



# #intro\_

Dans le cadre de la rédaction d'un Livre blanc sur l'évolution des métiers, ses causes et ses conséquences, l'Association Jeunesse et Entreprises a réalisé des interviews auprès d'une trentaine de responsables d'entreprises. Leurs bonnes pratiques, mises en place pour adapter leur mode de fonctionnement et leurs métiers aux évolutions du monde, y sont exposées.

**Cette plaquette**, non exhaustive, reprend certaines idées et **constitue un support de réflexion pour les entreprises**, notamment les plus petites ou les moins préparées, afin qu'elles puissent s'en inspirer, mettre en place leur propres dispositifs d'analyse des évolutions ou ruptures et ainsi rester compétitives, créer de la richesse et de l'emploi. Cet indispensable travail de toute entreprise n'est pas, contrairement à ce que l'on pourrait craindre, obligatoirement coûteux ou complexe.

Deux autres plaquettes ont également été réalisées, l'une à destination des jeunes, la seconde à destination des enseignants. Toutes les deux sont accessibles sur le site internet de l'Association Jeunesse et Entreprises : [www.jeunesse-entreprises.com](http://www.jeunesse-entreprises.com). Vous y retrouverez aussi l'intégralité du Livre Blanc d'AJE « Les métiers : classiques mais innovants » qui mentionne de nombreux exemples.



*Cette plaquette est une clé d'entrée et une proposition de lecture du Livre blanc. Afin de pouvoir approfondir votre réflexion il convient de le lire dans son intégralité.*

## #S'adapter en permanence à un monde qui change : comment s'y prendre ?

### Réfléchir avec des comités métiers

Les comités métiers permettent d'identifier les métiers qui vont naître et les compétences qui seront amenées à se développer. Ils ont généralement pour mission de proposer une politique d'emploi adaptée aux besoins en compétences spécifiques de la filière et permettent de s'interroger sur les types de profils qui doivent rester dans l'entreprise. La composition de ces comités varie d'une entreprise à l'autre ; ils peuvent être composés d'un responsable métier, d'un responsable des ressources humaines, de représentants d'organisations professionnelles ou encore du Ministère du Travail et de l'Emploi etc.

Des fonctions spécifiques relatives à l'évolution des métiers peuvent aussi être créées, telles que le « directeur de compétences » ou le « gestionnaire de carrière ». Certaines entreprises, inventent des dispositifs plus légers pour observer les changements. Elles peuvent ainsi créer un groupe formel dont la vocation est d'aider le comité directeur à définir les orientations stratégiques.

Ce groupe peut être constitué de salariés et de consultants externes (universitaires, sociétés de conseil,

mais pas de cadres dirigeants) qui apportent un regard extérieur sur l'entreprise. Il s'organise autour d'une réunion trimestrielle au cours de laquelle l'unique consigne est de se concentrer sur ce que l'entreprise fera demain. Une fois par an, le Comité Directeur organise une réunion stratégique pour analyser les propositions et prendre les décisions.

### S'appuyer sur la Recherche et Développement

Certaines entreprises, notamment industrielles, s'associent avec des centres de recherche pour éclairer l'avenir. Outre divers types d'échanges possibles, elles peuvent créer, avec beaucoup de réussite, des laboratoires mixtes en réglant de façon pragmatique les problèmes liés à la propriété industrielle des résultats. Pour ces entreprises, la recherche est à la base de toute analyse des changements et de toute innovation, c'est-à-dire : faire vivre la chaîne formations / connaissances scientifiques / entreprises.

### S'adapter grâce à la Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC)

La GPEC a pour objectif de mieux anticiper les effets sur l'emploi

des mutations économiques, technologiques, sociales et démographiques. C'est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise, tout en impliquant les salariés dans ces changements. L'occasion d'une extension ou d'un déménagement peut, aussi, être l'occasion rêvée pour faire appel à cet outil.

### Effectuer une veille permanente

La veille permet de déboucher sur une anticipation qui peut se décliner à court terme (un an), à moyen terme (3 à 5 ans) ou à long terme (au moins 10 ans). Pour se préparer, certaines entreprises assurent une veille permanente sur un large panel de sujets : attentes des clients, analyse technologique, tendances légales, etc. Les cellules de veille font émerger l'information collectée dans le cadre de l'activité « ordinaire » de l'entreprise et permettent de repérer rapidement les ruptures technologiques qui peuvent être des menaces ou des opportunités. Le but étant d'en faire des opportunités.

Source INSEE : De façon générale, 71% des entreprises ayant entrepris des innovations technologiques sont engagées dans des activités de recherche et développement. Par ailleurs 14% ont développé un partenariat avec la recherche publique.

## Favoriser les réseaux internes de jeunes

Des entreprises saisissent pleinement la nécessité d'intégrer la jeunesse dans leurs processus de prise de décision. Les jeunes salariés se réunissent périodiquement dans l'année choisissant souvent eux-mêmes les champs sur lesquels l'entreprise doit se positionner sur le long terme.

Les jeunes ont cette capacité à anticiper, utile pour l'entreprise. Par le biais d'une plateforme de collaboration interne, ils instruisent des dossiers et peuvent travailler ainsi avec la Direction.

## Détecter les jeunes talents

La communauté de jeunes a un autre avantage pour l'entreprise. Elle lui permet de détecter, parmi eux, les « talents », autrement dit ceux qui pourront occuper, dans l'avenir, des fonctions de

direction ou tout du moins à fortes responsabilités. Des talents que l'entreprise cherchera à tout prix à fidéliser en s'appuyant notamment sur le pôle de gestion de talent.

## Gérer les talents

La gestion des talents est l'un des domaines de la GPEC. D'un caractère plus stratégique qu'administratif, elle concerne les collaborateurs de l'entreprise dont le potentiel a été décelé et dont la présence au sein de l'organisation représente un intérêt majeur pour celle-ci. En amont, l'organisation doit donc s'interroger sur sa propre définition d'un talent en regard de ses attentes. Ainsi, elle pourra identifier les potentiels et les accompagner dans leur développement personnel pour l'atteinte d'objectifs communs. Il peut à la fois s'agir de talents externes que l'entreprise souhaite recruter et de talents internes que l'entreprise souhaite fidéliser.

## Faciliter l'innovation collaborative organisée

L'émergence et le développement des métiers en évolution est largement dépendante d'une innovation participative organisée. Sur le principe, c'est l'implication des collaborateurs qui constitue un vecteur essentiel de l'accélération de la créativité : par le biais de réunion d'expression ou de concertation. Des entreprises se dotent d'un processus qui donne corps à la relation entre des collaborateurs autonomes, responsables mais, aussi, dépendants les uns des autres : système de réunions par métiers, autres manifestations transversales avec des sujets spécifiques plus approfondis, boîte à idées, « fiches d'innovation collaborative », trophées d'initiatives, réseaux sociaux internes etc.

# #Incursiondunumérique dans tous les départements de l'entreprise comment l'utiliser au mieux ?



## Saisir l'opportunité de développement des outils numériques

L'entreprise doit faire du numérique un levier de croissance et d'évolution de ses métiers. Avec la numérisation, l'organisation tend à devenir plus souple – avec des variantes liées aux types d'activités – comportant peu de hiérarchie et beaucoup de transversalité. Le cadre de travail doit ainsi favoriser le développement de la créativité et c'est de fait la capacité à s'adapter à l'environnement qui doit primer.

## Analyser et collecter des données clients

Le Big Data, ou exploitation de données massives, permet aux entreprises de remettre le client au cœur de leur stratégie. Ce phénomène s'est développé avec les activités de reporting et prend un nouvel essor avec tous les objets connectés. Ces données prennent des formes extrêmement variées et proviennent de partout : messages sur les réseaux sociaux, comportement des consommateurs etc. Le Big Data modifie profondément de nombreuses fonctions ; aussi bien la Gestion des ressources humaines que la connaissance des besoins des clients. Dans certaines entreprises, le digital ne permet pas seulement de connaître les achats du

consommateur final, il permet surtout de travailler sur les moments de consommation des clients et d'établir un lien avec toutes ses habitudes. Bref, de le connaître beaucoup plus globalement. Cela peut paraître éloigné des préoccupations des PME mais pourra demain les concerner.

## Repenser l'entreprise par le télétravail

En complément des changements organisationnels internes, le développement du télétravail peut se déployer dès lors qu'il s'agit de fonctions qui peuvent être exercées à distance. Il n'en demeure pas moins que l'entreprise doit rester vigilante face aux menaces qui peuvent s'installer, notamment quant à l'isolement des salariés. Ainsi l'isolement est pallié par un volume maximum d'heures de télétravail. Mais face à ces nouvelles contraintes, le télétravail s'impose comme un gain de temps pour les salariés et permet aux managers de repenser leur rapport avec leurs équipes.

## Transformer sa gouvernance et son management

La numérisation engendre des transformations dans la gouvernance et les relations de travail. Les services de l'entreprise travaillent ensemble et il est difficile de maintenir le management

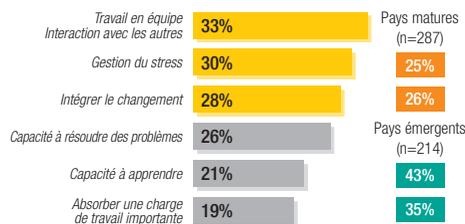
pyramidal d'aujourd'hui. L'entreprise doit donc faire prévaloir le modèle de management par l'écoute ainsi que le respect et minimiser l'égoïsme de certains au profit du travail en groupe. En effet, le travail d'équipe se développe et beaucoup de sujets peuvent être traités sous forme de projets, favorisant ainsi le collectif. D'autre part, il est souhaitable de laisser aux contributeurs une bonne marge de manœuvre en évitant de les enfermer dans un métier bien délimité. C'est dans les espaces de liberté que se développe la créativité.

## Faire évoluer ses métiers et le faire savoir

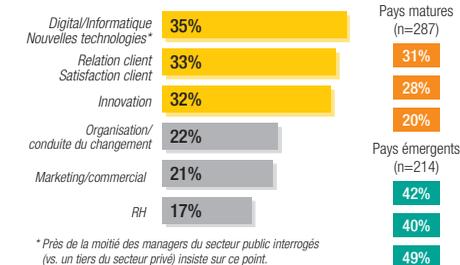
L'introduction du numérique peut transformer certains métiers traditionnels et générer des activités nouvelles. Les métiers de la production souvent en tension pourraient, valorisés par des conditions de travail différentes, attirer davantage les jeunes. Des entreprises ayant des difficultés à recruter, malgré des perspectives d'évolution intéressantes - notamment dans l'agro-alimentaire et l'industrie - accentuent l'introduction de machines dans la production remplaçant ainsi le travail manuel. Le cœur de certains métiers reste le même, ce sont les nouveaux outils mis à leur disposition qui les font évoluer.

## Compétences #Comportementales : travail en équipe, gestion du stress et adaptabilité

Selon vous, quelles sont les compétences **comportementales** qui vont devenir les plus importantes dans les 5 ans à venir ?



Selon vous, quelles sont les compétences **techniques** qui vont devenir les plus importantes dans les 5 ans à venir ?



\* Près de la moitié des managers du secteur public interrogés (vs. un tiers du secteur privé) insiste sur ce point.

# Les #compétencescomportementales particulièrement intéressantes pour l'entreprise : quelles sont-elles ?

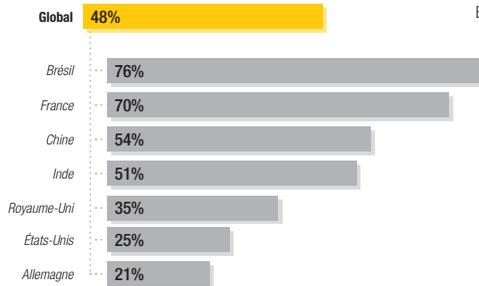
Lors de ses recrutements, l'entreprise ne doit pas penser uniquement aux compétences techniques mais aussi aux aptitudes comportementales. Car aujourd'hui, outre le diplôme, elle recherche surtout une personnalité.

Les jeunes, en arrivant dans l'entreprise, doivent donc savoir :

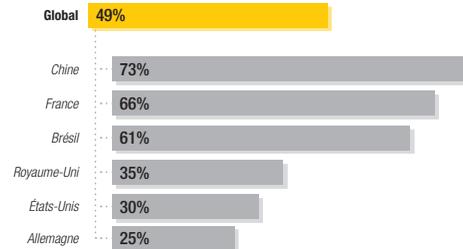
- + Se montrer polyvalent
- + Travailler en mode « projet »
- + Prendre des initiatives et des décisions
- + Se remettre régulièrement en question
- + Montrer de l'empathie vis-à-vis des clients
- + Mettre en valeur leur non-conformisme, dans le respect des autres
- + S'adapter à l'environnement
- + Faire preuve de flexibilité
- + Gérer les imprévus
- + Faire preuve de réactivité
- + Savoir s'enrichir d'autres cultures
- + Être capable de travailler en équipe



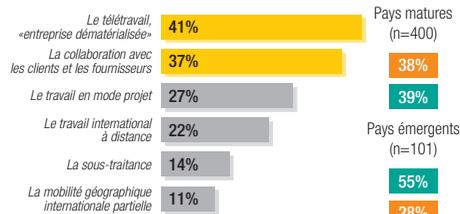
Est-ce que le manque de compétences en interne est un frein au développement de votre entreprise/organisation ?



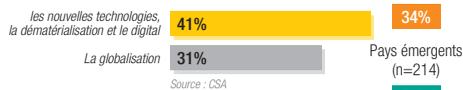
Une partie de vos collaborateurs va voir son métier évoluer ou va être amenée à changer de métier au sein de votre entreprise/organisation dans les 5 prochaines années. Est-ce difficile à mettre en œuvre ?



Selon vous, quelles sont les modes de travail qui vont le plus se développer dans les 5 prochaines années ?



Quels sont les principaux facteurs qui font le plus évoluer les métiers et les compétences en général aujourd'hui ?



Plus encore que la mondialisation ou la pression concurrentielle, c'est la technologie qui contribue à cette évolution des métiers, pour 41% des dirigeants.

Source : Étude «La révolution des métiers» conduite par l'institut CSA pour EY - Mai-Juin 2013.

# Ce que les jeunes attendent de l'entreprise : #commentlesaccueillir?

Les jeunes veulent :

- travailler en petits groupes pour développer la transversalité de leurs compétences ;
- pouvoir intégrer leur activité dans un rôle d'intérêt général à responsabilité sociétale : que l'entreprise puisse donner du sens à leur travail et/ou qu'elle leur donne du temps (sur leur temps de travail) pour des missions d'intérêt général, de mécénat de compétences etc. ;
- être intégrés au processus d'innovation avec l'opportunité de faire des suggestions ;
- qu'on leur fasse confiance, qu'on les laisse prendre des initiatives, qu'on leur donne de l'autonomie avec un droit à l'échec.



# #L'entrepriserêvée des jeunes serait<sup>2</sup> :

- + Plus agile : une entreprise plus innovante, plus ouverte à l'échec
- + Plus flat : une hiérarchie aplatie, moins complexe, plus souple,
- + Plus humaine à l'intérieur comme à l'extérieur
- + Plus égalitaire : moins discriminante ; égalité des chances réelle ; reconnaissance de tous et validation des atouts perso.
- + Plus flexible en termes d'horaires, de rythme de travail, de codes (le look)
- + Plus porteuse de sens. Les jeunes veulent adhérer à une entreprise qui a une autre finalité que le profit
- + Plus ouverte : entreprise ouverte sur le monde, proposant des ponts entre études et monde du travail

<sup>2</sup> « La grande InvaZion » publiée par la BNP Paribas et The Bason Project, une enquête réalisée auprès de 3 200 jeunes français de 15 à 20 ans – janvier 2015.



# Présentation de #Jeunesse et #Entreprises

## OÙ OBTENIR DES INFORMATIONS ?

**JEUNESSE ET ENTREPRISES** est une association d'entreprises créée par le Président Yvon Gattaz en 1986, reconnue d'utilité publique. Elle travaille concrètement à l'instauration de liens entre le monde de l'Entreprise et le monde de l'Enseignement. Son but : rapprocher les jeunes des entreprises et les entreprises des jeunes, avec le relais des enseignants et des parents d'élèves ainsi que l'ensemble des acteurs économiques.

**Les Clubs AJE** développent des actions en région auprès des entreprises, des établissements scolaires et des structures d'insertion en direction ou au contact direct des jeunes (visites d'entreprises, stages de professeurs, interventions de professionnels dans les établissements...).



## Les Brochures de Jeunesse et Entreprises

- Découvrir et faire découvrir un métier
- La visite d'entreprise
- Accueillir un stagiaire - Mode d'emploi
- L'entreprise artisanale
- Les métiers de l'industrie
- Les métiers porteurs d'emplois
- L'alternance booste l'avenir des entreprises et des étudiants
- L'entreprise à votre portée

AJE remercie toutes les entreprises et organismes ayant consacré du temps à répondre aux interviews de ses experts AJE : Actia, Aéroports de Paris, Atos, Bernardaud, Bouygues Bâtiment Ile-de-France, Canal +, Champagel, Data & Data, Delacommune et Dumont, Delfingen, Elior, ENGIE, Eurogroup Consulting, Futuribles (veille, prospective, stratégie), Gemmyo, Google, Groupe LDC, Groupe Soufflet, Henner GMC, KPMG, La Poste, La Vie Claire, Malakoff Médéric, Michelin, Mission Locale de Paris, Moët et Chandon, Performance Fibers, Pernod Ricard, Piercan, Publicis, Safran, SNECI (société de conseils), Trust Alliéés.

Et aussi

- **Les entreprises elles-mêmes** via leur site Internet et leur présence sur les réseaux sociaux et les forums.
- **Les Chambres de Commerce et d'Industrie** ([www.cci.fr](http://www.cci.fr)) et **les Chambres de Métiers et de l'Artisanat** ([www.artisanat.fr](http://www.artisanat.fr)) : présentes sur tout le territoire, elles constituent des partenaires incontournables pour le développement des petites entreprises, du commerce, de l'artisanat et des services. Leur rôle est, entre autres, d'informer sur les entreprises et l'économie de la région.
- **Les fédérations et syndicats professionnels** : groupements d'entreprises du même secteur d'activité ou du même métier.
- **Les groupements interprofessionnels territoriaux**
- **Les associations de zones d'activités, zones industrielles** : associations d'entreprises de la zone en question. Se renseigner auprès de sa commune ou de la CCI.
- **Les délégations régionales de l'Onisep**
- **Les Bureaux d'Aide à l'Insertion Professionnelle et les SCUIO** des universités et établissements d'enseignement supérieur.
- **Les PEPITE** (Pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat) pour se renseigner sur le statut national d'étudiant-entrepreneur.

## #Renseignements

ASSOCIATION JEUNESSE ET ENTREPRISES

4, rue Léo Delibes - 75116 PARIS

Tél. 01 47 55 08 40

[aje@jeunesse-entreprises.com](mailto:aje@jeunesse-entreprises.com)

[www.jeunesse-entreprises.com](http://www.jeunesse-entreprises.com)

Retrouvez-nous sur les réseaux sociaux :

