

Quel avenir pour l'emploi en Région Centre ?

Accueil

Gérard BARDIN

Je suis heureux de vous accueillir pour ces rencontres professionnelles de l'emploi organisées par le Syndicat des Entreprises de Travail Temporaire. C'est le septième forum lancé à l'initiative du SETT orienté sur l'emploi, ce problème récurrent et un peu paradoxal puisque le chômage ne cesse d'augmenter alors même que les entreprises éprouvent des difficultés à embaucher. En fin d'année 2004, le taux de chômage a atteint 8,8 % en Région Centre. Il est en légère diminution, d'un dixième de point, en ce début d'année 2005, mais on compte tout de même 96 000 demandeurs d'emploi dans la Région.

L'ambition de ce forum est de réussir à mettre en commun toutes les bonnes idées pour résoudre ce problème et d'aboutir à des solutions concrètes, simples et rapidement exploitables. Deux tables rondes feront ainsi suite aux différentes interventions qui vont ouvrir cette matinée. Je cède immédiatement la parole à Gilles Lafon, président national du SETT, Philippe Gobinet, qui préside le SETT en Région Centre, Marie-Madeleine Mialot, Vice-Présidente du Conseil régional et Christian Dumas, Directeur adjoint de la Direction régionale du travail.

Ouverture

Gilles LAFON

Président du Syndicat des Entreprises de Travail Temporaire

Madame la Sénatrice, Mesdames et Messieurs les Présidents, c'est pour moi un grand plaisir de vous accueillir pour cette septième édition des rencontres professionnelles de l'emploi, organisée par le SETT. Lors de la création de ces colloques en 2001, notre volonté était de nous rapprocher des bassins d'emploi afin de développer le dialogue avec tous les acteurs locaux de l'emploi. Notre conviction est que ces rencontres constituent un moyen efficace pour passer du stade des expériences à une généralisation des bonnes pratiques. Après Strasbourg et Lille en 2001, Nantes en 2002, Lyon et Toulouse en 2003, Marseille en 2004, nous sommes aujourd'hui à Orléans.

Le thème de cette matinée, « quel avenir pour l'emploi en Région Centre ? », est une question essentielle au regard de la conjoncture régionale, nationale mais aussi internationale. Anticiper les mutations de l'emploi devient un enjeu stratégique pour nous tous. Chacun d'entre nous détient un élément de la réponse et nous pouvons trouver ensemble une solution peut-être globale, en tout cas efficace. La synergie de nos compétences et de nos expertises doit permettre le développement de solutions innovantes, ce que la loi autorisera peut-être demain.

Les entreprises de travail temporaire sont depuis des années des acteurs majeurs du marché de l'emploi. En 2004, les 1 000 entreprises d'intérim ont fait travailler plus de 2 millions de personnes sur l'ensemble du territoire, ou 565 000 salariés intérimaires exprimés en équivalents temps plein, soit 2 % de la population active. Ces entreprises apportent une réponse rapide aux besoins de flexibilité des entreprises.

Il est intéressant de rappeler par ailleurs que les intérimaires bénéficient d'un statut social protecteur, issu de plus de vingt ans de négociations paritaires. Grâce au fonds d'action sociale du travail temporaire, ils sont couverts par un régime de prévoyance et une mutuelle, ils ont accès au crédit à la consommation, au logement locatif et à la formation et bénéficient d'aides pour les vacances scolaires et de bourses d'études. Il faut aussi rappeler que 30 % des intérimaires sont embauchés à l'issue de leur mission, le plus souvent en CDI, ce qui démontre que le travail temporaire est un véritable facteur d'intégration.

A ce titre, je signale que la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 offre la possibilité aux entreprises de travail temporaire d'exercer des activités de placement et de contribuer au service public de l'emploi. Il nous faut saisir cette opportunité, développer nos partenariats et renforcer nos actions pour l'emploi. Aussi j'exprime aux politiques présents aujourd'hui - et je les en remercie - notre volonté d'être représentés et actifs au sein des futures Maisons de l'Emploi.

Enfin, à l'issue de la Conférence nationale sur l'égalité des chances qui s'est déroulée le 3 février dernier à Matignon, le SETT a signé un accord cadre avec le Premier ministre sur la lutte contre la discrimination à l'embauche. Cet accord a été conclu dans nos locaux, en présence de Jean-Pierre Raffarin et de Nelly Olin, Ministre déléguée à la lutte contre la précarité et l'exclusion. Monsieur Rousselle, directeur du FASILD (Fonds d'Action et de Soutien pour l'Intégration et la Lutte contre les Discriminations) était également présent. Le travail temporaire est la première branche à avoir signé un tel accord. Notre profession doit valoriser les compétences de nos intérimaires vis-à-vis de nos clients, sans tenir compte de critères qui ne relèvent pas du strict champ professionnel. Cet

accord du 3 février 2005 va faire l'objet de conventions d'application avec les différents ministères concernés. Je laisse la parole, en le remerciant pour l'organisation de cette journée, à Philippe Gobinet, Vice-Président, Trésorier et Président régional du SETT. Mesdames et Messieurs, je vous souhaite une excellente matinée.

Philippe GOBINET
Président du SETT en Région Centre

Madame le Sénateur du Loiret, Monsieur le Député, Madame la Vice-Présidente du Conseil Régional, Mesdames Messieurs les Conseillers régionaux et généraux, Monsieur le Président du CESR, Monsieur le Président de la mission locale pour l'emploi, Mesdames Messieurs le élus de la Région Centre, Mesdames Messieurs les Présidents de syndicats professionnels, c'est avec joie que je vous accueille aujourd'hui à l'occasion des rencontres professionnelles de l'emploi.

La Région Centre possède un dynamisme économique important. Elle regroupe 64 000 entreprises qui représentent près d'un million d'emplois. Le travail temporaire contribue au développement économique et de l'emploi dans notre région. En 2004, 28 000 intérimaires (exprimés en équivalent temps plein) ont travaillé grâce aux 278 agences de travail temporaire présentes dans la région. Le Loiret concentre à lui seul 36 % de l'activité intérimaire de la Région. Les principaux utilisateurs sont le secteur de la construction, avec 3 783 intérimaires exprimés en ETP, le transport, avec 2 650 ETP, la chimie avec 2 216 ETP et la pharmacie avec 1 970 ETP.

Etre un acteur de l'emploi implique aussi de prendre des initiatives pour favoriser le dialogue entre les différents acteurs de ce marché, en organisant notamment des rencontres professionnelles. Les entreprises de travail temporaire en Région Centre s'engagent aux côtés de leurs partenaires publics et privés pour trouver des réponses concrètes au problème de l'emploi. Nous devons travailler à la conjugaison de l'initiative privée et de l'action publique, et à l'alliance des logiques sociales et économiques. Lorsque les communes, les conseils régionaux et généraux, les services publics de l'emploi et les entreprises travaillent ensemble, le montage d'opérations créatrices d'emplois, comme les tremplins pour l'emploi, est alors possible.

En juin 2004, le regroupement des entreprises de travail temporaire, du fonds pour l'emploi, de l'ANPE et des ASSEDIC a permis de former 31 demandeurs d'emploi. 19 ont suivi une formation d'agent polyvalent d'entrepôt, 12 une formation de préparateurs de commandes. Quelques mois plus tard, 20 personnes travaillaient : une personne a été recrutée en CDI, une en CDD et 18 sont en mission d'intérim. Ce type d'opération à deux objectifs : permettre la réintégration des publics les plus éloignés de l'emploi sur le marché du travail et répondre aux difficultés de recrutement rencontrées par les entreprises. Cela implique de laisser le temps aux personnes de s'adapter et de se former. Notre profession, de par ses projets, partenariats et engagements, est un levier pour le retour au plein emploi en France. Je me permets de citer une expérimentation que nous allons développer avec le Conseil général du Loiret, le CIRMA. Cette expérience sera développée par le travail temporaire avec le soutien financier de l'Etat.

Le travail temporaire constitue, notamment pour les jeunes, un moyen fort d'insertion et d'accès à un premier emploi, grâce à une politique de formation engagée et dynamique, qui est rendue

possible grâce à votre concours et à nos partenariats. Nous nous interrogerons ce matin sur le travail que nous avons à mener aujourd'hui et dans l'avenir.

Les enjeux de l'emploi dépassent les intérêts personnels. C'est au contraire en unissant nos savoirs et nos compétences que nous bâtirons le travail et l'emploi de demain dans nos régions. Je passe la parole à Madame Marie-Madeleine Mialot, Vice-Présidente du Conseil régional, qui nous fait l'honneur d'ouvrir ces rencontres professionnelles de l'emploi d'Orléans.

Marie-Madeleine MIALOT
Vice-Présidente du Conseil régional Centre

Je souhaite la bienvenue à Monsieur le Président national, Monsieur le Président régional, Mesdames et Messieurs les élus, qui sont venus nombreux, preuve de l'intérêt de ce colloque. Je salue aussi le directeur départemental de l'ANPE et Monsieur Dumas de la DRTEFP. La Région a répondu favorablement à votre invitation pour avant tout vous remercier de votre initiative, qui nous permet de débattre de l'emploi, préoccupation majeure des habitants du Centre. En effet, sur l'ensemble du territoire comme dans notre région, les habitants attendent des collectivités régionales qu'elles répondent prioritairement au problème de l'emploi. Le développement économique est avant tout un facteur d'amélioration de la situation sociale et de l'emploi, et représente donc une préoccupation constante pour la Région. La mobilisation de tous est essentielle pour atteindre cet objectif.

La Région Centre compte 2 440 000 habitants et devrait atteindre bientôt les 2 600 000 habitants. L'évolution démographique de notre région est préoccupante, puisque les plus de 75 ans représenteront dans quelques années plus de 18 % de la population.

Cette évolution permettra le développement d'activités de loisirs, de soins et de services à destination de cette partie de la population. Toutefois, ce phénomène ne touchera pas la Région de façon uniforme : en Eure-et-Loir, la proportion de jeunes de moins de 25 ans continuera d'être forte ; à l'opposé, dans le Berry, la proportion de personnes âgées de plus de 60 ans va prendre de l'importance.

La Région a perdu 50 000 emplois dans le secteur industriel mais en a gagné 150 000 dans le tertiaire. Ce développement du tertiaire est flagrant lorsqu'on circule sur le territoire, par ailleurs bien doté en infrastructures autoroutières et qui verra bientôt la construction d'une nouvelle autoroute. La Région Centre est la cinquième région industrielle française, la première pour les céréales et les médicaments, la deuxième pour la cosmétique, le caoutchouc et la plasturgie. Notre rang est aussi non négligeable dans le domaine des arts graphiques.

Ces bons résultats masquent cependant des difficultés à court et moyen terme. Nous devons en particulier nous mobiliser sur les problèmes de formation, pour relever des défis tels que la cohésion du territoire régional. La Loire sépare en effet les franges franciliennes et le Berry. Ce manque de cohésion géographique est une des grandes préoccupations des élus.

Pour conclure, je vous annonce le lancement prochain du schéma de développement économique régional, confié aux régions par la loi de décentralisation d'août 2004. Ce schéma sera élaboré au

travers de multiples concertations, notamment avec les présidents des six conseils généraux et les maires des six grandes agglomérations du Département, dont bien sûr Orléans, qui nous accueille aujourd'hui. Ces concertations seront aussi ouvertes à tous ceux qui veulent apporter leur contribution individuelle, écrite ou collective, au projet de développement économique de la Région. Je vous félicite pour cette journée qui représentera, je l'espère, une première pierre à la construction de cet édifice. Il me semble que le nombre de participants est le premier signe de l'intérêt de votre thématique, et j'espère vous retrouver très prochainement.

Panorama de l'emploi et du travail en Région Centre

Christian DUMAS
Directeur adjoint de la DRTEFP Centre

Je m'excuse à l'avance pour les aspects un peu réducteurs de ce panorama de l'emploi et du travail dans notre région, imposés par le temps qui m'est imparti. Je développerai quatre points : l'évolution de l'emploi, le chômage, la démographie – en particulier le problème des arrivées massives à l'âge de la retraite - et enfin la place de l'intérim sur le marché du travail.

I. L'évolution de l'emploi en Région Centre

De 1993 à 2003, la Région Centre a créé un peu plus de 82 000 emplois, pour un total de 615 000 salariés. A l'exception de 1996 et 2003, toutes les années ont été créatrices d'emplois sur cette période. Les créations d'emploi dans le tertiaire ont largement compensé les pertes dans le secteur industriel. Ce secteur a perdu 4 % d'emplois sur la période 1996-98 et cette baisse a été encore davantage marquée à partir de 2002, avec une diminution de 4,3 % en 2002 et 2003. La situation dans le secteur de la construction est plus contrastée : les effectifs ont diminué en 1996 puis ont augmenté de plus de 1 % entre 1999 et 2002 ; la hausse a atteint un pic de 5,8 % au cours de l'année 2000.

La progression de l'emploi féminin a légèrement ralenti. Néanmoins, au cours de la dernière décennie, le nombre d'emplois occupés par des femmes a augmenté de 18 % (contre 13 % pour ceux occupés par des hommes).

Sur la période 2000-2003, le secteur de la construction a créé 1 500 emplois, le tertiaire 17 000 emplois ? principalement dans les activités de service. Ces créations d'emplois ont plus que compensé les pertes du secteur industriel ? qui s'élèvent à 14 600 emplois. Dans le tertiaire, la quasi-totalité des secteurs d'activité a été créatrice d'emplois, surtout les domaines de la santé et de l'action sociale (+3 300 emplois) et le commerce de détail (+3 150 emplois). *A contrario*, pratiquement tous les secteurs d'activité industriels ont perdu des emplois, notamment la métallurgie et la transformation des métaux (-3 000 emplois) et surtout l'habillement qui a perdu 34 % de ses effectifs (-2 500 emplois) sur une période relativement courte.

II. Le chômage en Région Centre

En 2004, le taux de chômage régional reste inférieur au taux national, mais cet écart tend à se réduire. Le taux de chômage, en donnée corrigée des variations saisonnières, s'établit en décembre 2004 à 8,7 % en Région Centre contre 9,9 % au niveau national. La Région est donc au huitième rang français pour ce qui est du taux de chômage. Pour 2004, et pour la troisième année consécutive, le nombre de demandeurs d'emploi inscrits à l'ANPE est en augmentation (+1,6 % entre décembre 2003 et décembre 2004, 1 500 demandeurs d'emploi supplémentaires pour la Région).

Le taux de chômage des jeunes, c'est-à-dire les moins de 25 ans, a progressé de 2,1 % sur un an. Les moins de 25 ans représentent 22 % du total des demandeurs d'emploi. Une des caractéristiques

de la Région est que le chômage des jeunes y est plus élevé que la moyenne nationale (1,8 point de plus).

Le nombre de femmes inscrites à l'ANPE a augmenté de 3,2 %, celui des hommes est resté stable. Fin 2004, les femmes représentent un peu plus de 49 % du total des demandeurs d'emploi (47 % au niveau national).

De même, pour la troisième année consécutive, le chômage de longue durée a considérablement augmenté dans la Région : 10,1 % en 2002, 12,2 % en 2003 et 12,3 % en 2004. En 2004, 115 000 offres d'emploi sont parues à l'ANPE pour la Région (+8 % par rapport à 2003 contre +3 % au niveau national). La Région Centre est généralement très réactive vis-à-vis du marché de l'emploi : les améliorations comme les dégradations y sont ressenties de manière plus intense et précoce qu'ailleurs en France.

III. Les arrivées massives à l'âge de la retraite

En projetant à l'horizon 2015 les données disponibles aujourd'hui sur les classes d'âge des salariés, on dénombre 102 000 départs potentiels à la retraite (la moitié du nombre total de départs) sur la période 2002-2015, pour seulement six secteurs d'activité. Par exemple, le secteur de la santé et de l'action sociale perdrait 30 000 salariés, la construction plus de 15 000. Les administrations publiques seraient aussi très touchées. Le secteur de l'habillement et du cuir perdrait 42 % de ses effectifs sur la même période. Les données sont comparables pour les postes et télécommunications et l'immobilier. *A contrario*, le taux de départs dans le commerce de détail ne serait que de 20 %, et inférieur dans l'hôtellerie.

IV. Quelques éléments sur le travail temporaire

En 2003, l'intérim représente 27 600 ETP, c'est-à-dire plus de 700 000 contrats signés. Le Loiret et l'Indre-et-Loire représentent à eux seuls 56 % du nombre total de contrats au niveau régional. Les intérimaires sont majoritairement des hommes (plus de 64 % des contrats) et des jeunes (plus de 41 %).

L'industrie représente plus de la moitié du travail temporaire en volume (55 %, 16 000 ETP) ; le tertiaire constitue 30 % des emplois et la construction un peu plus de 13%. Les principaux secteurs utilisateurs du travail temporaire sont donc la construction, les transports, avec plus de 2 600 emplois, la chimie et les matières plastiques. Le taux de recours varie selon les secteurs : 7,8 ETP pour 100 salariés dans le secteur industriel, 6,2 pour la construction et 2,1 pour le tertiaire. Le taux de recours est supérieur à 10 % dans l'industrie automobile, la pharmacie et les composants électriques.

Echange de bonnes pratiques

Participent au débat :

Alain COUGARD, PDG du cabinet Aster (conseil en ressources humaines)

Michel DELANDINES, Délégué général de Servier Région Centre

Olivier DUMAS, DRH de John Deere

Daniel GUILLERMIN, PDG de Shiseido International France

Christian HERVÉ, DRH de Cargill

Robert MARAND, Directeur départemental de l'ANPE

Le débat est animé par Gérard BARDIN.

Gérard BARDIN

Monsieur Marand, l'une des réponses aux problèmes rencontrés par les entreprises est la formation. La Région Centre est novatrice à cet égard, puisqu'elle est le berceau d'une convention entre l'ANPE et le travail temporaire concernant justement la formation.

Robert MARAND

Nous essayons en effet d'innover avec nos partenaires de l'intérim. Nous avons lancé ensemble une opération visant à faciliter les recrutements d'un certain nombre d'entreprises qui, l'été venu, avaient des difficultés pour embaucher du personnel qualifié. Cette action était destinée notamment aux entreprises de transport qui souhaitaient recruter des caristes, que nous avons sélectionné dans un public majoritairement jeune. Nous avons donc créé un parcours de formation de trois semaines, et nous avons mobilisé pour l'ensemble de l'action – et c'est là l'originalité – des financements de l'Etat, des ASSEDIC et du travail temporaire. Cette collaboration nous a permis d'atteindre en sortie de formation un taux de placement qui avoisine les 75 %. Ce chiffre est d'autant plus exemplaire que l'idée n'a germé qu'au mois d'avril, et les personnes concernées avaient trouvé un emploi au mois de juin.

Gérard BARDIN

Ces expérimentations sont-elles généralisables ?

Robert MARAND

Le marché de l'emploi est loin d'être une science exacte. Entre les entreprises qui recherchent des compétences pour aider leur développement et les candidats à l'emploi, la rencontre est parfois difficile. Il est important d'expérimenter dans ce cadre. On peut noter que l'initiative que j'ai évoquée a été reprise dans d'autres régions, et que nous l'avons nous-même renouvelée et étendue à d'autres départements. Ce qui est intéressant dans ce cas, c'est d'avoir partagé un diagnostic sur un territoire et de rechercher ensemble les solutions pour répondre aux besoins des entreprises. Car il s'agit bien là du cœur de nos métiers, aussi bien pour le travail temporaire que pour l'ANPE. Nous

leur procurons les compétences dont elles ont besoin au moment où elles en ont besoin : notre travail consiste à anticiper les évolutions du marché de l'emploi.

Gérard BARDIN

Il serait intéressant dès lors de connaître le regard que portent deux entreprises consommatrices de ce service sur ce type d'initiative. Michel Delandines, vous utilisez le travail temporaire chez Servier pour deux raisons principales : compenser les absences, et pour faire face aux périodes de surproduction, notamment lors d'épidémies. Olivier Dumas, il me semble que John Deere emploie en permanence 150 intérimaires.

Michel DELANDINES

Nous employons souvent des intérimaires pour des missions de longue durée, et aussi bien du personnel masculin que féminin. Nous devons en particulier remplacer les jeunes femmes partant en congé maternité, et le personnel remplaçant doit donc être efficace. Cela passe évidemment par la formation : lui faire connaître les gestes assurant la sécurité par exemple. Les stages organisés par les entreprises de travail temporaire nous aident à accueillir ces intérimaires. Pour les secteurs de production plus complexes, nous assurons une formation complémentaire. Voilà le cas classique d'utilisation du travail temporaire.

Par ailleurs, dans les périodes de grippe et plus généralement l'hiver, nous avons besoin de main-d'œuvre supplémentaire. L'intérim est alors très utile, car cette main-d'œuvre doit être très vite opérationnelle. Enfin, je voudrais insister sur le fait que les missions intérim sont aussi un moyen de découvrir une entreprise et de se faire connaître dans la perspective d'une embauche, que ce soit à Orléans ou sur les autres sites Servier en région parisienne et Normandie. Ce cas est aussi tout à fait classique, surtout pour une entreprise qui est reconnue pour l'intérêt qu'elle porte aux valeurs humaines.

Gérard BARDIN

Vous êtes trois à cette table ronde à avoir ce souci de l'image de marque de l'entreprise. Le recrutement est en principe facilité par une bonne image de marque. Olivier Dumas, vous êtes ainsi en train de développer une campagne pour mieux faire connaître John Deere en France, alors que l'entreprise est déjà bien connue aux Etats-Unis. Daniel Guillermin, vous bénéficiez d'une bonne image pour Shiseido, ce qui pourrait expliquer votre *turn-over* proche de zéro. Olivier Dumas, quel est votre regard sur ces initiatives visant à faciliter le recrutement ?

Olivier DUMAS

Nous utilisons le travail temporaire pour deux raisons majeures : le remplacement, en particulier pour faire face à l'absentéisme croissant, et le surcroît d'activité. Il est important de mentionner que nous recrutons la quasi-totalité des intérimaires que nous employons dans les mois qui suivent leur mission. Les trois quarts des salariés recrutés chez John Deere ces dernières années avaient été intérimaires auparavant. Nous apprécions particulièrement le fait que le personnel temporaire soit qualifié, opérationnel rapidement et formé sur les questions de sécurité.

Nous éprouvons par contre quelques difficultés pour recruter des femmes dans un secteur comme la métallurgie. Nous travaillons avec les agences de travail temporaire pour améliorer cet aspect. D'une manière générale, aussi bien pour le travail temporaire que pour nos CDI, nous souffrons d'un décalage entre la formation et les réalités du travail en entreprise. Ce manque de formation adéquate s'applique aussi bien aux cadres qu'aux ouvriers. Un travail s'impose en amont, par exemple en ce qui concerne les rencontres professeurs/industrie. Il est évident aujourd'hui que les jeunes que nous recrutons ne connaissent pas le monde de l'entreprise. Le travail doit redevenir une valeur positive, car on peut s'y enrichir.

Gérard BARDIN

Les 35 heures ne seraient pas tant une pénalité pour les entreprises au niveau du temps de travail qu'une atteinte à l'image positive du travail ? Faut-il penser aussi que la personnalité est la première qualité recherchée par les entreprises, qui seraient prêtes à faire un effort de formation supplémentaire ?

Daniel GUILLERMIN

Les 35 heures constituent effectivement une atteinte à la notion de travail. Le travail n'apparaît plus comme un cadre dans lequel on peut se réaliser, contrairement au sport, à la culture, à la chanson ou au bénévolat. Les textes concernant le temps de travail sont un handicap supplémentaire pour les entreprises. Certains jeunes ont envie de travailler mais n'en ont pas la possibilité. Shiseido recourt au travail temporaire pour des remplacements (48 congés maternité par exemple l'année dernière) et pour les pics de production. Les fêtes de fin d'année sont évidemment une période durant laquelle les ventes de cosmétiques sont importantes.

L'intérim est aussi un moyen de détecter les compétences et les personnes motivées. En effet, la performance dans l'entreprise est le produit CM : compétences par motivation. Malheureusement aujourd'hui, et particulièrement chez les jeunes, à tous les niveaux, la motivation est faible. Or il est impossible pour une entreprise en situation concurrentielle d'avoir des salariés peu performants. Le travail temporaire semble alors une situation idéale pour observer l'envie et la volonté d'entreprendre des employés, y compris les ouvriers, car aujourd'hui il n'est plus possible pour l'entreprise d'employer de simples exécutants. Les CV et les techniques d'entretien sont bien rodés grâce à l'action des sociétés d'intérim et de l'ANPE : on ne peut plus détecter la motivation à partir de ces seuls éléments.

Gérard BARDIN

La bonne image de Shiseido doit pourtant attirer les candidatures de qualité.

Daniel GUILLERMIN

Nous avons moins de difficultés pour recruter que la métallurgie ou les BTP. Nous avons beaucoup recruté en 14 ans d'existence : 540 salariés aujourd'hui, et une majorité a été titularisée parmi les contrats de travail temporaire.

Gérard BARDIN

Olivier Dumas, souhaitez-vous ajouter quelque chose ?

Olivier DUMAS

John Deere jouit d'une bonne réputation dans le bassin local mais doit progresser en termes d'image au niveau national. Les élèves des écoles de commerce ou d'ingénieurs de Paris ne connaissent pas forcément notre entreprise. Malgré nos efforts pour faire connaître John Deere, en particulier au travers de la presse, le taux de retour sur nos campagnes de communication est aujourd'hui beaucoup plus faible qu'il y a quelques années. Peut-être faut-il adapter nos outils de recrutement ?

Gérard BARDIN

Cela peut passer par le rapprochement avec les écoles et le développement de l'alternance, avec éventuellement un engagement sur des contrats d'embauche à l'issue de la formation. Ou en sont ces projets ?

Olivier DUMAS

Il s'agit encore d'un projet, mais c'est en tout cas une piste sérieuse pour préparer nos futurs recrutements. La formule de l'alternance est maintenant adoptée par toutes les écoles, et ce dispositif représente une opportunité pour une entreprise comme la nôtre.

Gérard BARDIN

Christian Hervé, vous êtes DRH chez Cargill, et à ce titre spécialiste des questions de formation. En outre, vous dirigez un cabinet spécialisé dans la réinsertion des personnes de plus de 50 ans. Quel regard portez-vous sur ces questions ?

Christian HERVE

Les sociétés d'intérim seront toujours les partenaires de Cargill, parce que mon entreprise n'a qu'un seul client, McDonald's, qui impose son rythme de production. Je peux ainsi être amené à embaucher 30 % de personnel en plus en l'espace de 15 jours. Cette situation se complique encore par l'utilisation d'une matière première périssable, la viande fraîche. Dès lors, sur 300 employés, 50 à 70 sont en permanence engagés en contrat d'intérim.

Aujourd'hui, nous devons fabriquer 1 000 tonnes de produit en l'espace d'un mois, et si ce produit est retenu, il nous faudra être capables de doubler la production en trois semaines. Par ailleurs, les conditions de sécurité et les impératifs de qualité nous obligent à former l'ensemble de nos collaborateurs, avant même leur entrée dans l'établissement. Pour toutes ces raisons, les sociétés d'intérim sont des partenaires obligatoires.

Parallèlement, j'ai créé il y a dix ans, avec sept de mes collègues, une société qui ne fait ni exactement du conseil, ni de l'intérim. Nous sommes huit à partager notre expérience avec nos clients en Basse-Normandie et en Bretagne. Cette activité parallèle découle du constat, déjà vieux de dix ans, que les grandes entreprises françaises ont tendance à se débarrasser de leurs salariés de plus de 50 ans.

Gérard BARDIN

Quelle astuce utilisez-vous pour réinsérer ces personnes ?

Christian HERVE

Nous vendons leurs compétences dans le cadre de contrats à durée déterminée. Je peux par exemple aller recruter pour une entreprise cliente à Toulouse, Strasbourg ou Marseille.

Roland BOURG, Responsable de permanence européenne du groupe Synergie

Ma question s'adresse à Monsieur Guillermin. Vous avez insisté sur la motivation. Comment entretenez-vous la motivation des intérimaires lorsqu'ils arrivent dans votre entreprise ?

Daniel GUILLERMIN

Pour que la motivation se développe chez l'individu, l'entreprise doit créer un certain nombre de conditions. Le point le plus important est l'appropriation par les nouveaux salariés des valeurs de l'entreprise. Ces derniers doivent comprendre que l'on peut se réaliser par le travail, et qu'il n'est pas dangereux pour la santé ! Pour s'en convaincre, il suffit de regarder les dommages que le non-travail provoque.

Roland BOURG

Vos collègues sont-ils dans la même disposition d'esprit ?

Michel DELANDINES

Tout à fait. Le bien-être des salariés au sein de l'entreprise est primordial. Chez Servier, le *turn-over* est très proche de zéro, et ce très faible taux est dû en grande partie à une politique sociale forte qui implique tous les salariés. Le confort dans la vie professionnelle doit être identique à celui que l'on trouve dans sa vie privée.

Sur un tout autre sujet, je tiens à signaler que la proximité de Paris entraîne chez nombre de nos salariés, notamment ceux recrutés à haut niveau, de nombreux aller-retours entre Paris et Orléans. Cette situation est fatigante pour les salariés, qui décident relativement souvent de rejoindre un site Servier plus proche de leur domicile parisien, ou bien de passer purement et simplement à la concurrence.

Enfin l'absence de faculté de pharmacie ou de médecine à Orléans est aussi un handicap, mais je sais que nos élus tentent de remédier à ce problème.

Gérard BARDIN

Alain Cougard, quelles conclusions tirez-vous de ces échanges ?

Alain COUGARD

Mon propos sera relatif à l'emploi en général. Mon point de vue est celui d'un dirigeant d'entreprise de conseil. J'ai accompagné il y a quelques années une opération conduite sur la Région Centre, avec un financement de la DRTEFP. Nous avons intitulé cette opération « démarche compétence ». Ce type de démarche, qui a touché plus de 50 PME en Région Centre et en Ile-de-France, me rend optimiste quant à la capacité des entreprises de créer de l'emploi durable.

Brièvement, cette démarche consiste, avec les dirigeants, les représentants du personnel et l'encadrement, à développer les compétences et la qualification dans le même sens que le développement stratégique de l'entreprise. Il faut aider les dirigeants à formuler précisément leur stratégie de développement, ce qui permet dans un premier temps de mobiliser l'encadrement. C'est pour certains membres de cet encadrement une étape nécessaire pour comprendre le sens de leur métier, car parfois le dirigeant ne prend pas le temps de partager sa vision de l'avenir de l'entreprise et de son marché. A la compétence et la motivation mentionnées par Monsieur Guillermin, il faut ajouter la connaissance des objectifs. Les individus qui savent où ils vont ont de plus fortes chances d'être efficaces et compétents.

En 1987, François Dalle, patron de L'Oréal, démontrait dans son ouvrage *Plaidoyer pour l'emploi* que la France était de tous les pays développés celui dans lequel les barrières entre petites, moyennes et grandes entreprises étaient les plus fortes. Or, pour avoir accompagné plus de 50 entreprises, il me semble qu'il ne faut pas sous-estimer la capacité des entreprises françaises à développer leur activité et donc l'emploi.

Gérard BARDIN

Pouvez-vous nous donner quelques anecdotes concrètes pour illustrer les points que vous soulevez ?

Alain COUGARD

Un chef d'entreprise m'a raconté l'anecdote suivante à propos de la notion de compétence. Son contremaître le plus compétent au rez-de-chaussée de l'usine s'est révélé incapable de régler les problèmes qui se posaient au premier étage, tout simplement parce que ses bonnes performances au rez-de-chaussée se fondaient sur les relations qu'il avait établies avec ses troupes. Cet exemple nous permet de différencier les notions de qualification et de compétence. La compétence est avant tout une question d'intelligence des situations professionnelles.

Gérard BARDIN

Est-ce que cet exemple n'illustre pas aussi le problème de la surcompétence et de la surabondance de formation au sein des entreprises ?

Alain COUGARD

Il s'agit plutôt d'un problème de surqualification. Les attentes des entreprises sont parfois démesurées en la matière.

Alain COURVOISIER, ancien DRH d'un laboratoire pharmaceutique américain

Comment comprendre les différences de motivation que l'on observe entre deux entreprises données ? Comment concilier l'excellente productivité des salariés français avec le constat sur le manque de motivation des jeunes ? Ne peut-on pas expliquer cette démotivation par le comportement des entreprises qui se séparent, parfois brutalement, de leurs salariés de plus de 50 ans ?

Michel DELANDINES

C'est une vaste question. Servier, fondée en 1954, compte aujourd'hui plus de 16 500 salariés dans le monde et à ma connaissance, aucun salarié de plus de 50 ans n'a été licencié, car nous pensons que ces salariés apportent beaucoup à l'entreprise. Cela dépend aussi du climat de confiance qui règne dans l'entreprise et qui est mis en place par Jacques Servier.

Daniel GUILLERMIN

Shiseido est une entreprise jeune qui n'a pas eu encore à ajuster ses effectifs. Cela étant, je ne suis pas d'accord avec l'idée que les entreprises se débarrassent de leurs seniors. Cela n'a aucun sens quand du temps a été consacré à leur formation. En tout cas, les plus de 60 ans qui travaillent chez Shiseido veulent y rester.

Pour en revenir aux conditions de motivation, il me semble clair qu'il faut communiquer sur la raison d'être et les valeurs de l'entreprise. Je réunis les cadres trois fois par an lors de séminaires, et j'expose les résultats et objectifs à l'ensemble du personnel tous les ans. Tous les mois, sur les sites de production, je fais le point, chiffres à l'appui, sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Je montre du doigt les dysfonctionnements, pas les individus, et tente de régler les problèmes par la formation et les réorganisations internes.

Christian HERVE

Je rappelle pour ma part que le problème des seniors n'est pas universel, même dans les sociétés américaines. J'ai 58 ans, et j'ai été embauché il y a 4 ans par une entreprise américaine.

Olivier DUMAS

Il est exact par contre que la productivité horaire des Français est l'une des meilleures au monde. Un autre problème se pose chez les jeunes : on leur explique en effet au cours de leurs études que leur carrière ne se déroulera certainement pas chez un unique employeur. Cet état d'esprit ne favorise pas une grande implication des jeunes salariés.

Quant au problème des salariés de plus de 50 ans, mon expérience prouve que leur départ de l'entreprise s'effectue souvent à leur initiative.

Gérard BARDIN

Reste le paradoxe de la productivité. Comment expliquez-vous les constats parallèles de bonne productivité et de manque de motivation ?

Alain COUGARD

La productivité s'explique essentiellement par l'excellent niveau de formation en France dispensé par l'Education nationale. Il faut de plus nuancer le constat de démotivation. Dans les PME-PMI, les salariés sont très motivés. Les enquêtes sociologiques montrent que l'attachement des salariés à l'entreprise dépend avant tout de leurs relations avec leur responsable direct. Les dirigeants doivent s'attacher à entretenir de bonnes relations avec leurs employés.

De la salle

Que pensez-vous de l'impact des nouvelles normes comptables qui vont obliger à provisionner les salariés de plus de 50 ans ?

Alain COUGARD

Elles suscitent de grandes inquiétudes.

De la salle

Vos recrutements semblent passer par le filtre de l'intérim. Or l'intérimaire moyen est issu de milieux peu diversifiés. Comment dès lors assurer la diversité des recrutements ?

Daniel GUILLERMIN

Le personnel est chez Shiseido à 75 % féminin. Ce chiffre dément votre description. Nos entreprises sont certifiées ISO et il existe donc un niveau de recrutement minimum. Il y a discrimination mais elle est uniquement basée sur les compétences.

Christian HERVE

Le mot « filtre » me paraît un peu péjoratif. Les critères de compétence que nous fournissons aux sociétés d'intérim sont le seul mode de sélection. On dénombre 16 nationalités chez Cargill !

Jacques MARTINET, président de la mission locale pour l'emploi

Je souhaiterais aborder le sujet des 16-25 ans. Que deviennent les jeunes « lâchés » par l'Education nationale vers le monde de l'entreprise ? 8 000 jeunes se retrouvent ainsi à la mission locale d'Orléans. Souvent, ils ne peuvent mener de front leur formation et leurs missions d'intérim. Vous leur reprochez de ne pas connaître l'entreprise mais cela n'est pas étonnant quand on examine les programmes scolaires. Avez-vous des solutions concrètes ? Faut-il revaloriser l'artisanat, le bâtiment ? Le chômage des jeunes devient préoccupant.

Gilles LAFON

C'est dans ce cadre que l'intérim peut donner toute la mesure de son expertise. Nous couvrons tous les secteurs professionnels, sur l'ensemble du territoire, et nous sommes prêts à travailler avec les acteurs du marché de l'emploi. Il faut seulement nous accepter comme partenaire privé dans le service public de l'emploi.

De la salle

Pour répondre à Monsieur Martinet, le parrainage pour l'emploi semble une bonne solution. Ce dispositif permet aux jeunes peu qualifiés de connaître les entreprises et les métiers qu'elles proposent. Ces jeunes peuvent faire preuve d'une grande motivation et de grandes capacités quand ils découvrent le travail, et les avantages qu'il procure. Il paraît donc important de développer ces actions, tout comme celles déjà existantes, je pense aux stages en entreprise en troisième, afin de lutter contre la démotivation.

De la salle

La prise en charge des jeunes embauchés dans l'entreprise est aussi problématique. Un système de tuteurs, chargés d'accompagner l'intégration des jeunes, serait idéal.

Robert MARAND

Le débat essentiel tourne autour du fait qu'une entreprise est à la recherche de compétences et de motivation. Le rôle des intermédiaires sur le marché de l'emploi, aussi bien les entreprises de travail temporaire que l'ANPE, est d'aider les individus à se positionner sur ce marché. Cela passe par la connaissance des entreprises qui embauchent. Chaque candidat à l'emploi s'imagine avoir « son » marché du travail, et cette image est parfois très éloignée de la réalité.

Deuxièmement, il faut que nous travaillions sur l'anticipation des évolutions de ce marché. Les écarts entre les profils des postes proposés et les candidats disponibles sont encore trop importants, particulièrement dans la conjoncture actuelle où la réactivité est un atout majeur.

Enfin, il faut que les entreprises se fassent connaître. J'en profite pour mentionner le Printemps de l'Emploi, organisé au début du mois de mai par le service public de l'emploi. Cette manifestation est l'occasion pour les chefs d'entreprises de présenter leur activité et de rencontrer des candidats à l'emploi. Ils peuvent également y rencontrer d'autres dirigeants. Pour 750 euros, les entreprises peuvent disposer d'un stand et nouer des contacts avec environ 8 000 demandeurs d'emploi. Je vous invite tous à y participer.

Comment travailler ensemble ?

Participent au débat :

Antoine METZ, Président de la fédération du BTP

Jean-François MEZIERES, Directeur général délégué à la formation et à l'éducation au Conseil régional

Etienne ROUXEL, Président du Medef Centre

Jacques SOLOVIEFF, Directeur général du FAF-TT

Le débat est animé par Gérard BARDIN.

Gérard BARDIN

Nous allons nous intéresser dans cette seconde table-ronde à la collaboration entre les acteurs du marché de l'emploi, notamment en ce qui concerne la formation. Cela suppose de fédérer les moyens affectés à la formation, surtout en direction des PME, qui n'ont pas les mêmes facilités que les grands groupes pour la dispenser ou en bénéficier.

Jacques Solovieff ouvrira les débats, puisqu'il est à l'initiative de la prise de conscience de la nécessité d'un travail en commun en matière d'emploi et de formation. Il importe de mettre fin à l'opposition entre acteurs publics et privés dans ce domaine. Où en est ce partenariat, cette mise en commun des fonds et des expériences ?

Jacques SOLOVIEFF

Pour commencer, je répondrai à la question : pourquoi travailler ensemble ? La réactivité est un élément constitutif du travail temporaire. Toutefois, aujourd'hui, il convient de se pencher sur la notion de proactivité, c'est-à-dire la capacité d'anticipation évoquée lors de la première table-ronde. Les nombreux outils mis en place par le FAF-TT et le fonds professionnel pour l'emploi ne peuvent être pris isolément. Le nouveau cadre de la formation professionnelle apporte aussi sa part de nouveaux instruments. On peut citer les contrats de professionnalisation, les contrats spécifiques au travail temporaire, les bilans de compétence et la validation des acquis. L'arsenal est donc très large, mais ne doit pas être manipulé par des acteurs isolés. Il s'agit de « faire ensemble ».

Les sociétés de travail temporaire doivent par exemple chercher à favoriser ensemble le développement des bassins d'emplois et à faire se rencontrer entreprises et demandeurs d'emploi, et ce même si ces sociétés d'intérim sont concurrentes.

Il faut aussi collaborer avec les fédérations professionnelles, et plus généralement tous les représentants d'entreprises utilisatrices du travail temporaire. La présence à cette table de deux représentants de branche et d'un représentant du Medef est très encourageante. Cette collaboration doit s'étendre au service public de l'emploi. Nous avons monté en Région Centre des opérations de parcours avec l'ANPE par exemple, où chacun joue son rôle avec ses outils spécifiques, de façon à ce que la motivation des personnes en formation soit clairement associée à l'emploi.

Plus généralement, il faut travailler avec le Conseil régional, qui nous permet de lancer des actions tournées vers les individus. L'appui de la Région a permis de mettre en place des actions telles que les congés individuels de formation et la validation des acquis de l'expérience.

Enfin nous devons développer les partenariats avec les collectivités territoriales et le Conseil général pour une meilleure anticipation. Nous sommes flattés d'être associés aux travaux des schémas directeurs et du pilotage des flux physico-financiers de la formation. La Région Centre est une région expérimentale sur ce dernier point, et a souhaité que le travail temporaire soit associé à cette expérimentation, même si nous ne représentons qu'un pourcentage modeste dans l'emploi de la population active. Notre dynamique semble être reconnue dans ce cadre.

Permettez-moi d'insister sur l'outil polyvalent qu'est le contrat de professionnalisation. Cette structure permet d'alterner les périodes de formation et d'emploi, ce qui résout le problème de la méconnaissance des entreprises par les jeunes évoqué ce matin. Parallèlement, la notion de tutorat dans ce contrat facilite la réintégration des personnes éloignées du monde du travail. Nous disposons donc d'outils neufs pour répondre aux questions soulevées ce matin, et c'est le travail des structures paritaires de les promouvoir et d'aider à leur mise en œuvre.

Gérard BARDIN

Janine Rozier, souhaitez-vous formuler quelques remarques sur le rôle de collectivités ?

Janine ROZIER, Sénateur du Loiret

Je voulais tout d'abord féliciter les organisateurs de ce colloque pour les personnalités qu'ils ont invitées. Tous ces chefs d'entreprise ont en effet soulevé des questions dont nous devrions discuter plus souvent, particulièrement à la télévision. Les notions de compétence, de motivation et de goût du travail ont été reprises dans la loi sur la formation professionnelle – que les députés ont aussi votée. Il a aussi été mentionné à quel point ces valeurs devaient être présentes à l'école, et la loi sur l'école, qui sera sans doute entérinée ce soir, va dans ce sens. Il est évident que tout repose sur la formation des jeunes.

J'ai pour ma part présenté au Sénat le volet sur la formation professionnelle de jeunes, qui met l'accent sur la valorisation de l'apprentissage. Les jeunes en apprentissage doivent être considérés comme des étudiants à part entière. C'est sur le terrain, en entreprise ou chez les artisans, que l'on apprend le métier. Je rejoins tout à fait les propos tenus ce matin sur le travail comme cadre d'épanouissement.

Gérard BARDIN

Jean-François Mézières, le Conseil régional est en charge de la coordination du plan régional de développement de la formation.

Jean-François MEZIERES

Première remarque, il me semble que l'on travaille de mieux en mieux ensemble. Cette synergie est indispensable pour que l'activité et l'emploi se développent. La ressource humaine est au cœur du développement économique et les compétences sont le premier facteur d'attractivité d'un territoire.

La Région anime le plan de développement de la formation. Il s'agit d'un chantier que l'on conçoit comme un processus permanent de concertation entre tous les acteurs concernés sur une région, et non pas comme un schéma figé. Il faut se rappeler que la Région Centre est extrêmement hétérogène. Les moyennes régionales n'ont pratiquement aucun sens. L'hétérogénéité à l'intérieur même de la Région est plus forte qu'entre la Région Centre et le reste des régions françaises.

Dans le cadre de cette démarche commune, il convient de réaliser des diagnostics en termes d'emploi et de formation. Rappelons-nous aussi qu'on ne comprend toujours pas bien le fonctionnement du marché du travail. Chaque jour, en Région Centre, 1 000 personnes changent d'emploi : personne ne sait exactement comment ni pourquoi.

L'essentiel de notre travail en commun consiste à trouver des leviers d'action sur les défis qui se présentent : le choc démographique bien évidemment, qui se combine dans notre région avec un déficit de naissances entre 1993 et 2000, mais aussi l'enjeu de l'adaptation de l'appareil de formation, qui ne peut s'adapter aussi vite que les entreprises. Il y a certainement aujourd'hui des surcapacités dans les formations industrielles et des sous-capacités dans les services aux personnes et aux entreprises. C'est alors le rôle de la Région de coordonner les efforts visant à faire face à ces enjeux.

Je souhaiterais mentionner le problème de savoirs de base : lecture, écriture et calcul mental. Ces savoirs sont au cœur de la loi d'orientation de l'Education nationale. Toutefois, ces savoirs sont utiles toute la vie et ont tendance à être oubliés.

Les besoins très forts dans les services sanitaires et sociaux méritent aussi d'être mentionnés. Je terminerai sur l'enjeu majeur qu'est la professionnalisation des jeunes. Nous nous devons d'employer l'ensemble de la palette d'instruments destinés aux jeunes, notamment dans le cadre de la loi de cohésion sociale. Sur des classes d'âge de 30 000 jeunes, 3 000 sortent encore chaque année sans qualification. Il faut pouvoir les insérer, et à ce titre l'intérim joue un rôle très important. Un des futurs enjeux sera peut-être d'assurer la transition entre différentes phases pour ces jeunes, formations, missions d'intérim, afin d'aboutir à une insertion durable, même si dans certains cas les accidents sont inévitables.

Gérard BARDIN

Antoine Metz, vous travaillez dans le bâtiment, un secteur pour lequel il n'est pas facile de recruter et où le chômage est pratiquement inexistant. Les situations de l'hôtellerie et de la restauration sont sensiblement similaires. Peut-être faut-il en plus faire un effort sur l'information concernant les métiers, et pourquoi pas par la même occasion sur les salaires et les conditions de travail ?

Antoine METZ

Il s'agit effectivement d'un problème incompréhensible, qu'il faut aborder avec beaucoup de modestie. On a d'un côté un monde sans emploi qui regroupe 4 millions de personnes et de l'autre le monde de l'entreprise qui dit ne pas pouvoir embaucher. Le moins que l'on puisse dire, c'est que ces deux mondes ne sont pas attractifs l'un pour l'autre. Heureusement, l'inversion démographique imminente nous donne toutes les raisons d'espérer que cette situation va évoluer. Dès cette année, le nombre de départs à la retraite va dépasser le nombre d'arrivées sur le marché du travail. Il s'agit d'un problème massivement européen.

L'objectif des entreprises est de capter les meilleurs et les plus motivés dans ses rangs. Permettez-moi de distinguer trois catégories parmi les 4 millions de personnes aujourd'hui sans emploi.

Une partie de ce public est inemployable à cause de problèmes de santé ou psychologiques. Une société moderne doit être solidaire de ce public et lui assurer une existence digne hors du monde de l'entreprise.

Une deuxième partie est opportuniste. Ces personnes cultivent l'art de l'oisiveté et sont installées dans un système d'assistanat sans conditions. Ils vivent dans le système D, D comme dépendance. L'élite politique a une part de responsabilité parce qu'elle a créé les conditions de cet assistanat et, contrairement aux autres pays européens, ne le remet pas en cause. Elle a institué, au travers des 35 heures, une idée particulièrement négative du travail, selon laquelle travailler moins serait un gage de bonheur. Cette attitude menace en plus la compétitivité des entreprises françaises.

L'élite patronale porte aussi une part de responsabilité. Nous nous sommes laissés diaboliser. Nous vivons dans un pays qui n'aime pas les entreprises, encore moins les entrepreneurs, et qui stigmatise les quelques entreprises qui délocalisent – alors même qu'on ne leur laisse pas le choix. Mais notre pays oublie qu'il compte 2,5 millions d'entreprises et de patrons et qu'ils ne sont pas tous cupides et égoïstes. Les opportunistes ont de beaux jours devant eux, mais ne doivent pas pour autant nous faire oublier la troisième catégorie de demandeurs d'emploi.

Ce dernier public est prêt à retrouver le monde de l'emploi, et n'a pas ce qu'il mérite, contrairement aux opportunistes qui ont ce qu'ils ne méritent pas. Nous devons lui tendre la main, car nous aurons besoin de ces salariés dans les années à venir et nous nous devons de les employer pour des raisons sociales. Ces individus manquent souvent de confiance en eux et de qualification, ou font face à des difficultés matérielles. Ils ne disposent pas de moyen de locomotion par exemple.

Peu importe qu'ils ne disposent pas toujours des savoir-faire adéquats s'ils ont le « savoir-être ». C'est là le nœud du problème. Les entreprises sont avant tout demandeuses de gens qui ont un certain « savoir-être », acquis en famille ou à l'école : je suis tout à fait prêt à investir pour former un salarié s'il est poli et assidu.

Ma modeste expérience dans les organisations interprofessionnelles me montre que toutes les énergies et toutes les volontés sont profitables. Mais souvent la confusion qui règne dans le domaine de l'emploi les empêche de s'exprimer. Je cite pêle-mêle les intervenants : services de l'Etat, préfecture, ANPE, collectivités locales, chambres consulaires, métiers, CCI, agriculture, toutes les branches professionnelles, etc. Sur le département du Loiret, 20 à 25 cellules s'occupent de questions d'emploi. Il est important aujourd'hui de mutualiser tous ces moyens, de se donner des objectifs communs, et de mesurer à échéances fixes, comme dans nos entreprises, les résultats obtenus.

Gérard BARDIN

Monsieur Rouxel, vous êtes dirigeant d'un cabinet d'expert-comptable, président régional du Medef et directeur de l'ESC Tours, associée depuis quelque temps avec l'école de commerce de Poitiers. Il serait intéressant d'avoir votre éclairage sur le problème de la formation. Les programmes d'enseignement sont-ils régulièrement remis en cause ? Etes-vous en contact suivi avec les entreprises afin d'être au courant des évolutions des fonctions commerciales ?

Etienne ROUXEL

Je précise immédiatement que l'ESCEM est une école issue de la fusion des écoles de Tours et Poitiers. Elle totalise 2 300 étudiants. C'est la seule école française multi-régionale, en ce sens que nous sommes implantés à la fois dans le Centre et en Poitou-Charentes, ce qui nous permet d'asseoir le développement de l'école sur deux conseils régionaux.

L'ESCEM est une école en prise directe avec le monde de l'entreprise. Nous comptons 350 entreprises partenaires et 800 intervenants extérieurs permanents qui travaillent pour l'école sur leurs compétences et leur expérience professionnelle. Nous sommes donc très ancrés sur les problématiques actuelles de l'entreprise.

Le problème de l'emploi dans les grandes écoles de commerce ne se pose pas vraiment, même s'il faut reconnaître que le recrutement post-diplôme est à l'heure actuelle un peu plus difficile qu'auparavant. 90 à 95 % de chaque promotion de l'ESCEM trouvent toutefois un emploi trois à quatre mois après sa sortie de l'école. L'efficacité de l'école est réelle et sa réputation n'est pas à faire.

Je souhaiterais replacer les débats de la matinée dans le cadre de la problématique spécifique du Medef. Il s'agit d'une problématique interprofessionnelle et entrepreneuriale. Elle se décline en trois mots simples : vision, volonté, valeur.

Le Medef, organisation interprofessionnelle qui regroupe la plupart des branches, a pour rôle de coordonner leur action commune. Notre vision, partagée je crois par tous les secteurs, est celle de l'esprit d'entreprise, de la prééminence de l'efficacité de l'entreprise libre et libérale pour la création de richesse et donc d'emploi. On ne peut jamais dissocier le social de l'économique : c'est parce que nous avons des entreprises prospères qu'il existe des emplois. Il faut se souvenir de cette relation essentielle au niveau du politique et au niveau de l'Education nationale.

Je ne parle absolument pas de l'entreprise ultra-libérale. En France, nous concevons l'entreprise libérale dans un cadre législatif organisé mais pas étouffant, et dans un cadre familial qui représente aujourd'hui plus de 95 % des entreprises.

Bien sûr, notre vision de la valeur travail est aussi extrêmement forte. Nous déplorons cette idée instillée dans l'opinion, par les médias et un certain nombre de politiques, que l'on peut s'enrichir sans travailler. Cela n'a jamais été vrai et ne le sera jamais. Depuis l'origine du monde, il faut dépenser de l'énergie et de la sueur pour produire les richesses en biens et en prestations qui rendent la vie si agréable.

En outre, aujourd'hui, l'économie française est au grand vent de la mondialisation. La volonté du Medef dans ce contexte est non pas d'être un acteur de terrain – le Medef Centre n'a pas

d'adhérents – mais de jouer un rôle d'impulsion politique et d'incitation auprès des branches et auprès des entreprises. A cela s'ajoutent un rôle de coordination et un rôle pédagogique. Cette volonté ne serait rien sans action. J'en cite quelques-unes à titre d'illustration.

Nous avons travaillé à la promotion de l'accord national sur la formation en septembre 2003, qui a été signé, je le rappelle, par les cinq centrales syndicales, y compris la CGT, ce qui constitue une première depuis 30 ans.

Sur le plan régional, nous avons lancé l'initiative d'un livre blanc sur l'économie régionale par les entreprises, Medef, CGPME et toutes les branches réunies, et nous avons débattu sur ce thème avec nos politiques. Depuis, nous avons revu Michel Sapin, et le Medef a reçu hier une lettre l'invitant à participer au schéma régional de développement économique.

Plus concrètement, nous avons lancé le projet école/entreprise. La Région Centre, et plus particulièrement mon département, l'Indre-et-Loire, sont pilotes en la matière. En Indre-et-Loire, nous avons réussi à faire venir 3 000 collégiens dans 70 entreprises avec leurs professeurs et proviseurs. Le bilan est très positif, et je vous assure que l'on se sent fier de faire découvrir la vraie vie d'entreprise, la communauté qu'elle engendre et que j'ose appeler pour certaines PME une véritable famille. Là où la famille et l'Education nationale ont échoué, c'est bien souvent l'entreprise qui réussit à insérer le jeune.

Pour ce qui est des valeurs, je dois dire que j'ai beaucoup apprécié ce qui a été dit au cours de la première table-ronde au sujet du comportement des chefs d'entreprise. Il en va des dirigeants actuels comme de l'aristocratie d'autrefois : noblesse oblige. Je veux dire par là que le comportement du chef d'entreprise est essentiel, car il détermine la motivation de ses employés. Je tiens à signaler que lorsqu'on interroge les salariés, ils expriment très souvent leur attachement à leur patron.

Du point de vue des dirigeants, il faut aimer les collaborateurs avec lesquels on travaille. Il faut désirer les promouvoir et développer leurs compétences.

Pour toutes ces raisons, la devise du Medef Touraine que je préside depuis 6 ans est : « Nous ne réussissons qu'ensemble ».

Gérard BARDIN

Je laisse maintenant la parole à Pierre Fonlupt, Vice-Président du SETT, qui va tirer des conclusions pratiques de cette matinée d'échanges.

Conclusion

Pierre FONLUPT
Vice-Président du SETT

C'est un exercice difficile que de tirer des conclusions en séance. Il se complique encore lorsque les débats ont été riches comme ce matin. Néanmoins, des lignes de consensus se sont dégagées. Il est clair pour tous à l'issue de cette matinée que le monde évolue et que les repères changent. Les frontières de territoires aussi bien géographiques que conceptuels se modifient.

J'ai ressenti une certaine forme d'inquiétude au cours de ces débats. Il semblerait que ce soit la dimension anxigène de ces changements qui l'emporte. La France vieillit, c'est le cas particulièrement dans notre région, et la France a peur.

J'ai pourtant envie d'être optimiste. Ces changements ne sont pas forcément synonymes de catastrophes. Ils sont autant d'opportunités qui se présentent. Je vais essayer de résumer en sept points les éléments clés de cette matinée.

- **La nécessité d'une meilleure connaissance de l'entreprise**

Il importe que les mondes de l'entreprise et de l'éducation soient en meilleure symbiose qu'ils ne le sont actuellement. Mes enfants font des études supérieures en ce moment, et je me rends compte que leurs connaissances en matière de microéconomie et sur le fonctionnement de l'entreprise sont minimales. Il faut faire découvrir l'esprit entrepreneurial à nos jeunes générations. Cela a été très vite lié à l'urgence de redonner à la valeur travail tout son sens. Le travail ne se situe pas à côté de la vie, il est la vie. Le travail peut être tout à fait épanouissant.

- **La société se tertiarise**

Le savoir-faire est aujourd'hui bien développé, et nous disposons de bon nombre d'outils pour le transmettre. Par contre, la problématique du savoir-être s'avère plus complexe. Nous sommes très démunis quand il s'agit d'intégrer des personnes qui ne disposent pas de ce savoir-être dans nos entreprises. Ce qui est vrai dans le tertiaire, à une époque où la société se tertiarise très rapidement comme le prouve l'évolution de l'emploi dans votre région, est aussi vrai dans l'industrie.

- **La nécessité de l'innovation**

L'importance des savoirs de base - lire, écrire, compter - se fait de plus en plus sentir à mesure que les besoins en emplois qualifiés augmentent. Je ne sais pas si ce phénomène est une conséquence de la crise ou de l'évolution des métiers, mais nous devons nous préparer à former des candidats à des emplois de plus en plus qualifiés dans le travail temporaire.

- **L'importance de la diversité**

Les débats de cette matinée ont bien illustré la diversité des situations entre les entreprises et entre jeunes et seniors. Ces situations diverses doivent nous mener à trouver des solutions de proximité, adaptés à chaque cas. Il faut également développer les passerelles entre secteurs et entre petites, moyennes et grandes entreprises. Les salariés sont généralement confrontés au cours de leur carrière à un grand nombre de situations professionnelles variées.

- **La nécessité de développer la motivation**

Le SETT a lancé un certain nombre d'enquêtes sur les attentes des salariés intérimaires. Ces enquêtes révélaient l'importance du respect, de la considération des autres et de l'exemplarité des dirigeants d'entreprises et politiques. Seul un comportement exemplaire génère la motivation de ceux que l'on a la charge d'entraîner.

- **Regarder le marché du travail comme un flux et non comme un stock**

Pour que l'adaptation soit permanente, il faut vivre les choses plus avec passion qu'avec anxiété et il est nécessaire que ceux qui ont la charge de gérer cette adaptation jouent leur rôle d'accompagnement. Le marché du travail est comme un fleuve : il est toujours là mais ce n'est jamais la même eau. Il faut désormais rejeter l'idée que le territoire est une réalité figée.

- **La complémentarité travail temporaire/ANPE**

Par ailleurs j'étais heureux d'entendre le responsable de l'ANPE parler de ses « collègues » de l'intérim. Cela illustre la complémentarité de nos activités depuis 1994. En 2004, nous avons fait paraître à l'ANPE 500 000 annonces d'emploi en intérim pour l'ensemble du territoire français, et 80 % de ces besoins ont été satisfaits. A l'heure actuelle il est parfaitement dépassé de vouloir travailler seul, et au contraire moderne de collaborer dans le cadre de réseaux. Bien entendu, dans ce système, les régions ont un rôle important à jouer.

Pour conclure, je rappelle que les choses évoluent dans le domaine de l'intérim. Nous avons fait preuve d'esprit d'innovation lorsque nous avons créé le statut social de l'intérimaire et l'ensemble des éléments qui constituent la convention collective du travail temporaire. Aujourd'hui, la loi de cohésion sociale nous offre l'opportunité d'apporter un grand nombre de prestations à nos clients. Le placement, notamment, est ouvert aux entreprises de travail temporaire. Nous pourrions mettre au service de nos clients notre expertise en matière de sélection et notre réseau d'agences pour intégrer directement des candidats en CDD ou en CDI.

Nous sommes aussi associés au service public de l'emploi, ce qui représente une forme de reconnaissance de nos compétences à laquelle nous ne sommes évidemment pas indifférents. Mais c'est aussi un défi proposé au travail temporaire : il va falloir nous montrer efficaces et utiles.

Un aspect moins connu de cette loi va me donner l'occasion d'ouvrir une piste de réflexion. Il s'agit du problème des motifs. On a évoqué ce matin les motifs classiques de recours au travail temporaire : congés maternité, remplacements et pics d'activité. Pourquoi ne pas penser à des motifs qui ne seraient plus liés aux besoins de l'entreprise mais à ceux du candidat ? Prenons un exemple : retrouver un CDI aujourd'hui quand on a 55 ans n'est pas facile. L'intérim représenterait alors une bonne solution.

Une dernière anecdote : je travaille dans une PME familiale de 500 salariés. Mon beau-père l'a créée à l'âge de 50 ans. C'est de cet esprit entrepreneurial dont nous devons nous inspirer pour faire face sereinement aux mutations du marché du travail.

Impact du choc démographique sur l'activité et l'emploi dans les territoires

Michel GODET
Professeur au CNAM

Après avoir entendu les différentes interventions de la matinée, je me demande s'il me reste des choses à vous apprendre sur l'emploi. Je me suis amusé à réfléchir à une signification alternative au sigle SETT et suis tombé sur la signification suivante pour résumer les échanges auxquels j'ai assisté : service pour l'emploi et l'épanouissement par le travail (SEET). Je connais bien la Région Centre : j'ai créé dans le Vendômois, que j'habite depuis treize ans, un institut d'entrepreneurs avec l'appui de la Région Centre.

Je pose toujours cinq questions face à l'avenir : que peut-il advenir ? Que puis-je faire ? Que vais-je faire ? Comment le faire ? Qui suis-je ? La première ne mérite pas que l'on s'y attarde trop longuement. On pourrait passer notre vie à tenter d'y répondre. Les deux suivantes permettent de se préparer aux aléas de la vie. Ce qui fait défaut en politique aujourd'hui – et surtout dans les technostructures, qui apparaissent comme les véritables milieux décideurs quand on considère la durée de vie des ministres –, c'est la réponse aux questions « comment le faire ? » et « qui suis-je ? ». Les diagnostics sur les grands problèmes sont connus : il ne manque plus que le mode d'emploi. Les impératifs électoraux entrent souvent en conflit avec l'application de ces solutions.

« Qui suis-je ? » est la question fondamentale qu'on oublie de poser. Par exemple, la France se comporte encore sur la scène internationale comme si elle était une puissance importante. Nos élites doivent aussi travailler sur ce point.

I. Les clés du développement de l'emploi

1. Des facteurs avant tout endogènes

Une fois que l'on a réfléchi à ces questions, on comprend que les facteurs de développement sont endogènes. Inutile de chercher des boucs-émissaires dans la mondialisation ou les pays à bas salaires ! Le taux de chômage en Europe varie du simple au triple selon les pays. Comment font les Anglais pour maintenir un taux de 4 % ? Si les Français travaillaient autant que les Américains en conservant leur productivité, la France produirait 8 000 euros de plus par habitant. C'est pour cela qu'il est à mon sens incompréhensible que l'on empêche aujourd'hui certains individus de travailler plus. Plus les fourmis travaillent, mieux les cigales vivent !

Les clés du développement sont donc en vous. Lorsque nous avons créé l'institut d'entrepreneurs à Vendôme, nous étions peu optimistes. Situés entre Orléans et Tours, nous avons décidé de jouer de cette implantation géographique pour développer notre activité. Dans ce cadre, le sens est primordial : il faut savoir où l'on va et le chemin est le but. Nombre de dirigeants d'entreprise sont avant tout motivés par l'aventure humaine qu'ils vivent avec leurs collaborateurs. La seule accumulation de biens n'a pas de sens.

2. Développer les pôles de compétitivité des territoires

Il faut aussi s'appuyer sur les pôles de compétitivité des territoires, qui s'expliquent par leur histoire. Il faut déterminer ce qu'il est possible de faire là où l'on se trouve. Nous sommes la cause de nos difficultés et la solution de nos problèmes. De plus, il faut nous unir pour avancer. C'est la force des Bretons : divisés à l'intérieur mais unis contre l'extérieur. Voilà un des problèmes de la Région Centre : son manque de cohésion. La Région Centre est ce qui restait une fois les autres régions découpées.

3. La nécessaire appropriation collective

Pour passer à l'action, il ne faut pas oublier l'étape de l'appropriation. Une idée si elle n'est pas comprise sera rejetée, même si elle est bonne ! Cela a été le cas pour le Contrat d'Insertion Professionnelle. Cette crispation sur bien des réformes est dramatique, mais masque une bonne nouvelle : nous disposons d'un énorme gisement d'économies sous nos pieds, par exemple la réduction du nombre de fonctionnaires.

II. Enjeux démographiques et perspectives de croissance

Il faut aussi se méfier des mirages collectifs. La fin du travail par exemple : jamais autant d'emplois n'ont été créés qu'entre 1995 et 2001 (2 millions d'emploi marchands entre 1997 et 2001, c'est-à-dire six fois plus que les emplois créés pour un coût énorme que l'on attribue aux 35 heures). On devrait surtout s'attacher à rendre compatibles désir d'enfant et travail féminin. Une femme sur deux voudrait un enfant de plus et y renonce. En Allemagne, 40 % de femmes diplômées n'ont pas d'enfant à 40 ans. Cette proportion augmente aussi chez nous. Le taux de célibat des femmes diplômées est deux fois plus important que celui des femmes ouvrières. Les hommes ne veulent pas de femmes qui leur tiennent tête ou les femmes veulent des hommes plus diplômés et plus mûrs.

Il y a enfin une certaine confusion autour de la notion de productivité, valeur ajoutée par actif. Elle est forte en France parce que peu d'actifs travaillent. Le taux d'emploi est faible : 64 % de la population en âge de travailler occupe un emploi (contre plus de 70 % aux Etats-Unis).

La projection démographique de l'Europe est très préoccupante. L'Union des 15 pourrait perdre 30 millions d'habitants (dont 20 millions d'italiens !). Un rapport de l'Europe sur la démographie a pour sous-titre *Pas de croissance sans berceaux*. Au niveau mondial, la Chine vieillit très vite et sera bientôt rattrapée par l'Inde en termes de population. La situation démographique de l'Afrique va continuer d'être explosive. La population de l'Amérique latine augmente également très vite ; c'est un gisement d'immigration potentielle. Le Japon et la Russie sont en déclin démographique.

La population française sera encore croissante en 2025, mais « au royaume des aveugles les borgnes sont rois ». Les pays de l'Est sont en déclin démographique. Même la Pologne catholique va perdre des habitants. En Europe, on comptera plus de retraités en 20 millions d'actifs en moins. Le financement des retraites s'annonce problématique.

La création d'emplois dépend de trois facteurs : la croissance, le coût du travail et les incitations à travailler. Les perspectives de croissance dans le contexte européen sont peu réjouissantes. La baisse du coût du travail implique une baisse des charges, et donc une baisse du train de vie de

l'Etat et des collectivités. Par ailleurs, l'écart existant aujourd'hui entre revenus du travail et du non-travail n'est pas assez important. Le SMIC n'est pas assez incitatif.

Au niveau des flux migratoires, 700 000 personnes quittent l'Ile-de-France chaque année. 60 % d'entre eux au moins de 40 ans et vivent en couple avec enfant. L'arc Atlantique est attractif, ainsi que les régions PACA et Rhône-Alpes. L'Auvergne est en déficit : personne n'ira visiter le parc Vulcania.

Il convient aussi de réglementer l'immigration pour répondre aux besoins en main d'œuvre mais il faut que cette main-d'œuvre soit qualifiée.

Parallèlement, l'inversion démographique permettra à l'horizon 2020, par un effet de structure, de faire reculer le chômage des jeunes, ce qui devrait entraîner une désaffectation pour l'enseignement supérieur long. Cette évolution est déjà visible : le taux de chômage des bac+2 est d'ores et déjà inférieur de deux points au taux de chômage des bac+4 cette année.

En conclusion, je pense qu'il faut développer le travail à temps partiel. Il faudrait pouvoir répartir le nombre d'heures travaillées au cours de la vie. Il convient aussi d'aider les entreprises à se développer et assurer l'attractivité au travers de la qualité de vie.

Clôture

Serge GROUARD
Député-Maire d'Orléans

Je félicite les organisateurs de ce colloque, qui va à l'encontre d'une certaine manière de parler en France de sujets comme l'emploi sans être précis. Il me semble que l'analyse que vous avez faite des problèmes de l'emploi est largement partagée. Il n'en reste pas moins que les choix politiques pour régler ces problèmes sont assez divergents.

L'endettement de notre pays en est un bon exemple. Depuis 25 ans, nous évitons ce problème. Le schéma initial de cet endettement est le suivant : en 1981, l'endettement était encore supportable. Il se monte aujourd'hui à plus de 1 000 milliards d'euros. Le remboursement de la dette est équivalent au budget de l'Education nationale. Le ménage moyen français est un ménage surendetté. Les gouvernements précédents portent une responsabilité très lourde dans cette situation.

Cette situation est grave puisqu'elle contraint fortement l'ensemble de politiques menées. Nous sommes collectivement irresponsables. Par ailleurs, la France est en déclin, et nous nous épuisons en faux débats. Lorsque l'on tente de discuter de véritables débats, comme ce matin, l'attention médiatique est très faible.

Une autre source de préoccupations correspond aux ressources en emploi. La masse d'emplois publics est telle que le financement de leur retraite – imminente, et personne n'en parle – est très inquiétant.

Autre exemple, la loi sur les 35 heures est inapplicable dans certaines activités, l'hôpital entre autres.

Pour conclure, il me semble que pour répondre à ces questions, les élus se doivent de mettre de côté leurs objectifs de réélection, car c'est ce que les Français attendent.

Philippe GOBINET
Président du SETT de la Région Centre

Je tiens à remercier tous les participants et les intervenants. J'adresse en particulier des remerciements au bureau régional du SETT, qui a organisé ce colloque.

Je souhaite aussi rappeler une dernière fois notre engagement aux hommes et femmes politiques présents. Le travail temporaire veut s'engager dans le service public de l'emploi, dans les Maisons de l'Emploi par exemple, et je pense que nous aurions tout à gagner à mettre en commun notre savoir-faire en matière d'emploi et d'ingénierie de formation. Nous avons la capacité de fédérer tous les acteurs qui souhaitent se mobiliser de façon pragmatique sur l'emploi. Je vous donne rendez-vous à tous pour la mise en œuvre des bonnes idées échangées ce matin.