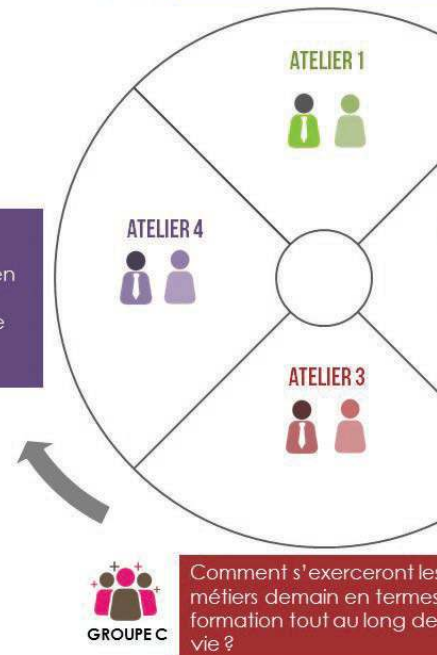
Pour accompagner les entreprises et les salariés dans cette mutation, la Région aurait intérêt à soutenir les actions d'audit associées à de la formation-action et du coaching d'équipe.



comment s'exerceront les métiers demain en termes de formes et modalités de travail ?



Comment s'exerceront les métiers demain en termes d'articulation vie perso / vie professionnelle ?



Comment s'exerceront les métiers demain en termes de formation tout au long de la vie ?



de  
vail ?



s  
de  
la

MULTI TEMPS  
RECONNAISSANCE  
PROJET EXPERIMENTATION  
MULTI ACTIVITE  
ECO SYSTEME  
ILITE  
IMMEDIATETE  
VEILLANCE ADAPTABILITE  
ER DU SENS  
COMPETENCES



## Comment adapter la formation tout au long de la vie ?

La formation tant initiale que continue doit prendre en compte l'effet du numérique sur notre rapport au savoir et la façon de travailler en mode projet. Le premier se traduit par le passage d'une logique d'appropriation et de stockage de l'information à une logique de gestion et de traitement des flux qui explosent. Dès lors, il s'agira moins à l'avenir d'apprendre des connaissances que la façon de traiter l'information et d'utiliser ce dont on a besoin pour progresser. La question majeure qui se pose est de savoir comment former l'esprit critique des apprenants. Quant au fonctionnement en mode projet, il requiert d'avoir des méthodes pédagogiques actives, tournées vers le travail en équipe et l'expérimentation. Mais aussi de favoriser la créativité et l'adaptabilité, de décloisonner les disciplines et les relations formation/entreprises.

### À retenir :

À l'instar de l'entreprise, les collaborateurs doivent faire preuve d'agilité et de flexibilité pour s'adapter à un contexte en constante évolution. Enjeu majeur des prochaines années, la formation aux évolutions de l'exercice des métiers de demain doit surmonter deux écueils : son financement et l'accompagnement individualisé. Les parcours de formation doivent gagner en visibilité, accessibilité et en simplification administrative. Il devient capital d'assurer la transférabilité des compétences d'un secteur à un autre.

### Préconisation :

Pour ce faire, il faut simplifier les démarches de demande de financement pour les salariés et diminuer les délais d'obtention de ces financements.

### Préconisations et contradictions

Sommes-nous prêts à changer de modèle ? À travailler différemment ? Si cette étude a révélé un consensus général sur la nécessité d'adapter nos modes de travail aux évolutions en cours et à venir, il en ressort pas moins un certain nombre de contradictions. En effet, l'immédiateté de l'économie s'oppose au besoin de temps de l'individu pour évoluer. De même, la notion d'expérimentation et d'innovation se heurte à la volonté des organisations de tout contrôler et standardiser, mais aussi à la recherche de stabilité des individus. Alors que l'on encourage les PME à atteindre une taille critique, l'agilité des start-up est brandie comme un avantage. Enfin, l'auto-entreprenariat et la multi-activité font redouter une précarité sociale.



## Comment articuler vie privée et vie professionnelle ?

Les nouvelles formes de travail impliquent davantage de porosité entre vies professionnelle et privée qu'il va falloir apprendre à concilier. L'enjeu consiste ici à savoir arbitrer entre épanouissement personnel et réalités économiques, bien-être au travail et performance de l'entreprise. Deux leviers peuvent agir dans ce sens : l'éducation aux nouveaux outils, aux nouvelles modalités, à l'autorégulation, au lâcher prise ; la prévention et la protection au travers par exemple de campagnes de sensibilisation.

### À retenir :

Parmi les pistes d'action, deux peuvent être retenues. La première est de favoriser la réversibilité des choix, c'est-à-dire rendre compatible l'articulation vie privée et vie professionnelle avec le fonctionnement de l'entreprise. La seconde porte sur l'émergence de nouveaux services aux salariés (crèche, garderie, conciergerie, espaces détente) à l'instar de "tiers lieux" qui permettent de maintenir un lien social sans être dans l'entreprise. La question du modèle économique reste cependant à résoudre. La Région doit aussi veiller à l'équilibre des territoires et à la pérennité de certaines structures (crèches d'entreprise).

### Préconisation :

Il serait opportun de créer un laboratoire d'idées régional des nouvelles organisations génératrices de bien-être au travail, d'équilibre des temps de vie et de performance, ainsi que de mettre en réseau différents acteurs pour faciliter les retours d'expériences.

Retrouvez l'intégralité des études sur le site internet [ceser.paysdelaloire.fr](http://ceser.paysdelaloire.fr)





### Établir un baromètre régional de la qualité de vie au travail

Sur le modèle du baromètre réalisé chaque année par l'Observatoire de l'équilibre des temps et de la parentalité en entreprise (OPE), le CESER préconise à la Région de réaliser un baromètre régional de la qualité de vie au travail et de communiquer sur ses résultats. Œuvrant à la recherche d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, l'OPE via ce baromètre s'intéresse aussi à l'équilibre des temps de vie et explore les perceptions et les actions des entreprises sur cette thématique.

[www.observatoire-equilibre.com](http://www.observatoire-equilibre.com)



## Faire des Pays de la Loire un territoire d'innovation

Compétente en matière de formation professionnelle et de développement économique, l'institution régionale a toute légitimité pour se poser en chef de file de l'accompagnement aux mutations des conditions d'exercice des métiers de demain et faire des Pays de la Loire un laboratoire d'expérimentations dans ce domaine. À partir des enseignements recueillis précédemment, les préconisations du CESER ont été concentrées autour des principales compétences régionales dont voici une sélection des mesures phares.

### La formation

La formation concerne tout autant les collaborateurs que les managers. Concernant les premiers, le CESER préconise de développer un "chéquier services" donnant accès à un accompagnement et des conseils personnalisés de manière à valoriser les compétences et les talents. Pour les dirigeants, il conviendrait de former davantage les encadrants aux principes du management bienveillant, à la gestion des ressources humaines et à la prévention des risques psychosociaux.

### Le soutien aux entreprises

L'aide aux entreprises pourrait consister à la mise en place d'un dispositif d'incitation à la mutation des organisations. Pour ce faire, l'adaptation d'outils existants peut suffire à l'instar du Fonds régional d'aide au conseil (FRAC) en y ajoutant un volet dédié à l'accompagnement à la mise en place d'organisation agile.

Le CESER suggère également de soutenir davantage les démarches qualité RSE (responsabilité sociétale des entreprises) notamment leur volet ressources humaines, ainsi que les réseaux de dirigeants et de chefs d'entreprise, œuvrant notamment en faveur de la formation et la dissémination des nouveaux modes de management.

### L'innovation et l'expérimentation

Pour encourager les initiatives conduisant à l'évolution des modes de travail, le CESER recommande à la Région de labelliser les structures employeurs menant des démarches performantes en matière d'agilité. De cette manière, des référents clairement identifiés tant sur les Pays de la Loire qu'à l'extérieur contribueront à la valorisation des forces vives du territoire. Il s'agira également de faire valoir la méthode de recrutement sans CV ("méthode des habilités") développée avec succès par Pôle emploi.

### La communication

La création d'un référentiel ou guide méthodologique serait utile pour valoriser et encourager les démarches engagées par les acteurs du territoire en faveur du mieux-être au travail. Conçu avec les chambres consulaires, la chambre régionale de l'économie sociale et solidaire et les partenaires sociaux, cet outil permettrait aux dirigeants de s'appuyer sur un cadre commun pour améliorer la santé au travail. Le CESER préconise également de multiplier les événements professionnels dans les établissements scolaires. Enfin, il conviendrait de renforcer l'information des sites existants (CARIF-OREF, Pôle emploi...) et faire reconnaître le CARIF-OREF comme un hub de formations tout au long de la vie en Pays de la Loire.



L'intégralité des rapports du CESER est disponible sur le site internet [ceser.paysdelaloire.fr](http://ceser.paysdelaloire.fr)

Conseil économique social environnemental des Pays de la Loire • Tél. 02 28 20 55 80 • courriel : [ceser@paysdelaloire.fr](mailto:ceser@paysdelaloire.fr) • Directeur de la publication : Benoit Cailliau • Rédacteur en chef : Bernard de Castelbajac • Crédit photos : © Rawpixel, © Jupiterimages, © jacoblund, © Halfpoint • QRcode-pro.com • Rédaction : Fabienne Proux • Secrétariat de rédaction : Maria Bergeot • Mise en page : Anima productions • Impression : Région

