



27 juin 2017 - Lyon



PME et écosystème régional d'innovation

Un enjeu pour l'équilibre territorial

Un enjeu pour l'enseignement supérieur et la recherche

- 5^{ème} édition -



CESER
Auvergne-Rhône-Alpes

Conseil Économique, Social & Environnemental Régional



agera

ALLIANCE
DES GRANDES ÉCOLES
RHÔNE-ALPES AUVERGNE

En quelques mots...

Le CESER

Le Code Général des collectivités territoriales précise en son article L 4134-1 :

« Le conseil économique, social et environnemental régional est, auprès du conseil régional et du président du conseil régional, une assemblée consultative.

Il a pour mission **d'informer le conseil régional** sur les enjeux et conséquences économiques, sociaux et environnementaux des politiques régionales, de **participer aux consultations** organisées à l'échelle régionale, ainsi que de **contribuer à des évaluations** et à un suivi des **politiques publiques régionales**. »

Le CESER est l'assemblée consultative, représentative de la vie économique, sociale et environnementale de la région. Elle émet des **avis** (saisines) et **contributions** (autosaisines).

Expression de la société civile organisée dans toute sa diversité, les propositions du CESER éclairent les choix des décideurs régionaux.

Ainsi, le CESER concourt à l'administration de la région aux côtés du Conseil régional et de son Président.

L'AGERA

L'**Alliance des Grandes Ecoles Rhône-Alpes Auvergne** est un réseau régional qui regroupe plus de 40 grandes écoles, représentant un effectif d'environ 33 000 étudiants, soit 12 % de la population étudiante régionale.

De par sa taille, l'AGERA constitue la première conférence régionale d'écoles en France. Elle travaille étroitement avec la Conférence des Grandes Ecoles, structure nationale, en relayant régionalement des chantiers conduits nationalement ou en étant force de proposition par rapport à des initiatives conduites en région.

La pluralité des formations et des écoles fédérées à l'AGERA (de statuts et de ministères de tutelle différents) apporte une grande richesse au travers de projets transdisciplinaires, alliant ingénierie, management, art et design et propose une pédagogie différenciante à taille humaine, en liens étroits avec la recherche et l'innovation et en partenariats avec les milieux économiques et l'international.

Sommaire

Ouverture du colloque	7
Première table ronde : une « culture » des PME - quelles attentes ? quelles spécificités ?	11
Deuxième table ronde : les réponses territoriales, les bonnes pratiques	38
Conclusion	65

Cette rencontre est placée sous la co-présidence de
Sybille DESCLOZEAUX et Jean-Baptiste LESORT

»» Ouverture du colloque

par Madame Sybille DESCLOZEAUX, présidente du Conseil économique, social et environnemental régional Auvergne-Rhône-Alpes

Bonsoir à toutes et à tous.

Nous avons le plaisir d'accueillir ce soir :

Mme Véronique TRILLET-LENOIR, conseillère régionale,

M. Jacques LASSAIGNE, adjoint au maire de Charbonnières-les-Bains,

Mesdames et Messieurs les élus, Mesdames et Messieurs les présidents et directeurs d'école,

Mesdames et Messieurs les membres des conseils locaux de développement.

Je tiens à saluer tout particulièrement ce soir Jean-Baptiste LESORT, directeur de l'ENTPE, et président de l'AGERA jusque très récemment, avec qui nous avons construit ce colloque, et je suis heureuse d'accueillir son successeur, Mme Sophie COMMEREUC, directrice de SIGMA Clermont, et désormais présidente de l'AGERA.

Il s'agit aujourd'hui de la cinquième édition de notre colloque annuel, en partenariat avec l'AGERA, l'Alliance des Grandes Écoles Auvergne-Rhône-Alpes. C'est néanmoins la première édition qui se tient dans le cadre de ce nouveau périmètre régional, et c'est donc une première pour les conseillères et les conseillers issus du CESER Auvergne. Les relations entre le CESER et l'AGERA sont assez anciennes désormais, et elles ont déjà conduit à la tenue de quatre colloques. Pour mémoire :

Un premier colloque en 2011 intitulé « Entrepreneurs, innovons ensemble avec l'enseignement supérieur », colloque dans la continuité de la réflexion engagée dans le cadre des états généraux de l'industrie et du travail qui a été réalisé par le CESER sur les écosystèmes d'innovation ;

Un second colloque en 2013 : « Appétences et compétences pour l'industrie en Rhône-Alpes », organisé sur le site de Saint-Étienne Métrotech, en partenariat avec l'Institut Confluences ;

Troisième colloque en 2014 : « Innover pour apprendre, et apprendre pour innover », dédié à l'innovation pédagogique dans l'enseignement supérieur ;

Un quatrième colloque en 2015, qui s'était intéressé quant à lui à l'industrie du futur et aux métiers de demain.

Ces colloques ont donné lieu à des débats éclairants et ont mis en évidence des enjeux, tels que le recours à l'innovation sous toutes ses formes, l'anticipation du changement l'expression des besoins en nouvelles compétences, ou la nécessaire évolution de la pédagogie pour répondre aux modifications de l'environnement socio-économique.

Ces différents sujets faisaient écho aux travaux menés dans les commissions du CESER, et bien entendu aux besoins exprimés par les acteurs de l'ESR, en particulier sur la nécessité de tisser des liens plus étroits avec le monde de l'entreprise. C'est précisément dans cette perspective que le thème de cette cinquième édition a été choisi : « PME et écosystème régional d'innovation, un enjeu pour l'équilibre territorial, un enjeu pour l'enseignement supérieur et la recherche ».

Notre colloque d'aujourd'hui s'inscrit dans la suite des contributions et avis du CESER concernant les schémas de développement économique d'innovation et d'internationalisation, SRDEII, et de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation, SRESRI.

La partie commune aux deux schémas, l'innovation, avait conduit le CESER à souligné très clairement l'ardente nécessité d'être plus performant. Notre écosystème d'enseignement supérieur et de recherche est très riche et il est assez présent sur l'ensemble du territoire, mais... Car il y a toujours un « mais ». Mais il y a un petit bout d'incomplétude dans la façon dont est transformé ce formidable potentiel, que personne ne conteste, et dans la capacité pour nos entreprises et nos territoires à développer de nouvelles activités, de nouvelles compétences, et des emplois.

En toute logique, il nous a donc semblé pertinent de faire un focus cette année sur l'accès à l'innovation pour les TPE et PME, l'accès aux ressources et aux compétences de l'ESR dans les territoires non

métropolitains, les zones peu denses ou « mal servies ».

Cette question de l'équilibre territorial est un point qui est primordial pour le CESER. La réflexion qui est menée par notre institution sur le schéma régional d'aménagement et de développement et d'égalité des territoires, dit SRADDET, et qui sera présentée en Assemblée plénière le 11 juillet en constituera une parfaite illustration.

Pour l'exprimer différemment, la problématique posée est : de quelle manière améliorer la contribution de l'enseignement supérieur et de la recherche au développement socio-économique de l'ensemble des territoires ?

Cette question est aussi à mettre en relation avec l'obtention récente de l'IDEX pour l'université de Lyon Saint-Étienne, de l'ISITE pour Clermont-Ferrand, qui viennent s'ajouter à l'IDEX obtenu par Grenoble.

La question posée nécessite et exige d'avoir des réponses concrètes dans les années futures. Comment, au-delà des métropoles et des centres universitaires existants, faire bénéficier l'ensemble des territoires de cette formidable richesse et de cette potentialité qui reste latente ? De quelle manière améliorer la capillarisation de l'enseignement supérieur et de la recherche au service d'un développement économique et social plus harmonieux des territoires ?

L'objectif est ambitieux, certes, mais ô combien indispensable pour créer une véritable dynamique endogène qui ne peut venir que de la mobilisation de tous les acteurs concernés : TPE, PME, grands groupes, collectivités territoriales, acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche, mais aussi partenaires sociaux et représentants de la société civile.

Je vous remercie, je vous souhaite une bonne soirée. Nous avons deux tables rondes :

La première table ronde sera animée par Nathalie MEZUREUX, le thème en sera : « une culture des PME - quelles attentes, quelles spécificités ? »

La deuxième table ronde sera animée par Laurent RIEUTORT sur les « réponses territoriales, les bonnes pratiques ».

Bonne soirée à tous.

»» Le colloque

La Présidente.- Nathalie, je vous laisserai présenter les intervenants de cette première table, que je vous remercie de bien vouloir animer.



1^{ère}
table
ronde

Une « culture » des PME -
quelles attentes,
quelles spécificités ?

Mme MEZUREUX.- Madame la Présidente du CESER, chère Sybille, Madame la Présidente de l'AGERA - toute nouvelle Présidente -, chère Sophie, Monsieur le Président de l'AGERA jusqu'à récemment, mes chers voisins de campus, cher Jean-Baptiste, Mesdames et Messieurs,

- 11 -

Il me revient d'animer cette première table ronde qui s'attardera sur la thématique suivante : La culture des PME - attentes et spécificités des PME, dans le cadre du questionnement qui est le nôtre sur l'écosystème régional d'innovation et sur la dynamique des PME dans cet écosystème.

C'est un peu une continuité, presque une mise en application de l'excellente contribution que vient de voter le CESER pour soutenir les démarches d'innovation, rapprocher les PME et les territoires éloignés de l'écosystème régional, contribution votée cet après-midi et élaborée sous la direction de Jean-Yves LE CAM et de Francis NAVARRO, présidents des commissions 1 et 6 du CESER, que je salue.

Les PME et les TPE sont une composante majeure du tissu socio-économique, 17 contributions, et elles représentent un fort potentiel de développement. Elles sont également très attachées à leurs territoires et aux dynamiques territoriales, tout simplement parce qu'elles sont globalement très réparties sur le territoire et qu'une part de leurs emplois, pour ne pas dire la plupart de leurs emplois, ne sont pas ou sont peu délocalisables.

L'objectif de cette table ronde c'est de mieux connaître les

interactions possibles entre l'ESR, les PME, les acteurs territoriaux, vers des voies de l'innovation. Cette table ronde va permettre d'aborder la culture des PME, leurs attentes. La seconde table ronde permettra d'observer, d'ores et déjà, de bonnes pratiques. Nous aurons un intermède vidéo entre ces deux tables rondes.

Autour de moi, je vais vous présenter dans un instant les personnalités rassemblées qui sont des acteurs de l'enseignement supérieur, des dirigeants de PME, et des représentants des salariés, membres du CESER. Mais auparavant, je voudrais mettre en avant deux points pour cette table ronde :

Nous abordons ce travail dans le cadre d'une vision large de la problématique de l'innovation, c'est-à-dire comme processus global ne se limitant pas à l'innovation technologique mais prenant en compte des organisations humaines et sociales, jusqu'à la santé et la qualité de vie au travail ;

- 12 -

Le deuxième point, vous le verrez lorsque je présenterai les intervenants, nos chefs d'entreprise ici sont de la filière du bâtiment. Je voudrais mettre l'accent sur ce fait que la question de l'innovation pourrait être abordée par filière car chaque filière connaît ses spécificités. La manière dont la recherche existe ou pas, la manière dont les emplois sont locaux ou non locaux, peut-être même les sujets de rapprochement avec l'enseignement supérieur sont différents, ainsi l'articulation recherche publique/recherche privée est très différente selon les filières.

Je vais vous présenter, avant qu'ils ne prennent la parole :

Olivier BACHELARD, Olivier est directeur du campus EM Saint-Étienne. Il a une carrière d'enseignant-chercheur, et il a été précédemment directeur de la formation continue de l'École Nationale Supérieure de la Sécurité sociale et directeur délégué de l'École Supérieure de Commerce de Saint-Étienne. C'est un psychologue du travail, il est docteur, mais aussi habilité à diriger des recherches en sciences de gestion, et ses recherches portent sur le management. Il est l'auteur d'articles et d'ouvrages que je vous recommande, et pour les derniers que nous connaissons : son intervention dans la revue forum en septembre 2016 sur GRH, santé et performance globale et le livre tout juste sorti qui s'appelle « Le bien-être au travail », sous-titre « conditions *sine qua non* de la qualité du service public » qu'Olivier a coordonné, et dont on peut signaler la préface rédigée par

Nathalie LOISEAU, directrice de l'ENA.

Olivier a été auditionné par nos commissions pour établir la contribution que les membres du CESER ont votée aujourd'hui, et il a pu décrire quelle est l'approche spécifique des PME face à l'innovation ; c'est l'angle qu'il abordera.

Ensuite, nous écouterons Thierry ROCHE, qui est représentant d'une PME d'architecture, une entreprise d'environ 20 personnes. Thierry ROCHE est architecte, il est créateur de l'atelier Thierry ROCHE mais aussi co-créateur de la Cité de l'Environnement, qui est un outil et un bâtiment à la fois. La Cité de l'Environnement, c'est l'histoire, il y a quelques années déjà, du rapprochement de plusieurs concepteurs, créateurs en matière de bâtiment, qui ont voulu construire un bâtiment innovant mais aussi l'habiter en tant qu'usagers et entreprises en créant une innovation dans la gouvernance et dans la manière de l'habiter ; c'est évidemment un bâtiment à énergie positive. Thierry vous expliquera aussi quelle est l'approche dans laquelle il voit la problématique de l'innovation en matière de bâtiment.

Je signale que Thierry est vice-président du pôle innovations constructives. Son atelier d'architecture a été labellisé il y a quelque temps par la ville Lyon : « Lyon, ville équitable et durable ». Il est important de noter que les cinq critères de cette labellisation étaient : la gouvernance, l'impact sur l'environnement, la capacité à dynamiser la consommation responsable, la démarche citoyenne et son ancrage local, la capacité d'innovation.

Jean RAMIREZ est également chef d'entreprise, il est le directeur général de Largier Technologie, qui est une entreprise qu'il a su booster. Alors qu'il était cadre depuis 20 ans dans une entreprise, il a racheté cette entreprise et a organisé son innovation, sa révolution, et l'impulsion de nouveaux produits. Largier Technologie est une entreprise traditionnelle de chauffage, plomberie, traitement de l'eau, qui a su se donner les moyens d'une dynamique d'innovation.

Nous aurons le plaisir à entendre ce fils de maçon, ingénieur génie civil de l'ENI, École Nationale des Ingénieurs de Saint-Étienne, pour savoir comment il a réussi à faire tout cela, mais aussi ce qu'il attend des relations avec les acteurs de l'écosystème et l'enseignement supérieur.

À ma droite, Bérengère CHARBONNIER, qui est directrice régionale du CESI, l'école d'ingénieurs à statut associatif, Centre d'Études Supérieures Industrielles qui forme des ingénieurs en apprentissage et en formation continue.

Bérengère nous expliquera quelle est l'offre du CESI, comment elle répond aux attentes des entreprises, puisque cette école a la particularité d'avoir été créée par la volonté des entreprises. Elle nous expliquera, y compris dans l'interaction avec les territoires comment cette école répond aux attentes d'innovation et comment le CESI accompagne les PME à travers leur formation et leur cadre.

Bruno BOUVIER est membre du CESER, mandaté par la CGT. Il est salarié de l'entreprise Rossignol en Isère et responsable syndical au sein de cette entreprise, mais il a également des responsabilités syndicales à l'échelle du département et de la région. Il pourra faire écho dans cette table ronde de la demande et des besoins des salariés.

Je vous propose d'emblée d'entrer dans cette table ronde en passant la parole à Olivier BACHELARD sur la culture des PME, notamment face à l'innovation.

Olivier BACHELARD	Directeur du campus Saint-Etienne de l'EM Lyon <i>Intervention sur les caractéristiques de la "culture PME"</i>
------------------------------	--

Bonsoir, je vous remercie de m'avoir invité à être présent parmi vous.

Une culture des PME, quelles attentes ? Quelles spécificités ? Je vous propose en moins de dix minutes de faire un point en cinq parties :

Dans la première partie, je vous propose d'aborder la diversité territoriale qui impacte les PME, et vous le sentez bien, ne serait-ce que par la présentation de ma fonction : directeur du campus EM Lyon de Saint-Étienne, donc Lyon et Saint-Étienne. On essaiera de regarder cela sous un angle sociologique plutôt qu'administratif.

Dans un deuxième temps, on essaiera d'appréhender la grande diversité de l'univers des PME, ce n'est pas du tout un monde homogène. De la même façon, on parle de la fonction publique, il n'y a rien de commun entre un service public et une fonction publique territoriale hospitalière d'État. Il faut rentrer dans la diversité de ces entreprises.

Dans un troisième temps, on fera un zoom sur le dirigeant de cette PME parce qu'il va évidemment marquer la PME, et c'est là où l'on a des choses à faire, des ponts à construire avant de passer aux caractéristiques communes à cette PME et de regarder en quoi les écoles peuvent impacter cette culture et avoir une incidence sur ces entreprises.

① Territoire, PME, et innovation

Effectivement, le territoire dans sa conception sociologique est déterminant pour ces PME. Si notre PME est implantée sur un territoire métropolitain, proche d'IUT, de grandes écoles, d'universités, il va y avoir de nombreux échanges, une irrigation croisée, mais si cette PME est implantée sur un territoire beaucoup plus rural, plus isolé, avec une durée de transport plus importante, il est plus compliqué d'attirer des étudiants et d'avoir des échanges. Si un dirigeant veut assister à une conférence après une journée de travail bien remplie, c'est plus difficile. Selon moi, cette dimension territoriale est vraiment à prendre en compte.

② La PME, monde hétérogène

Il est important de le rappeler. C'est un univers très diversifié, très multiforme, très contingent. Quelqu'un que j'aime bien, qui s'appelle Philippe TROUVÉ, dans un beau livre intitulé : « Les dynamiques de PME », confirme bien cette analyse. Il dit : « qu'y a-t-il de commun entre une petite entreprise familiale indépendante, qui exerce dans un secteur d'activité traditionnelle, et un établissement inséré dans un grand groupe ? Quoi de commun entre une PME sous-traitante d'une grande enseigne et une *start-up* ?

À travers cela, on comprend bien que différents critères vont jouer. La taille de l'entreprise est déterminante ; d'une micro-entreprise à une entreprise entre 10 et 49 salariés, avec un collectif organisé, un délégué du personnel, une entreprise de 50 à 249 salariés qui comporte des services plus spécialisés, plus différenciés. Derrière ce critère taille, on interroge ces fameux seuils ; j'imagine que nous y reviendrons dans l'échange.

La structure du capital va jouer également. Je me souviens être intervenu pour une entreprise, notamment dans un travail de thèse, on avait amélioré le fonctionnement, les résultats et on était passé de négatif à positif, mais je voyais le dirigeant moyennement content, je

lui ai donc demandé ce qu'il se passait, il m'a dit : « Le nom de la société est composé, je suis un des deux patronymes, et je suis en train de racheter les parts à l'autre partie de la famille, il faut que l'entreprise se porte suffisamment bien, mais pas trop ». Le côté capital allait jouer... Naïf que j'étais !

L'activité jouera également, la variable est importante, la nature du travail, la structure des qualifications, les références conventionnelles, la culture de métier ; si je suis dans le bâtiment, dans l'industrie ou dans le service, c'est évidemment très différent.

La stratégie : ai-je une stratégie de différenciation ? Si je vends du délai, et que mon coût matière et main-d'œuvre fait la moitié du prix de vente, ce n'est pas pareil que si je suis une entreprise sous-traitante de troisième niveau.

L'âge de la structure va jouer beaucoup : conséquence sur la sociologie d'entreprise, la pyramide des âges, la pyramide des anciennetés ; c'est une dimension à prendre en compte.

Est-ce qu'il y a eu des brassages de salariés ou moins de brassages ? La qualification des emplois, proportion de cadres, de techniciens, est-on sur une entreprise avec beaucoup d'opérateurs ?

La politique GRH est importante. Au fond, si je caricature, un salarié c'est un ratio valeur ajoutée sur frais de personnel. Est-ce que j'ai une GRH sur laquelle j'investis à long terme avec des salaires élevés, de la rémunération fixe et variable, une GRH un peu pointue, ou est-ce que je limite les coûts au maximum ?

Le dialogue social est important. Pourquoi est-il important ? Parce que la proximité réelle tient souvent lieu de relations sociales. Même si cela a des avantages : rapidité et transparence, cela peut cacher d'autres réalités : un manque de temps, beaucoup d'usages informels, voire un peu de manipulation. Qu'y a-t-il derrière le dialogue social réel ou pas dans ces entreprises ?

Cela, c'était deuxième point. Vous voyez qu'une multitude de variables sont à intégrer si l'on veut faire un travail réel avec ces entreprises.

3 Le dirigeant

Son âge, son parcours, sa formation - est-il diplômé ou moins diplômé ? - sa situation familiale, a-t-il une solidité derrière lui ?, son sexe - il y a beaucoup de travaux sur le genre qui sont intéressants. Ces variables sont à considérer.

Si vous reprenez la vieille typologie qu'avait faite Michel MARCHESNAY -vous l'avez sûrement tous en tête- je la trouve pertinente. Il dit qu'il y a des dirigeants plutôt « PIC », c'est-à-dire qu'ils privilégient en premier la Pérennité, en deux, l'Indépendance, et en trois, la Croissance. On aura alors un entrepreneur qui mettra l'accent sur la conservation, l'accumulation de son patrimoine et qui gèrera en bon père de famille. Il privilégiera la fidélisation de ses clients, de ses fournisseurs, l'autofinancement. En revanche, en termes de transmission ce sera peut-être plus compliqué. À l'inverse, il y a ceux que MARCHESNAY appelle « CAP », c'est-à-dire tout pour la croissance ; l'entrepreneur privilégiera les coûts, donnera la priorité à la Croissance, à l'autonomie pour le A et à la pérennité pour le P, mais son objectif sera de créer des activités qui généreront des profits élevés. Ce sont des profils d'entrepreneurs qui changent souvent d'activité, la flexibilité sera clef.

Évidemment, je ne travaillerai pas de la même façon avec l'un ou l'autre de ces entrepreneurs sur le même secteur d'activité, mais qui ont deux visions du monde différentes.

Globalement, notre entrepreneur devra :

- disposer d'une pensée stratégique pour comprendre les tendances qui vont bouger dans son environnement ; les écoles peuvent l'aider ;
- être en mesure de conduire du changement, de communiquer et avoir une vision attractive.

Jacky GALLENES, un collègue professeur a un mot que je trouve joli, il dit : « au fond, l'entrepreneur c'est un griot ». Le griot est celui qui raconte une histoire, et tout le monde rentre dans l'histoire : les clients, les fournisseurs, les financeurs.

Comment aider notre entrepreneur à être un bon griot et à transformer une histoire qu'il a dans sa tête en réalité ? Posséder une capacité relationnelle pour établir des ponts, notamment là où il n'a pas autorité, avec les autorités locales, dans les écoles. Ces ponts seront riches au service de l'innovation.

④ Les caractéristiques communes

On a des caractéristiques communes sur tous nos travaux. On a pu constater que, globalement, ces PME sont des entreprises dans lesquelles le sens du travail, le collectif de travail au service de la communauté, y compris le dirigeant dont le gros du patrimoine est son entreprise, est au centre.

Là, on a en général une GRH pragmatique, un accompagnement des compétences centré sur le réel, une organisation centrée sur l'activité où le travail bien fait est souvent à l'origine de bien-être : la reconnaissance du beau travail est quelque chose d'important pour les collaborateurs de ces entreprises.

La direction est en proximité, oriente, favorise les échanges, et en interaction avec les clients, les services à l'extérieur.

- 18 -

⑤ Les écoles

Elles peuvent apporter deux fois trois types d'éléments :

- une ouverture sur l'innovation à travers des conférences, des échanges, des rencontres, avec les étudiants, les professeurs. C'est important pour confronter les réalités ;
- mettre à disposition des stagiaires, des apprentis, des études, du sang neuf ;
- par l'investissement d'enseignants au travers des projets dans ces entreprises, que ce soit pour des architectes, pour des écoles ingénieurs, de management, voire hybrider, faire des équipes multiples. Je pense qu'il y a beaucoup d'innovations à faire ;
- par la qualité de la formation initiale à travers des pédagogies très expérientielles ;
- par l'accompagnement de diplômés au sein de ces écoles pour ne pas les laisser trop isolés ;
- par la formation continue pour accompagner un certain nombre d'innovations.

Voilà une idée de la culture des PME, de façon trop synthétique sans doute.

Mme MEZUREUX.- Bien sûr, mais je renverrai à la lecture de tes ouvrages. J'ai d'ailleurs décidé de te faire venir dans notre établissement pour une conférence, ce qui nous donnera le plaisir de t'entendre davantage.

Je vais demander à Thierry de nous dire quel chef d'entreprise il est, ce qu'il attend, et peut-être s'il est PIC ou CAP ?

**Thierry
ROCHE**

Gérant de l'Atelier Roche
Intervention sur les attentes des entreprises

On peut se demander pourquoi un architecte intervient en tant qu'entreprise, parce qu'un architecte a aussi une entreprise ; j'ai aussi un bilan, un commissaire aux comptes, une déléguée du personnel. Cela signifie que je suis architecte mais avant tout chef d'entreprise avec une histoire.

Si je me rapproche de ce qui a été dit, en tant qu'architecte, quand j'ai commencé, il fallait croître, prendre les projets et exister car c'est un métier où l'on a besoin d'exister jusqu'au jour où j'ai fait un *burn-out*. Pourquoi je vous dis cela ? Une entreprise commence à naître à partir du moment où elle se pose la question non plus du comment mais du pourquoi. Quelle est la finalité et à quoi l'entreprise doit contribuer ?

Quand on se pose cette question, cela signifie : je ne peux pas changer le monde si je ne me change pas moi-même. Il faut faire un travail d'introspection, savoir qu'est-ce qu'être chef d'entreprise, à partir de quand j'existe, et à partir de quand l'autre existe. Si je ne fais pas exister l'autre, je mène ma barque, et je suis sans arrêt dans le comment.

Quand on commence à poser le pourquoi, pourquoi on est fait, cela veut dire que l'on pose la finalité de l'entreprise. Dès lors, cela nous donne la vision qui va nous permettre de décider et non pas de choisir. La différence entre le choix et la décision est que je peux passer mon temps à avoir une entreprise et à faire des choix, et donc d'aller au gré de ce qui m'est demandé ; si je décide, je coupe ; par rapport à ma finalité, je décide de faire cela, et cela donne le cap.

On parle beaucoup d'innovation aujourd'hui. Dans l'innovation, la vraie question c'est : pourquoi innove-t-on ? À quoi cela rime ?

On a beaucoup réfléchi sur ce point. Pour nous l'innovation, c'est

« innover pour réenchanter la ville » parce que nous sommes architectes, mais au-delà de l'innovation, on ne peut pas innover si on n'a pas regardé notre manière de fonctionner dans l'entreprise.

Comme nous sommes une entreprise performante mais apaisée, nous avons travaillé à deux niveaux sur les systèmes de formation mis en place à l'agence. Tous mes collaborateurs ont été formés, ils sont une vingtaine : il y a 16 architectes, tous cadres, ils ont un diplôme d'ingénieur en environnement et ont une formation

complémentaire, qui n'est pas obligatoire mais que tout le monde a faite, sur la communication non violente. Ceci nous permet de mettre en place des modes de collaboration et de gestion de la communication interne et externe extrêmement importants pour pouvoir travailler en interne et avec les autres, ce qui nous permet d'avoir le droit d'exprimer en entreprise ce qu'on est en train de vivre, de pouvoir pleurer, de pouvoir rire, et de dire les choses. C'est extrêmement important car on va mettre l'énergie là où il faut.

En mettant l'énergie là où il faut, on pourra être une entreprise d'une certaine rentabilité. Je parle là du coût, mais ce n'est pas mal de faire des bénéfices en entreprise, le reste est de savoir ce que l'on en fait. Nous les avons beaucoup mis sur la formation et sur la recherche-développement, ce qui nous permet de contribuer et d'aller dans notre désir de contribution.

Je vous garantis que lorsque vous travaillez dans ce domaine et que votre finalité est suffisamment pointue, vous êtes relativement suivi par ceux qui vous entourent, et vous avez une confiance. Cela signifie que les gens doivent être hyperformés et suffisamment ouverts pour travailler avec les autres, mais c'est sans arrêt à remettre sur le boisseau.

Cela signifie que l'on forme dans différents domaines. Actuellement, une personne est en formation à l'école des Ponts et Chaussées afin de passer son master et devenir BIM manager. Dans notre métier du bâtiment, il arrive quelque chose qui va tous nous réunir : la fameuse maquette numérique ou BIM, c'est un élément technique qui polarise

L'Innovation commence par l'innovation sociale, on ne peut pas rentrer dans un mode d'innovation si on ne s'est pas d'abord réformé soi-même ainsi que nos modes de communication internes pour pouvoir innover avec les autres ; on n'innove pas seul, on innove avec les autres.

tout le monde autour de soi-disant l'innovation. L'intérêt, c'est que cela va nous permettre de discuter.

Je pense que l'on commence à rentrer dans une entreprise performante et apaisée quand on commence à prendre du plaisir. On ne prend du plaisir qu'à partir du moment où l'on est sur une base de communication apaisée où chacun a une bonne estime de soi-même, c'est-à-dire qu'il faut donner cette estime à l'autre ; quand j'ai une bonne estime de moi-même, l'autre n'est plus un danger, et je vais pouvoir travailler avec lui soit à l'interne soit à l'externe.

J'étais à Paris où il y avait un rassemblement des nouvelles entreprises sur l'innovation ; j'étais avec la DRH de la SNCF qui me disait : « ce qui est complètement dingue, c'est qu'on parle beaucoup d'innovation, que toutes les entreprises et *startups* qui démarrent commencent à 10, 20, 30 et comme ils émergent très vite, ils sont 50, 60, 70, ce sont des jeunes, mais ils n'ont aucun sens de la gestion humaine car ils ne l'ont pas apprise. En fait, ces entreprises n'ont pas de vision à long terme, on est sur de l'immédiateté, et ces entreprises durent trois ans et sont revendues ».

Que propose-t-on comme vision d'innovation dans la durée à la génération qui arrive ?

Dans les formations offertes où nous envoyons nos jeunes, notre difficulté est d'avoir des formations où on leur apprend à donner une vision à long terme, que les choses s'apprennent dans la durée et dans la connaissance des choses, à aller chercher la bonne information au bon endroit, mais aussi qu'on a travaillé sur soi-même.

Mme MEZUREUX.- Merci beaucoup Thierry. Tu ne l'as pas évoqué, mais il y a dans la démarche d'innovation de ton entreprise, tout le chemin que fait ton entreprise en matière de réseau à l'externe. Là, tu as vraiment traité la place du chef d'entreprise, mais on y reviendra peut-être dans les échanges. Ce que je vois de ton fonctionnement d'entreprise, puisque nous en sommes un partenaire extérieur, c'est le travail que tu fais en extérieur et les compétences développées en collaboration à l'externe, qui sont un bon moteur.

M. ROCHE.- Dans ce type d'entreprise où on délègue beaucoup, chacun devient ambassadeur de l'entreprise. Le fait d'aller à l'extérieur permet de prendre du capital extérieur, mais également d'être ambassadeur de l'entreprise.

Mon agence est éponyme, elle s'appelle Atelier Thierry ROCHE et associés, on est en train de faire un travail pour que le nom Roche disparaisse dans deux ans pour que les ambassadeurs deviennent de vrais ambassadeurs reconnus à l'extérieur. Il y a besoin d'envoyer les gens de l'entreprise à l'extérieur et dans les réseaux.

Mme MEZUREUX.- Merci.

Jean, pouvez-vous nous parler de votre entreprise, de cette dynamique d'innovation, et de vos attentes sur le milieu autour de vous, y compris l'ESR l'enseignement supérieur et la recherche ?

**Jean
RAMIREZ**

Directeur Général de Largier Technologie
Intervention sur les attentes des entreprises

Je me reconnais beaucoup dans ce qui a été dit, je ne vais pas donc le redire.

Par innovation, on pense beaucoup à l'innovation technique. On est installateur plombier chauffagiste, et notre innovation technique est très réduite. Pourquoi ? Parce que ce sont plutôt nos fournisseurs, ceux qui fabriquent les machines, qui font de l'innovation technique, ou nos maîtres d'œuvre, architectes, qui font de l'innovation sur leurs bâtiments.

Donc, notre enjeu sur l'innovation technique, c'est plutôt suivre l'innovation.

En revanche, notre espace d'innovation est vraiment dans notre façon de faire et dans notre organisation. Pour rappel, en 2012, nous étions 40, une société en difficulté, nous sommes maintenant 110, et plutôt rentables dans une période du bâtiment qui n'était pas euphorique. À quoi devons-nous cette évolution ? Je crois que c'est lié à notre organisation.

Je ne me reconnais ni dans le PIC ni dans le CAP, je ne suis ni l'un ni l'autre, ou les deux. Je crois beaucoup à la notion d'équipe, et la première chose que l'on a réalisée, c'est que les équipes se sont auto-crées, j'ai demandé à chaque équipe qu'elle soit une petite entreprise.

La première chose est que chaque équipe se donne ses objectifs qu'ils soient de fonctionnement, de découpage des tâches, financier, de formation, et d'investissement.

Chaque équipe commercialise ce qu'elle veut, où elle veut.

Je peux dire que je n'ai aucune fonction transversale, toutes les fonctions sont déléguées à l'équipe. Un des mots que l'on emploie dans l'entreprise, c'est bien sûr « équipe », vous l'aurez compris, mais c'est surtout « délégation ».

Dès lors que les affaires sont commercialisées, il faut bien sûr faire les études techniques. Je n'ai pas de plateau technique, j'ai une dizaine de techniciens et d'ingénieurs pour faire les études, mais ils sont toujours rattachés à une équipe.

Lorsque les études sont faites, il faut acheter le matériel. Tous nos achats sont décentralisés, sur les 110 salariés, 100 personnes ont le pouvoir d'acheter ce qu'ils veulent, où ils veulent, au prix qu'ils veulent. Cela suppose une confiance puisque c'est remettre un carnet de chèques à chaque salarié.

Au niveau de la production, chaque équipe recrute, et notre vecteur de recrutement principal reste l'apprentissage. Nous avons une population de main-d'œuvre, et donc beaucoup de CAP, mais nous avons également beaucoup de Bac +3 et quelques ingénieurs. Les équipes ont choisi cette voie parce que c'est une période d'accompagnement et d'intégration ; on a une culture forte, on souhaite donc que l'apprentissage soit un vecteur de développement.

Le développement de l'entreprise est très endogène. Même si on a fait quelques rachats récemment, l'évolution de l'entreprise a été faite à partir des équipes.

Enfin, la gestion. Chaque salarié doit connaître les résultats de son chantier, de son équipe, de l'entreprise, et maintenant du groupe.

Tout est très décentralisé, il y a donc énormément d'implication des personnels. Il y a une première chose que j'ai pu mesurer depuis 5 ans que l'on mène cette expérience, c'est cette implication importante, et on nous rend visite beaucoup pour cela. Chaque fois que je croise mes confrères, j'entends de grosses critiques sur la dernière génération, la fameuse « génération Y » ; je leur réponds que j'ai une génération de jeunes qui est incroyable, extrêmement impliquée, ce sont des jeunes absolument géniaux dans la démarche, qui ont tout à fait compris ce que je voulais faire et qui se sont approprié le modèle organisationnel qu'on a voulu mettre en place.

Tout le monde vend, tout le monde achète, tout le monde gère, sacré bazar ! La seule possibilité pour cette organisation est d'avoir un système d'information important ; chaque personne de l'entreprise est donc équipée d'un ordinateur et a accès à tous les chiffres de l'entreprise. Non seulement chaque personne participe, puisqu'elle saisit tous les éléments d'achat, de production, les heures, etc., le *deal* entre nous est que toutes les informations données dans notre système d'information soient restituées et synthétisées.

Impact premier : vis-à-vis de l'extérieur, nos clients ont un seul et unique interlocuteur du début à la fin, c'est l'équipe qui commercialise, qui produit, qui fait le SAV. Ceci est très apprécié par nos clients, ils n'ont pas une série de personnes qui se succèdent, il y a une continuité.

Je fais ce métier depuis 25 ans, nos clients prennent de plus en plus de temps à décider mais nous laissent de moins en moins de temps pour réaliser, je pense que nous pouvons être d'accord sur ce sujet, cela va de plus en plus vite. Nous essayons d'être agiles, et notre organisation le permet.

Mme MEZUREUX.- Merci beaucoup.

Vous avez évoqué les formations par apprentissage qui vous semblent être une bonne voie, ces formations par apprentissage concernent-elles les cadres de votre entreprise ?

M. RAMIREZ.- Bien sûr. Les *leaders*, que l'on appelle « chargés de clients » chez nous, sont tous issus de la formation Bac +3, 4 ou 5.

Mme MEZUREUX.- Vous disiez que votre entreprise n'est pas particulièrement innovante au plan technologique, ce n'est pas là que vous situez la majeure partie des innovations, cependant vous m'avez expliqué, et je l'ai vu, que vous êtes une entreprise très demandée dans les domaines des équipements en traitement de l'eau, dans le

Il y a beaucoup de formations dans l'entreprise, on expose tous les compteurs en termes de formation, ainsi que beaucoup de communication. Toutes les équipes s'organisent comme elles veulent, la seule chose que j'impose est qu'il y ait des périodes ritualisées de communication entre nous : chaque équipe est obligée de se réunir mensuellement pour parler des problèmes quotidiens, de salaires, de déplacements, etc., tous les sujets qui composent la vie au quotidien dans l'entreprise.

cadre du thermalisme, de la thalassothérapie, des soins, du bien-être, de la rééducation en milieu hospitalier. Vous m'avez fait comprendre que votre entreprise est demandée dans plusieurs endroits de France et même à l'étranger sur ces créneaux, ce n'est pas seulement parce que vous êtes innovant dans la gestion de l'entreprise, il doit bien y avoir une spécificité et des éléments de pointe qui font que l'on vient vous chercher ?

M. RAMIREZ.- Oui et non. On n'a rien inventé, on n'a déposé aucun brevet. À partir du moment où on est impliqué - j'ai parlé de l'amour du métier, etc. -, cela devient une évidence, mais je n'ai pas un service R&D, on ne va pas mettre en avant le produit que personne n'a fait, Largier Technologie n'a rien inventé. C'est pourquoi nous sommes considérés comme une société technique, on vient nous chercher à ce titre. Très modestement, et c'est la réalité, nous n'avons jamais rien inventé. Nous essayons de voir ce qui se fait ailleurs, les écoles nous y aident.

Concrètement, nous essayons d'être à la pointe techniquement, mais nous ne sommes pas à l'avant-garde, nous n'innovons pas.

- 25 -

Mme MEZUREUX.- J'entends.

Déposer des brevets est un moyen d'être dans l'innovation technologique, mais je voulais souligner qu'on peut être une entreprise demandée, spécifiée, et spécifique, sans pour autant passer par l'innovation produit, si je puis dire.

M. RAMIREZ.- C'est notre côté ardéchois, nous sommes plutôt modestes.

(Rires.)

Mme MEZUREUX.- Merci beaucoup.

Je vais proposer que nous passions à l'aspect formation avec Bérangère CHARBONNIER. Quel regard avez-vous sur les attentes des entreprises à travers la mission de formation du CESI ?



**Bérangère
CHARBONNIER**

Directrice du CESI Sud-Est

Intervention sur les réponses de l'enseignement supérieur en matière de formation continue

Notre rôle en tant qu'organisme de formation continue, initiale, mais aussi grande école, c'est de comprendre ce qu'attendent les entreprises, quelle est la capacité de chacun des individus à gérer, et d'animer cette relation tripartite ; ce qui est finalement notre ADN et qui fait que nous fonctionnons ainsi.

Notre rôle, c'est de faciliter l'employabilité des personnes que nous formons, plus spécifiquement, en ce qui concerne mon équipe, sur la région Auvergne-Rhône-Alpes et PACA.

Pour nous, un parcours de formation est avant tout un outil de développement de l'individu - j'utilise volontairement les termes « développement de l'individu » pour ne pas utiliser celui de « compétences » - à son propre service, c'est-à-dire dans son projet personnel, ses motivations, ses capacités d'investissement personnel, et au service aussi de l'entreprise, de sa stratégie, et donc de sa volonté, de son besoin de performance.

Ce qui a été dit tout à l'heure est totalement partagé au CESI : il faut mettre l'énergie là où il faut. On sait très bien que l'aspect motivationnel d'un individu est essentiel dans sa capacité à servir le projet, l'ambition de l'entreprise.

L'innovation fait aussi partie intégrante de nos propres enseignements. Le groupe auquel j'appartiens est reconnu pour sa capacité et sa créativité en matière d'innovation pédagogique. C'est aussi le paradigme de la création même de notre entreprise, qui a été créée par les entreprises pour accompagner les besoins en compétences en leur sein, pour des questions de performance et de développement de leurs activités.

Au risque peut-être de vous choquer, l'innovation, puisqu'il est question d'innovation aujourd'hui, n'est pas considérée en tant que telle ; on n'accompagne pas nécessairement nos Jeunes à Innover. En revanche, on essaie de les accompagner dans l'état d'esprit et dans la façon d'être, qui à un moment donné est de travailler, et on va leur permettre de développer les capacités pour. On est totalement dans cet esprit de dire : il faut avant tout être dans un contexte propre à l'innovation pour Innover.

Pour nous, la démarche d'innovation c'est développer l'ensemble des capacités qui vont s'exercer au service d'un environnement spécifique de travail. Un environnement qui est axé, aujourd'hui centré, très concentré, sur ce développement et sur cette pleine évolution à l'échelle de l'individu et de l'entreprise, qu'elle soit petite, moyenne, ou grosse. J'ai envie de dire, plus spécifiquement pour les PME, notamment sur Auvergne et Rhône-Alpes, puisque ce sont en grande partie, à plus de 70 %, nos clients au niveau de nos centres d'Écully et de Grenoble.

Nos pédagogies actives mettent l'individu au centre de l'expérience concrète de l'entreprise. Au CESI, il n'y a ni amphithéâtre ni cours magistraux ; il y a bien évidemment des enseignements académiques, on dit souvent que l'on accompagne les gens pour qu'ils aient des têtes bien pleines et surtout pour qu'ils aient des têtes bien faites, c'est leur permettre par l'expérimentation concrète de la relation aux autres, du travail en groupe, de la considération de l'autre dans la relation - vous parliez de communication non-violente - on prépare nos jeunes, ou nos moins jeunes sur la formation continue, à vivre dans un environnement précis dans une entreprise. Ceci veut dire que, quel que soit le niveau, que l'on soit ouvrier, technicien, cadre ou dirigeant, on s'emploie à travailler non pas la verticalité des compétences mais leur transversalité.

Pour nous, accompagner les gens dans leur développement c'est faire en sorte qu'ils soient créatifs, qu'ils développent un certain nombre de capacités : la proactivité, la curiosité, la créativité, l'adaptabilité, pour que cela crée de l'innovation. On ne travaille pas l'innovation pour l'innovation, on met en œuvre un certain nombre de schémas pédagogiques qui nous permettent de mettre des jeunes en conditions réelles, au contact quasi-systématique avec les entreprises pour qu'ils découvrent par eux-mêmes, dans l'expérimentation concrète ce que c'est que l'entreprise.

C'est la même chose pour les salariés en formation continue, qui après 10 ou 15 ans d'expérience professionnelle, vont se heurter à l'ambition de monter en compétence, de monter en niveau. Pour nous, il est important de les accompagner pour qu'ils trouvent le projet et l'entreprise qui aillent avec leurs propres capacités sur le thème qu'ils souhaitent travailler et aussi sur leur capacité à innover.

Tout au long de leur parcours, on est entre eux et l'entreprise. Cela

nécessite que cette relation tripartite s'installe très vite, qu'elle soit pérenne, et qu'elle arrive à faire évoluer le projet tant pour l'entreprise que pour la personne en formation.

Concevoir, imaginer, travailler ensemble, révolutionner l'existant, fait partie de ces fameuses compétences transversales dont il est question ; et sur lesquelles nous portons tout particulièrement notre attention au niveau des équipes du CESI que ce soit pour la formation initiale ou en alternance, puisque plus de 90 % de nos formations se font soit par l'apprentissage soit par l'alternance. Il y a donc forcément une entreprise derrière la formation ou devant l'individu dans sa progression.

La flexibilité est également un point important que je voulais partager avec vous. Nos parcours de formation ne sont plus linéaires, on ne peut plus faire des formations qui vont d'un point A à un point B dans un temps imparti, défini.

- 28 -

Pour s'adapter à la récente loi sur la formation professionnelle, l'ensemble des modules de nos formations sont capitalisables et modulaires, cela signifie que quelqu'un peut venir se former 3, 4 ou 5 jours à un bloc de compétences complet, qui lui permettra d'acquérir un niveau. L'entreprise, peut aussi mobiliser la personne que quelques heures ou quelques jours et pas forcément 18 mois, 2 ans ou 3 ans. Au fil de l'année, au fil du projet, la personne peut capitaliser soit par le biais de la validation des acquis d'expérience soit par le biais de modules qui, de manière capitalisée, vont devenir diplômants. C'est important pour la flexibilité dont doit faire preuve un organisme de formation, et encore peut-être plus pour les entreprises de taille petite ou moyenne, qui ne peuvent pas toujours détacher du personnel en formation de longue durée.

On réfléchit également au monde de demain. Pour nous, l'innovation c'est réfléchir à ce que l'on devra être demain, pour l'entreprise ou l'individu qui veut se former.

Notre stratégie s'intéresse à la définition des compétences et des métiers du futur en phase avec les besoins des territoires et l'évolution des entreprises.

Nos équipes, et notamment nos directions de marques, travaillent à ce que nous allons mettre à disposition demain, pendant que nos équipes d'aujourd'hui sont en train de former.

Quelques exemples illustrent assez bien notre volonté de véritablement être à la pointe de ce qui peut être proposé aux entreprises :

Nous avons récemment postulé pour un PIA (Programme d'Investissement d'Avenir) assez conséquent de 11 M€ au niveau du groupe CESI, projet que nous avons appelé « Défi&Co », qui porte sur la définition des métiers et des compétences de demain pour la compétitivité des territoires. C'est un projet que nous portons avec l'APEC et des entreprises assez grosses telles que CISCO, Airbus, mais aussi avec de plus petites, et avec la CPME qui nous a soutenus. Notre préoccupation est de comprendre quels seront les métiers de demain ou les préoccupations en matière de savoir être des entrepreneurs et des porteurs d'entreprise.

Sur l'école d'ingénieurs, nous adhérons au référentiel CDIO, qui est un référentiel qui définit les compétences de l'ingénieur de demain. Il nous faut donc déployer un certain nombre de compétences. Il est essentiel pour nous de projeter ce métier dans le futur.

Notre leitmotiv est double, c'est d'abord identifier les besoins de demain, imaginer ce qu'innovant veut dire ; on va imaginer ce qui doit arriver demain afin d'être adapté demain. J'ignore si cela veut dire forcément innover.

Il nous faut nous-mêmes travailler de manière innovante. J'appartiens à un groupe, mais je suis aussi dirigeante d'une équipe de 150 personnes. Nous devons travailler en notre sein pour être innovants et être au service de nos clients, tel que vous pouvez le faire.

Mme MEZUREUX.- Merci beaucoup Bérengère. En vous écoutant, je me disais que vous êtes parfaitement dans une des affirmations que nous avons souvent eue à l'AGERA lors de nos échanges entre dirigeants d'établissement. Nous avons souvent dit : nous formons des étudiants pour des métiers que nous ignorons, pour des perspectives à 20 ou 30 ans ; c'est là l'enjeu, c'est ce qui doit absolument qualifier notre stratégie, et ce que nous devons partager avec nos agents.

Je vais proposer à Bruno BOUVIER d'intervenir pour nous faire écho de l'attente des salariés, nous donner le point de vue des salariés des entreprises et des PME.

**Bruno
BOUVIER**

CGT / CESER

Intervention sur les spécificités des attentes des salariés dans les PME

Je repars du travail du CESER et de la dernière contribution, c'est-à-dire des difficultés des PME à accéder à l'innovation et des difficultés des salariés de ces PME d'accéder à la formation.

Je souhaite rappeler deux articles du Code du Travail, sujet à la mode en cette période, qui concernent l'accès des salariés à la formation. Je vous passe les articles, mais le premier précise la responsabilité de l'employeur pour permettre à ses salariés d'accéder à la formation ; le deuxième article, plus récent, dit que chaque salarié doit pendant sa carrière professionnelle pouvoir accéder à un niveau de qualification supérieur. Cela peut paraître banal, mais j'ai des exemples, je pense notamment aux salariés qui travaillent dans la propreté, souvent salariées, qui peuvent passer toute leur vie au même niveau de qualification, et donc de rémunération.

L'application de ces deux articles devrait permettre une amélioration de la situation. C'est un premier point.

Deuxième point, il faut partir de l'idée, que l'on soit un salarié d'une grande ou d'une petite entreprise, que l'on soit dans le secteur privé ou dans le secteur public, que la question d'un socle de formation conséquent pour chacun des salariés est un véritable enjeu pour anticiper les évolutions et éviter les ruptures car elles sont souvent extraordinairement difficiles à vivre pour les salariés et pour l'environnement.

À partir de là, comment avancer, améliorer les choses, et éviter des situations difficiles ?

Une question est posée, peut-être qu'elle fera l'objet du débat de ce soir ou des débats futurs : par rapport à ces enjeux, la seule réponse se situe-t-elle au niveau de l'entreprise ? C'est une des questions posées, elle est aussi terriblement d'actualité.

On nous parle beaucoup d'entreprises agiles - vous avez repris le terme tout à l'heure -, on voudrait aussi parler de salariés solides. Si l'on veut avoir des entreprises agiles, il faut avoir des salariés solides, c'est-à-dire des salariés qui ont une capacité à anticiper et à éviter les ruptures, cela me semble essentiel.

Certes, l'entreprise a sa responsabilité, mais il nous semble que la

branche, le secteur d'activité, et le territoire ont autant de responsabilités que l'entreprise afin de bien identifier les enjeux ; à partir de là, comment répondre à ces enjeux ? La mode est à tout renvoyer à l'entreprise, je pense que cette stratégie pourra donner des résultats difficiles dans les années à venir.

C'est pourquoi, voici quelques années, les organisations syndicales de la Région Rhône-Alpes ont fait, à l'occasion de conférences économiques et sociales, des propositions pour essayer d'avoir des dispositifs en territoire, qu'on a appelé : comité stratégique de filière, comité interentreprises, GPECT. Ces dispositifs permettent d'associer différents acteurs : les acteurs universitaires, dont on a besoin mais qui ont également besoin d'entendre, des acteurs d'entreprises dans la diversité de l'entreprise, et la puissance publique.

Il nous semble que ces structures sont très pertinentes pour :

- identifier les mutations ;
- essayer d'anticiper les qualifications nécessaires ;
- mettre à disposition des réflexions.

Après, l'entreprise s'en saisit ou pas, mais c'est une autre question.

Je voudrais insister sur un autre point. J'ai dans les mains un accord, très récent, signé à l'échelle européenne par le groupe Schneider, qui est un groupe très implanté dans la région grenobloise. Cet accord a été signé entre le groupe et la branche industrie de la confédération européenne des syndicats, à laquelle adhèrent la CGT, la CFDT, et d'une façon générale les organisations syndicales françaises ; nous sommes donc comptables de cet accord.

Cet accord prévoit que tous les salariés de l'entreprise Schneider doivent pouvoir accéder à la formation dans le cadre de l'évolution des métiers que connaît cette entreprise ; des dispositions sont prévues, mais je vous passe les détails. Nous allons considérer que c'est un bon accord, une question se pose cependant : où sont les sous-traitants ? Ils sont extraordinairement nombreux dans cette entreprise, notamment dans cette région. En fait, on réfléchit toujours à l'échelle d'un groupe, à l'évolution des métiers et aux questions posées en matière de formations, mais on ne réfléchit pas à l'environnement de ce groupe et aux sous-traitants, qui sont extrêmement nombreux et qui eux sont un peu « à la rue » face à ces questions.

C'est vrai pour l'entreprise, mais je fais mon autocritique, c'est aussi vrai pour les organisations syndicales ; il faut que l'on intègre mieux ces questions.

Enfin un point, qui est aussi une question qui mérite d'être travaillée : l'accès à la formation professionnelle au cours des dernières années, que ce soit par des accords, des dispositifs, ou par des lois, s'est beaucoup individualisé : le DIF, le CPF, etc. Il nous semble que l'on a besoin de mieux équilibrer ce qui relève de l'accès personnalisé à la formation et ce qui relève du cadre collectif. On nous annonce une prochaine loi sur la formation professionnelle, cette question du rapport entre le cadre individuel et le cadre collectif sera pour mon organisation une question centrale.

Mme MEZUREUX.- Merci beaucoup. Tu as, par ta manière de l'aborder, montré que l'écosystème peut être plus complexe et plus important que ce qu'on imagine quand on évoque les écosystèmes entre l'enseignement supérieur et les PME ; il y a bien d'autres acteurs.

Tu as aussi montré qu'un des risques présents dans les entreprises, qui peut être traité pour entrer dans la démarche d'innovation, c'est celui du conflit de valeurs, qui fait partie des six risques des tables de GOLLAC dans le cadre des risques psychosociaux des entreprises. Ces conflits de valeurs risquent d'être contre-productifs dans une démarche d'innovation, on peut les éviter par cette notion de socle de formation que tu as évoqué.

Je vous propose des interactions avec la salle. Il y a peut-être des questions auxquelles notre panel d'intervenants pourra répondre. Avez-vous des questions ou des remarques ?

Débat avec la salle

M. LESORT.- J'ai une question pour M. RAMIREZ. Vous avez beaucoup, peut-être un peu trop, insisté sur le caractère pas très innovant... Ceci m'a fait penser à d'autres entreprises, qui sont des entreprises de travaux publics qui disent : « une tranchée, c'est toujours une tranchée quelle que soit la façon dont on la creuse ». En même temps, vous nous décriviez un modèle d'organisation plutôt innovant. Cela montre que l'innovation n'est pas toujours là où on le croit, et qu'une entreprise peut être extrêmement innovante, y compris quand elle est sur des technologies très éprouvées.

Vous avez beaucoup insisté sur la place du système d'information dans votre organisation. Je me demandais de quelle façon vous faisiez vivre ce modèle, et de quelle façon vous pouviez avoir des besoins spécifiques en formation, que ce soit en formation initiale ou en formation continue, autour de ce modèle de fonctionnement, qui est assez innovateur, avec cette place du système d'information qui peut entraîner chez vous des besoins spécifiques sur les côtés numériques.

Comment faites-vous vivre ce modèle et quelle est la place de la formation pour vous dans le développement de ce modèle de fonctionnement de votre entreprise ?

M. RAMIREZ.- Notre système d'information a été développé en interne car je n'ai pas trouvé de système d'information compatible avec notre organisation ; on nous rend visite beaucoup pour ce système d'information.

Je dis toujours que le système d'information ne fait pas l'organisation et que c'est l'organisation qui doit faire le système d'information.

Pour tout vous dire, des stagiaires sont venus du CESI, ils sont venus chez nous au niveau de l'informatique. Ceci, c'est mon sujet ; je passe mon temps dessus. C'est ma fonction, je passe mon temps à récupérer les informations du système d'information ; on est parti d'une page blanche, on a co-construit le système d'information. C'est tout bête : comment peut-on passer une commande ? Comment peut-on voir les résultats d'une équipe ? Comment partager l'information ? On a un Wikipédia interne à l'entreprise où l'on essaie de formaliser tous nos savoir-faire. On a notre Facebook interne. On a énormément travaillé sur ces sujets. Je dirais que c'est mon sujet ; je passe mon temps dans l'entreprise à ne faire que cela, communiquer et accompagner ce développement informatique.

M. LESORT.- En même temps, cela ne peut pas être que votre sujet propre, puisque l'ensemble des salariés est concerné. Ma question était aussi : comment garantissez-vous le bon niveau de compétence, le maintien et le développement des compétences de vos salariés par rapport à l'utilisation de l'ensemble de ce système ou à son évolution ?

M. RAMIREZ.- Trois choses : formation, formation, formation. On passe beaucoup de temps en formation. J'ai des journées entières de formation.

Effectivement, il y a formation à l'outil. Vous avez compris que mon entreprise est découpée en dix équipes, je profite aussi de ces formations pour qu'il y ait de la formation, non pas descendante car je n'y crois pas beaucoup mais transversale. On a des personnes d'équipes différentes, et on a une migration de l'information qui passe d'équipe en équipe grâce à ces moments-là.

On le mesure, on dépense des fortunes, mais ce ne sont pas des dépenses, je considère que ce sont des investissements. Chaque équipe décide chaque année de passer tant de temps en formation, et ce qui est demandé en objectif est accepté systématiquement.

Mme MEZUREUX.- Merci beaucoup. Y a-t-il d'autres questions ?

Intervenant.- Je voudrais continuer avec deux questions autour de ce caractère innovant. Certes, vous ne pouvez pas tout expliquer en une fois, j'ai deux questions à vous poser : dix équipes qui sont relativement autonomes.

M. RAMIREZ.- Totalement.

Intervenant.- Totalement autonomes. Elles couvrent quasiment tous les champs de compétences de l'entreprise.

M. RAMIREZ.- Tous les champs.

Intervenant.- Mes deux questions sont les suivantes : ne sont-elles pas concurrentes entre elles ? Où sont les synergies entre équipes pour l'entreprise ?

M. RAMIREZ.- Petite histoire à ce sujet : nous sommes dans un métier d'Homme (avec un grand H). Entre équipes, il y a une sorte d'émulation. Je ne vous l'ai pas dit car on rentre dans l'intimité de l'organisation, mais c'est pour que vous compreniez le système : chaque équipe a un *leader*, et les 10 leaders constituent mon équipe. J'ai une équipe : ce sont les 10 *leaders* élus par l'équipe. Il est de ma responsabilité que l'émulation soit saine. S'il y a un problème entre équipes, c'est mon problème, cela veut dire que je n'ai pas su manager ces problématiques.

Les équipes se choisissent. Chaque équipe est très différente, parfois nos clients nous disent : j'ai travaillé avec telle équipe, je travaille maintenant avec telle autre, mais elle fonctionne complètement différemment. Pourquoi ? Parce que chaque équipe découpe le travail comme elle l'a décidé.

On a une sorte d'unité dans un bazar pas possible.

Mme MEZUREUX.- Description toujours assez modeste.

On va prendre une dernière question, puis nous passerons à l'autre table ronde.

Intervenante.- Bonsoir. Merci à tous pour vos interventions.

Je voulais tous vous interroger, ma question ne sera donc pas orientée vers l'un d'entre vous. On est sur le sujet de l'écosystème de l'innovation, vous nous avez chacun présenté votre propre réalité, mais j'aimerais vous entendre un peu sur vos relations, c'est-à-dire : qu'est-ce qui fait le système ? Vous avez vos propres processus internes d'innovation, vous nous avez expliqué que vous aviez des partenaires, mais qu'est-ce qui fait que vous faites système. Comment vous vous posez ces questions de coopération dans le sens d'une vraie valeur ajoutée pour l'innovation ?

Merci.

M. ROCHE.- Personnellement, ce qui fait système, c'est la gestion créative de l'inattendu. Profondément, c'est quelque chose qui fait vivre des aventures non prévues, et qui amène à de vraies performances parce qu'il y a le plaisir derrière.

J'enseigne à l'école des Ponts. Comme dans tous ces enseignements très académiques : un problème/une solution, une procédure/une certification. Là, au contraire, c'est mettre la chose qui n'était pas prévue, et qui va créer l'innovation. En fait, elle va créer l'innovation par le plaisir, par la rencontre, et par l'aventure folle. Tout d'un coup, cela en attire d'autres qui ont envie de vivre la même aventure et de rentrer dans un système très positif, qui nous fait vivre des aventures.

Les plus belles aventures que j'ai pu vivre sur l'innovation ont été dans le cadre de choses qui n'étaient ni prévues ni attendues, et qui nous ont emmenés parfois sur des terres très lointaines.

Mme MEZUREUX.- Comme le colibri au Québec à Lac-Mégantic, par exemple ; il a emmené des étudiants sur la problématique de la reconstruction d'une ville après une catastrophe pharamineuse.

M. BACHELARD.- Pour répondre à la question, je pense que c'est là que se niche l'innovation.

On voit bien que chacune des entreprises a sa construction très

pertinente, très contingente, avec un *leadership*, une structure, une stratégie, un système d'information, mais au-delà de l'emploi et des heures de formation, etc., c'est le travail qu'il y a derrière dans les échanges, là, on n'est pas en emploi, on est en train de construire quelque chose, et c'est au-delà.

Quand on descend le regard sur le travail : qu'est-ce qu'on fait ensemble ?

Où il y a des points de rencontre imprévus autour d'un groupe d'étudiants, autour de professeurs, autour d'un projet complètement imprévu, non planifié, on n'est plus vraiment dans l'emploi, on est bien dans le plaisir, et là il se passe des choses. Du coup, cela veut dire qu'il faut regarder plus largement autour du travail et sortir du regard salarié.

Là, on pose autrement le problème. Je trouve que c'est une belle question, et on ne trouve pas beaucoup de pensées formalisées autour de cela. Cela vaudrait le coup de creuser.

Mme CHARBONNIER.- Par rapport à votre question, je voulais noter le fait que l'on travaille ensemble, l'AGERA en est une belle preuve.

Le rassemblement d'un certain nombre d'écoles qui parfois peuvent intervenir sur des schémas dits concurrentiels, c'est aussi cela qui nous permet d'être adaptés à notre écosystème, et de proposer des solutions aux entreprises et aux étudiants, jeunes et moins jeunes, pour que tout cela se mette en partition.

Certes, il y a cette démarche de créativité, de plaisir, qui est très importante dans la notion d'innovation.

Nous avons aussi beaucoup de choses planifiées qui nous permettent de travailler ensemble et de nous intégrer dans notre écosystème, que ce soit à titre individuel, indépendant, ou ensemble. Par exemple, je pense au travail que nous faisons avec l'INSA sur INNOVENT-E, ou encore les organisations sur les CPME CAMP où les organismes de formation, les écoles, interviennent ensemble sur les mêmes problématiques. Nos étudiants se mélangent pour pouvoir travailler ensemble et partager toutes ces capacités qu'il faut avoir, dont l'ouverture au plaisir ou le fait de lâcher-prise dans un milieu professionnel pour se dire que l'on doit travailler mais de manière agréable. C'est ce qui fait que nous sommes ensemble dans cet écosystème et que nous partageons aussi les choses.

Mme MEZUREUX.- Jean pour la dernière parole, il faut ensuite que nous cédions la place aux suivants.

M. RAMIREZ.- Dans le bâtiment, nous avons une chance : par définition, c'est un travail d'équipe. Sur chaque chantier, il y a une vingtaine d'entreprises, c'est un beau moment d'échanges.

On a une belle fédération du bâtiment, on échange beaucoup. À titre privé, je fais partie de beaucoup d'associations où on rencontre énormément d'entreprises et d'écoles.

M. BOUVIER.- Un dernier mot. Je retiens de cette table ronde, et cela vaudra pour les travaux futurs du CESER, c'est que l'innovation est certes technologique, mais elle est autant sociale que sur l'organisation du travail. Pour l'avenir, cela me semble être des choses à retenir.

Dans les témoignages, il me semble que l'on est loin de la méthode LEAN, si mise en avant et pourtant si contestable.

Mme MEZUREUX.- C'est un débat, mais on ne va pas l'ouvrir maintenant.

Je retiens que l'on a eu un peu du mal à faire comprendre en quoi on faisait écosystème. Puisque l'une des conclusions de la contribution que nous venons de voter est la capacité d'observation que pourrait avoir la Région, notamment à travers son agence de développement économique, je retiens qu'il faudrait faire cette observation. Je ne vais pas en parler, mais si je me mettais à parler de tout ce que je connais qui fait écosystème, j'en ai plein ma valise, uniquement dans ma filière. Or, il y a de nombreuses filières.

Je propose que l'on se débrouille pour faire créer cette observation selon les critères multiples qui étaient indiqués dans la contribution, que je trouve très bien. Je crois qu'il faudrait le faire par filière parce que je reste convaincue que les filières ont des spécificités territoriales et structurelles.

Je vais devoir clore car nous avons déjà débordé sur le temps qui nous était octroyé, remercier les intervenants, et vous dire que nous retrouverons sur le terrain puisque nous sommes dans un écosystème.

Merci beaucoup.

(Applaudissements).

Je vais faire la transition avant la prochaine table ronde avec une petite vidéo qui vous est proposée, là aussi, sur les bonnes pratiques. Cette vidéo nous a été transmise par Grenoble INP ESISAR, elle porte sur une coopération de l'ESISAR avec une entreprise de Savoie.

Je vous laisse la regarder le temps que Laurent mette en place sa table ronde avec ses intervenants.

Merci à vous.

(Diffusion d'une vidéo.)



2^{ème}
table
ronde

Réponses territoriales,
les bonnes pratiques

- 38 -

M. RIEUTORT.- Mes chers tous, je ne vais pas perdre trop de temps pour lancer cette deuxième table ronde. Nous avons déjà eu des échanges très riches, et nous devrions de nouveau en avoir de très riches.

Nous allons essayer d'aller vers une approche plus systémique dans cette table ronde. La thématique générale, c'est envisager les réponses vu du côté des territoires : comment les territoires peuvent-ils faire système avec les entreprises et avec les acteurs de l'écosystème de recherche, d'enseignement supérieur de la recherche, la recherche publique et la recherche privée ?

Essayer de voir les « bonnes pratiques » - c'est un terme qui est parfois un peu discuté -, ce n'est peut-être pas à nous de juger si elles sont bonnes ou mauvaises, mais il faut les évaluer, avoir la base de connaissances d'expériences qui, en introduction de cette table ronde - on verra si cela peut être confirmé à la fin de la table ronde - me semblent témoigner d'un certain nombre d'évolutions.

Si on était en prospective, dirait-on que ce sont des signaux faibles, des faits émergents, ou des tendances qui deviennent assez fortes dans ces écosystèmes qui créent de nouvelles relations ?

Les questions abordées dans cette table ronde seront de voir de façon systémique :

Comment la recherche publique et/ou privée va ou ne va pas vers les territoires et les PME ?

Comment les PME vont ou ne vont pas vers la recherche et l'innovation ?

Au-delà de ces deux questions, en interaction, comment mobiliser les réseaux, les écosystèmes de l'innovation, quelles méthodes, quels outils pour mettre en relation pour faire système ?

On en a déjà évoqué certains : l'apprentissage, les stages, des projets, éventuellement des thèses, des post-doctorats, etc. ; différents outils sont à disposition.

Il y a aussi différents acteurs. Dans notre rapport, examiné cet après-midi, on leur a donné des noms parfois différents, je les appellerais des « acteurs facilitateurs » de la mise en relation.

On va essayer, parce que c'est aussi notre rôle, de réfléchir à quelques propositions et façons de diffuser les pratiques intéressantes que l'on peut voir dans les territoires, y compris des territoires plus éloignés, puisque l'on va aller se balader du côté d'Ambert et de ce bassin entre les montagnes, voir comment on peut attirer des compétences dans les territoires.

Voilà un peu les grands thèmes de cette table ronde.

Je vais présenter très brièvement les intervenants et je leur laisserai la parole.

À ma droite, Thierry MARTIN-LASSAGNE, qui est directeur des Affaires Publiques France de la grande maison Michelin, comme on l'appelle à Clermont-Ferrand. Il va nous parler d'expériences d'accompagnement des PME, dans une approche de RSE – il nous dira si on peut la qualifier ainsi -, de responsabilité sociale et territoriale des entreprises.

Ensuite, nous aurons Emmanuelle PERRET, chargée de mission innovation, performance industrielle à l'UIMM de l'Ain. Elle aura une approche plus du côté des branches, mais qui nous relatera l'expérience originale, qui donne des résultats tout à fait intéressants de mise en relation des PME, de l'enseignement supérieur et de la recherche, des écoles, et de différents établissements. Elle nous dira

comment des relations de confiance et contractuelles se sont peu à peu établies, en insistant peut-être sur le travail de diagnostic fait auprès de ces entreprises.

Ensuite, mais peut-être que l'on commencera par lui, Grégoire FEYT de l'université de Grenoble Alpes ; nul n'est parfait, il est géographe comme moi. En tant que géographe, mais aussi en tant que vice-président délégué aux relations avec les territoires, qui est une mission originale et intéressante que l'université de Grenoble Alpes a choisi de lui confier, il nous présentera des données récentes et tout à fait passionnantes, issues du travail réalisé avec ses équipes sur cette relation de l'université, des territoires, et des entreprises.

Nous verrons un certain nombre de choses très intéressantes, notamment sur les stages. Grégoire nous amènera des éléments originaux et nous relatera l'expérience d'interfaces universités/territoires, et notamment à propos des stages, de l'expérience StaRTer.

Enfin, nous aurons la chance d'avoir Thomas PAILLARD, directeur Général de l'entreprise JOUBERT Productions à Ambert, qui est une entreprise spécialisée qui associe le caoutchouc, le textile, longtemps leader des sandows, avec beaucoup d'innovations produits et sûrement organisationnelles, et qui se renouvelle. Cette entreprise est très ancrée dans son territoire mais elle a su aussi se développer, y compris à l'international.

Thomas PAILLARD nous relatera comment il a réussi dans ce territoire à faire le lien avec les écoles d'ingénieurs, avec ces écosystèmes, et comment le territoire est en train de se transformer pour être un territoire d'innovation en associant les différents acteurs.

Comme annoncé et sans plus tarder, je vais laisser la parole à Grégoire, qui a quelques illustrations ; elles vont apparaître à l'écran. Il y aura évidemment quelques cartes mais aussi quelques données statistiques.

Je te laisse la parole.

**Grégoire
FEYT**

Vice-Président délégué aux relations avec les territoires de l'université de Grenoble Alpes
Intervention sur l'expérience "Starter" et la diffusion de l'innovation dans les territoires

Depuis longtemps, l'université est un acteur urbain et un acteur métropolitain ; elle est train de se penser comme acteur territorial. Le chantier est compliqué, il démarre, les choses se mettent en place à Grenoble, en Auvergne, et à Lyon. Tout ce travail nous attend collectivement.

Je voulais commencer par poser quelques éléments de constat pour savoir de quoi l'on parle, et ce que les chiffres peuvent permettre de dire.

L'idée est de parler des bonnes pratiques, on va parler des solutions avant de parler des problèmes.

Le constat a été fait que dès lors que l'on sort de l'écosystème métropolitain de l'innovation - que j'ai tendance à appeler « biotope » parce que c'est un petit monde de gens qui se connaissent, qui se pratiquent, et qui font des choses très intéressantes, mais qui restent dans un périmètre géographique assez circonscrit -, dès lors que l'on sort de ce périmètre, ce n'est pas pour autant le désert. Il y a des habitants, des entreprises, de la richesse, de l'activité, mais c'est quand même une vaste nébuleuse. On a d'un côté l'université, qui n'est pas très lisible, et on a le territoire avec ses acteurs socio-économiques, qui est aussi une nébuleuse peu lisible.

Du fait des évolutions législatives récentes, ces intercommunalités ont intégré dans leurs compétences, le développement économique. Petit à petit, elles sont amenées à faire une sorte de prospective emploi formation à l'échelle d'un territoire.

Une intercommunalité intègre des chargés d'étude qui connaissent leur tissu socio-économique, les besoins, et les atouts. L'idée est de

Si l'on veut que les relations se développent entre des structures universitaires, des laboratoires, des formations, des formations continues, et des entreprises, on a besoin d'acteurs relais.

Ces acteurs relais existent, cela peut être les chambres consulaires, des groupements socioprofessionnels, mais c'est sans doute, et de plus en plus, les intercommunalités ; c'est le choix que l'on a fait depuis plusieurs années.

dire : vous allez être le relais, on va vous informer et vous former sur les ressources de l'université. Il y a la formation à la recherche, mais dans le détail c'est un panel d'activités extrêmement variées qui peuvent se combiner. Donc, informer et former ces techniciens des collectivités à ces ressources, à ce qu'elles sont, et à la manière d'y accéder, et faire en sorte que ces techniciens promeuvent ces ressources auprès du tissu économique, mais pas uniquement des entreprises, cela peut être des communes, des associations, etc. De son côté, l'université joue un rôle d'ensemblier, c'est-à-dire récupère les demandes qui émanent du territoire qui ont été formalisées, et éventuellement mutualisées, et on va chercher dans la sphère académique les réponses, les services, les composantes, les laboratoires susceptibles de pouvoir répondre à ces demandes.

C'est ce que l'on a appelé l'interface universités/territoires, que la Région a soutenue pendant plusieurs années, et qui continue à la soutenir, avec l'idée d'une sorte de montée en gamme.

- 42 -

Nous avons fait le constat que, face à une méconnaissance que peuvent avoir les entreprises éloignées de l'université, géographiquement mais également culturellement, ce qui marche bien, c'est souvent le stagiaire. Prendre un jeune stagiaire, dynamique, compétent, donne une image de l'université qui est sans doute différente de celle que pouvait se faire l'entreprise. Il y a l'idée de : « plus si affinités » ; en ayant pris une, deux ou trois fois des stagiaires, l'entreprise a pris contact avec des universitaires, qui sont des enseignants, des chercheurs, et petit à petit on évolue vers des formes de collaborations, on monte en gamme jusqu'à arriver à des ateliers tutorés, des contrats de recherche, des bourses CIFRE, etc.

On a mis cela en place depuis un certain nombre d'années en s'appuyant sur un dispositif soutenu par la Région qui s'appelle StaRTer (Stages comme Ressources Territoriales). L'enjeu est de faire venir des jeunes pour qu'ils effectuent leurs stages dans un territoire éloigné, dans lequel ils ne seraient pas spontanément venus.

Cela suppose une implication du territoire à différents titres. Qu'est-ce qui dissuadera un jeune de venir faire son stage dans l'Allier ou en Ardèche ? Ce seront des questions pratico-pratiques de logement, d'accessibilité, mais c'est aussi la crainte de se retrouver tout seul dans sa chambrette par une soirée pluvieuse, etc. L'idée, c'est que le territoire assume cette vocation à faire venir des stagiaires, c'est se

rendre attractif : « voilà ce que l'on peut faire dans nos territoires », et sur des aspects très pratiques de logistique : trouver un logement qui pourra servir de colocation à des stagiaires qui viendront dans des domaines différents, dans des entreprises différentes, et créer une forme d'animation de mise en réseau de ces stagiaires en les réunissant régulièrement. Les stagiaires sont demandeurs, ils ne sont plus seuls, ils font connaissance.

Donc, ceci a quelques vertus, la première est de faire connaissance d'autres stagiaires, de ne pas être seul ; la deuxième, c'est de donner un sens territorial à leur stage, au-delà de la mission dans l'entreprise, le territoire leur dit : « vous êtes dans tel type de territoire, qui a telle histoire et tels projets ». Le stage prend alors une autre dimension que sa seule dimension d'acquisition d'une expérience professionnelle.

Au-delà de cela, il y a aussi la mise en réseau d'entreprises à travers les stagiaires. *Via* les stagiaires, on fait en sorte que des entreprises qui ne se parleraient pas ou ne se rencontreraient pas, se rencontrent. Peut-être que *via* la mise en relation de stagiaires dans deux domaines différents, deux entreprises feront peut-être affaire, imagineront une activité innovante et se développeront.

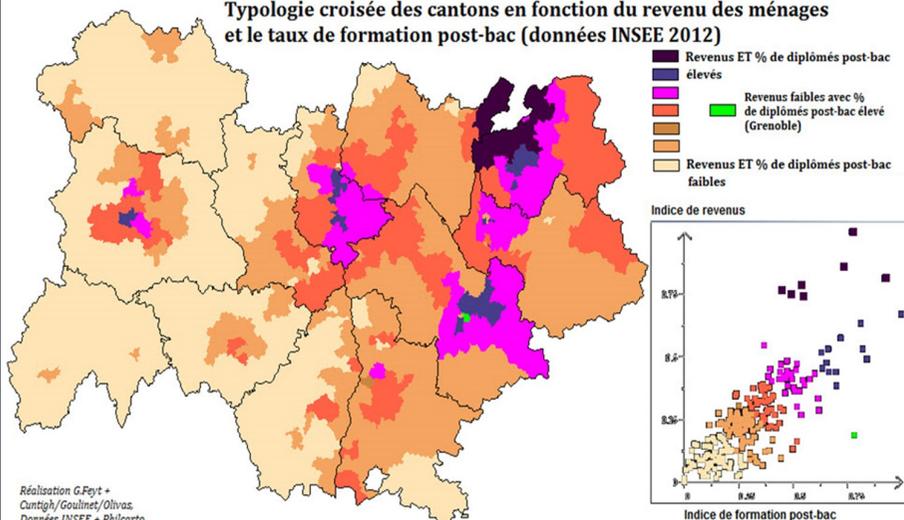
Ce dispositif a très bien fonctionné pendant quelques années. On l'a testé dans la vallée de la Drôme, dans l'Ardèche, etc. Petit à petit, on travaille avec des territoires. Au-delà de cet accueil de stagiaires, on débouche sur d'autres formes de collaboration qui se pérennisent jusqu'à, dans le cadre d'une collaboration avec le sud Ardèche, la réponse à un appel à projets de recherche de la Région avec une filière sur les matériaux bio-sourcés pour la construction, dans le cadre d'un consortium qui associe les collectivités, un réseau d'entreprises de TPE et PME, et des laboratoires auvergnats et grenoblois.

Vous avez peut-être déjà vu ces cartes, mais elles montrent que la formation universitaire a son utilité. Ce que l'on voit ici, c'est une mise en relation entre le niveau de revenus et le niveau de formation

Les jeunes qui viennent sont souvent des urbains, le fait d'être venu dans ce cadre, parce qu'il y a un accompagnement et éventuellement une bonification d'indemnité de stage - ce sont des facteurs facilitateurs -, ils changent leur regard sur la petite ville ou sur l'espace rural. Certains sont employés sur place, restent et font des petits ; c'est la cerise sur le gâteau pour les territoires.

supérieure ; on constate qu'il y a une très nette corrélation, avec une exception qui sort du lot : le pourtour de Genève où, à niveau de qualification égale, les salaires sont sensiblement plus élevés, mais on n'apprendra rien à personne.

Typologie croisée des cantons en fonction du revenu des ménages et le taux de formation post-bac (données INSEE 2012)



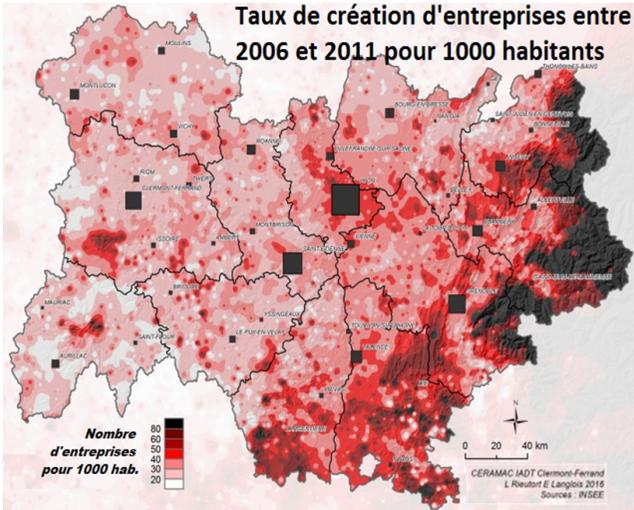
- 44 -

Une autre anomalie est intéressante, elle se trouve à Grenoble et correspond au fait que l'on a un niveau de formation supérieure très important mais un niveau de revenus qui n'est pas très important, c'est très troublant. Il y a différentes explications, il y en a sans doute une : Grenoble est une ville avec beaucoup d'étudiants qui s'y trouvent bien, qui obtiennent leur diplôme, qui y restent ; on peut penser que les métropoles n'ont pas indéfiniment la capacité à proposer des opportunités d'emploi ou de création d'activité, et qu'il pourrait y avoir une forme de déclassement, à un niveau de qualification égale on ne trouve pas forcément les opportunités d'emploi.

Ce qui est très frappant, c'est la séparation Est/Ouest où l'on voit tout l'intérêt qu'il peut y avoir à opérer des transferts de richesses entre Rhône-Alpes et l'Auvergne.

Autre exemple sur la démographie, on a le même schéma que l'Ardèche ou la Haute-Loire : on prend une classe d'âge qui avait 16 ans en 2006, et on regarde combien avait 17 ans en 2007, 18 ans en 2008, dans le département de l'Ardèche ; on constate que le

Ces cartes montrent qu'il y a des ressources très importantes, un vrai potentiel en matière de création d'activité en dehors des zones métropolitaines. Un certain nombre d'indicateurs sur l'évolution de l'emploi ou de la création de l'entreprise sont plutôt à l'avantage des zones rurales. On a donc un vrai potentiel pour peu qu'on l'alimente en matière de connaissances et d'expertises nécessaires.



nombre baisse, comme il n'y a plus de service militaire, on peut donc dire que les jeunes partent faire des études, lorsqu'ils ont 22, 23, 24 ans, à la fin de leurs études supérieures, le nombre remonte légèrement ; il remonte plus tard, mais ce sont d'autres processus.

Cumulativement des départements, tels que l'Ardèche et la Haute-Loire, perdent des jeunes, *a priori* des jeunes diplômés, c'est cumulatif.

Valeurs en % par an	Evolution de la population (2007-2012)	Evolution due au solde migratoire (2007-2012)	Evolution de l'emploi au lieu de travail (1999-2012)	Evolution de l'emploi au lieu de travail (2007-2012)
Zones densément peuplées ou de densité intermédiaire	+ 0,6	+ 0,05	+ 1,4	- 0,9
Zones peu denses et très peu denses	+ 1,0	+ 0,8	+ 4,3	+ 2,1

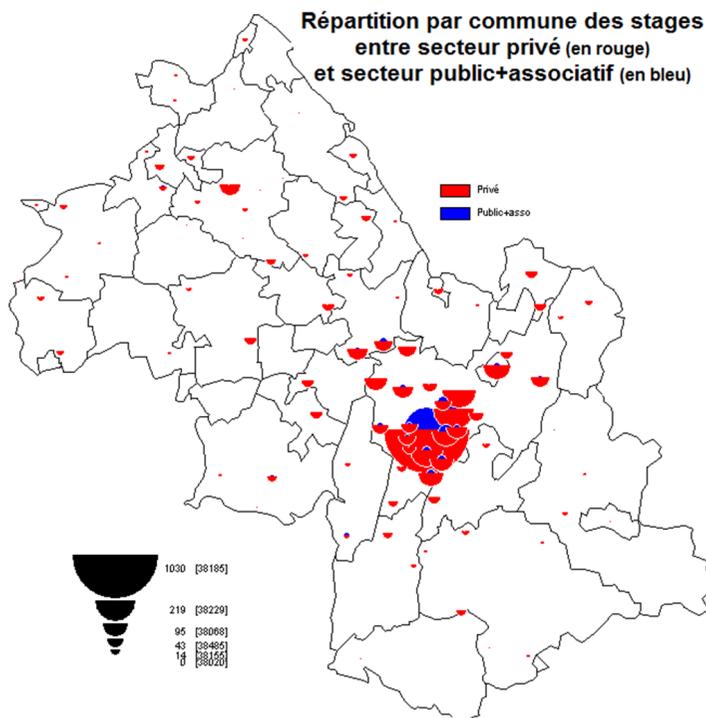
À l'inverse, un département comme le Rhône gagne chaque année des jeunes diplômés. Peut-être que Grenoble est en avance, mais ce ne serait pas une avance très réjouissante, il y a peut-être ce risque de déclassement avec l'impossibilité de satisfaire au niveau de diplôme des actifs.



J'ai évoqué tout à l'heure les ressources de l'université. Des choses sont liées à la formation, on n'a pas parlé de la VAE mais il y a un enjeu énorme, il y a aussi tout ce qui tient à la recherche, l'expertise, les plates-formes technologiques, et la masse d'informations que représentent les mémoires, les centres de documentation. Il y a également les stages, les juniors entreprises, les projets tutorés, le parrainage, l'engagement étudiant ainsi que la masse de conférences, de cours en ligne qui sont faits par les universités. À Grenoble, on a réalisé qu'il y avait en moyenne une grande conférence par jour ouvrable en ligne. Comment donner accès à ces informations ?

Il y a également tout ce qui est ouverture à l'international. Une université, à l'échelle d'une région, c'est une des instances qui a le plus de lien à l'international. Ces liens servent à l'université mais pourraient être mobilisés à travers les collaborations de recherche et la formation au service du tissu économique.

Il est très difficile d'avoir une idée des partenariats effectifs entre ces différentes formes de ressources, le territoire, et plus particulièrement les TPE PME. On s'est dit qu'on allait prendre un marqueur : les stages.



Quantitativement, ce sont eux qui permettent le plus de relations. Généralement, cela se passe bien, c'est un peu le pied à l'étrier pour des collaborations plus élaborées. De plus, on a des conventions de stage informatisées.

On a environ 3 000 stages sur trois années universitaires, de 2013 à 2016, dans des domaines de sciences « dures » : ingénierie, sciences sociales, etc.

On constate que la majeure partie des stages sont localisés dans l'agglomération grenobloise, dans les zones urbanisées et sur l'axe Grenoble Lyon.

Lorsque l'on distingue le secteur privé, le secteur public et associatif, on constate que les stages dans le secteur public ou associatif se font principalement dans la métropole, ailleurs, ils se font presque uniquement dans des entreprises privées, et pour une très large part dans des PME et TPE.

Je vous ai mis un Top 50 des entreprises qui accueillent le plus de stagiaires dans l'Isère. On a enlevé les stages qui se font dans les laboratoires, on a : Dauphiné Libéré, Schneider, on a principalement des grandes entreprises privées, et quelques « spots » tels que France bleue, le conseil départemental, etc. Ce sont principalement des grandes entreprises.

- 47 -

Comment se ventile le tableau selon la taille des entreprises ?

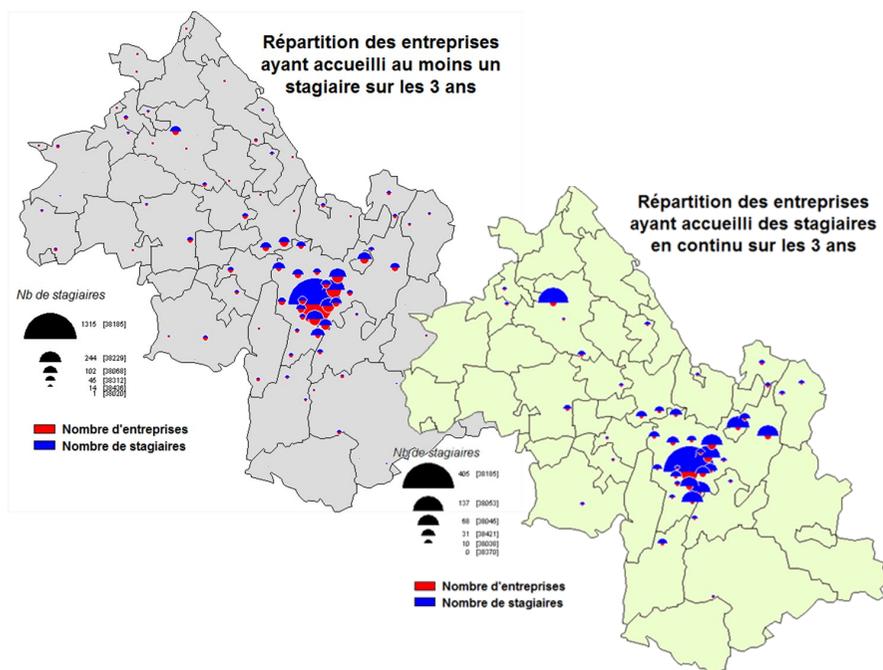
On constate que beaucoup de petites entreprises accueillent beaucoup de stagiaires. Par exemple, une entreprise de 10 à 19 salariés, qui a accueilli 18 stagiaires en trois ans. Il y a donc des entreprises qui marchent fortement en recourant aux stagiaires.

Il y a également quelques grandes entreprises qui accueillent un nombre conséquent de stagiaires. La répartition paraît relativement homogène, mais si l'on se reporte au tableau du bas, on voit la répartition de toutes les entreprises de l'Isère - 80 % des entreprises ont de 1 à 9 salariés - et on voit la répartition des entreprises qui ont accueilli des stagiaires. On constate qu'il y a un rapport de 1 à 83 pour les entreprises de 500 à 1 000 salariés, en proportion, ces entreprises sont plus enclines à accueillir des stagiaires dans des proportions importantes. Ce sont majoritairement les grandes entreprises qui ont recours aux stagiaires, en proportion et de façon massive.

On a obtenu trois ans de données sur les stages, on a donc essayé de regarder le niveau de fidélité. Là encore, ce sont les grandes entreprises qui sont les plus nombreuses : 59 % pour celles de 599. Cela signifie que ces entreprises prennent tous les ans des stagiaires de formations différentes.

On constate également qu'il n'y a que 23 % des entreprises qui tous les ans prennent systématiquement des stagiaires, mais cela représente 62 % des stagiaires. En fait, on est dans une situation où un petit nombre de grandes entreprises captent, de manière régulière, cette ressource « stagiaires » au fil des ans.

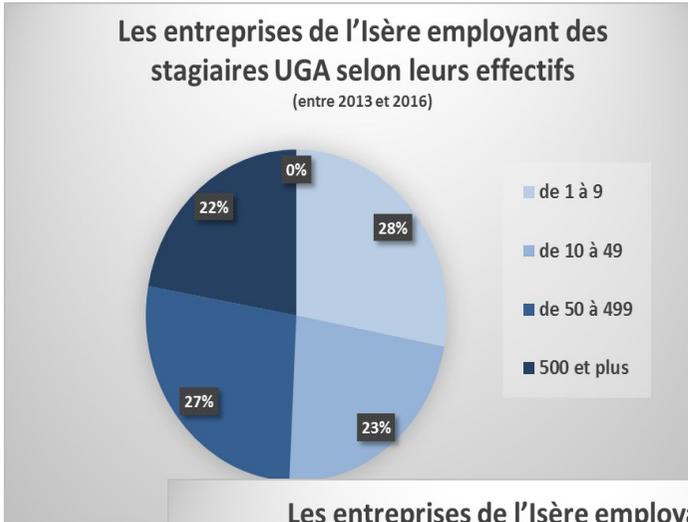
En termes de répartition géographique, la carte de gauche indique les entreprises ayant accueilli au moins un stagiaire sur les trois ans et



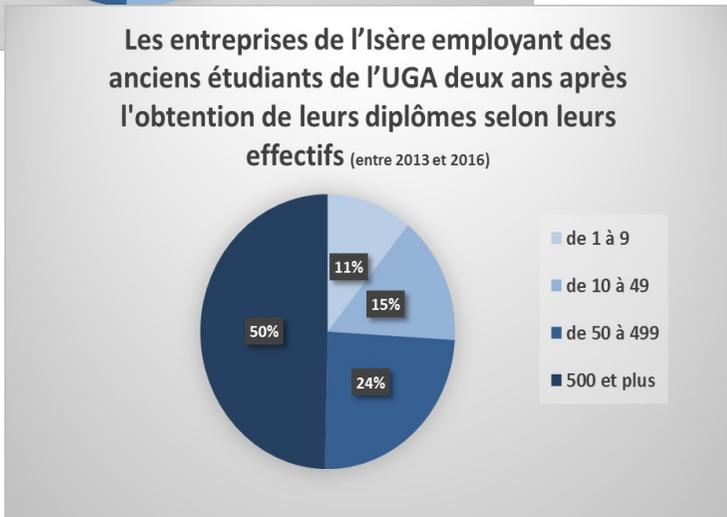
celle de droite indique celles qui ont accueilli des stagiaires en continu sur les trois ans.

Sur la carte de gauche, des petits points apparaissent qui représentent très peu de stagiaires, et sans doute des petites entreprises disséminées sur le territoire. Ces points disparaissent dès lors que l'on regarde les entreprises qui accueillent en continu des stagiaires sur le territoire.

Je vais peut-être conclure sur ce point : on a un camembert qui



récapitule la répartition des stagiaires en fonction de la taille des entreprises, on constate que c'est à peu près homogène.



En revanche, on s'est appuyé sur les enquêtes d'insertion, on constate que les PME, TPE, et grandes

entreprises à égalité prennent des stagiaires, mais ce sont les grandes entreprises qui les recrutent. Ce qui laisse entendre que les TPE PME ont besoin de cette ressource stagiaire mais n'ont pas la capacité de les recruter.



M. RIEUTORT.- Merci Grégoire pour ces données qui permettent de poser les termes du débat à une échelle plus territoriale.

Je vais donner la parole à Emmanuelle PERRET. On va parler des stages à l'échelle d'une action qui peut être animée dans une branche particulière d'activité économique. Vous nous expliquerez votre rôle et comment cette mise en système se fait à l'échelle du département de l'Ain ?

**Emmanuelle
PERRET**

Chargée de mission Innovation, UIMM de l'Ain
*Intervention sur l'expérience menée dans l'accompagnement des PME sur
l'innovation en lien avec les écoles d'ingénieurs*

Bonjour. Merci de m'accueillir pour parler d'innovation.

Je représente l'UIMM de l'Ain - Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie du département de l'Ain. C'est un contexte spécifique dans la mesure où l'on est certes un département très industrialisé puisqu'un emploi sur quatre est dans l'industrie, mais sans école d'ingénieurs présente sur le département. L'autre contexte est qu'il n'y a pas de métropole sur le département de l'Ain. Cela contextualise la démarche que nous avons adoptée et que je vais vous présenter.

On a initié cette démarche suite à une enquête menée voici cinq ans auprès des industries de l'Ain, soit plus de 800 entreprises, pour savoir quelles étaient leurs préoccupations, puisque notre rôle est de travailler sur la compétitivité des industries de l'Ain. L'innovation était arrivée en premier sujet de préoccupation, et sur lequel les entreprises attendaient du soutien.

À partir de là, on a bien sûr réfléchi. Je vais donc vous présenter les conclusions et ce que l'on fait aujourd'hui compte tenu de ces réflexions.

Je vous parle des PME puisque notre tissu industriel est constitué à 80 % de PME.

À travers un outil développé par la branche,

La première question à se poser : les PME sont-elles en capacité d'innover ? En général, elles le sont. Mais surtout, sont-elles en capacité de tirer le maximum de bénéfices des innovations qu'elles pourraient mener ? L'innovation, on l'a entendu dans la première table ronde, ce n'est pas que des innovations techniques, cela peut être des innovations organisationnelles ou humaines.

le PCC - Plan Compétences Compétitivité, on propose aux entreprises de faire un diagnostic qui leur permettra de faire une photo complète de leur organisation et de la performance qu'elles génèrent. Je prends un exemple concret : si une PME souhaite travailler demain sur l'innovation d'un produit, mais qu'elle n'est déjà pas compétitive avec ses coûts de revient, elle créera un produit qui arrivera sur un marché et elle ne sera pas compétitive. Il faut déjà travailler sur la performance industrielle de l'entreprise pour être sûr qu'elle sera dans les clous pour les coûts et le prix qu'elle offrira sur le marché. Si elle est compétitive, elle pourra aller sur l'innovation et tirer le bénéfice de cette innovation.

Je vous parle de la performance de l'entreprise, mais on peut également parler du levier commercial, puisque nombre d'entreprises, notamment de PME, sont en capacité d'innover mais ne sont pas en capacité de vendre cette innovation parce qu'il n'y a peut-être pas d'étude marketing menée ou de stratégie commerciale.

Premièrement, ces PME doivent connaître leurs points forts et les points à améliorer. On s'améliorera sur ces points avant d'arriver sur les sujets d'innovation. C'est là où on trouvera le lien avec les grandes écoles ou les universités.

L'UIMM de l'Ain a signé trois conventions partenariales avec Grenoble INP, l'INSA Lyon, et l'EM Lyon. Pourquoi ces écoles ? Elles correspondent à notre tissu industriel, c'est la raison pour laquelle on s'est rapproché de ces écoles. On a besoin des laboratoires associés à ces grandes écoles, des enseignants-chercheurs, des personnes qui peuvent graviter autour de ces écoles (consultants), pour aller booster les projets d'innovation des PME que l'on accompagne.

Comment faire pour booster ces projets ? Cela peut être à travers des stages. On mène un travail pour favoriser la tenue de stages, majoritairement d'ingénieurs, dans les PME. Un travail est à faire des deux côtés, j'ai des exemples de PME qui me disent qu'il n'est pas possible pour elles d'attirer des jeunes ingénieurs, qu'ils ne voudront jamais venir faire leurs stages chez elles. Il faut expliquer aux jeunes que s'ils vont faire un stage dans une PME, ils auront en général beaucoup de responsabilités : si l'entreprise engage un stage, c'est qu'elle attend une valeur ajoutée de ce stage, qu'ils seront donc utiles, et que cela peut être une expérience intéressante.

Il y a le lien avec les enseignants et les chercheurs pour qu'eux-mêmes

connaissent notre territoire et les enjeux industriels sur notre territoire. Comment faisons-nous ? Tous les ans, des étudiants ingénieurs de l'INP Grenoble font un voyage d'études, on leur fait visiter l'Ain, on présente bien sur notre département sous son plus beau jour, et on organise une visite des industries. Ils se rendent compte que des choses très intéressantes peuvent se faire dans les PME.

Je vous citerai un exemple, l'entreprise JACQUEMET, qui travaille le fil. Au départ, ils pensaient que jamais de jeunes ingénieurs ne voudraient venir dans leur entreprise. Au final, ils ont pris un jeune ingénieur pour travailler sur une robotisation dans leur ligne de production, cela s'est bien passé. Ils ont fait connaissance avec l'école, les jeunes deviennent également ambassadeurs entre eux, cet effet n'est pas à sous-estimer. Suite au succès sur la robotisation, ils ont pris des ingénieurs sur l'amélioration continue. Cette entreprise voulait investir dans un nouveau bâtiment, mais cet investissement allait les mettre mal financièrement, mais grâce à un premier stage performant dans l'amélioration continue - on peut compter sur la qualité de ces jeunes -, il n'y a pas eu besoin d'investir dans ce bâtiment. Ensuite, ils ont proposé à un autre jeune de faire un VIE en Roumanie car ils ont un site en Roumanie pour travailler sur ce site. Tout cela a permis à l'entreprise de se « requinquer » et de travailler sur l'innovation. Ils ont embauché un des jeunes, qui est devenu le directeur des systèmes d'information de l'entreprise (DSI).

Je pourrai vous citer beaucoup d'exemples tels que celui-ci.

10 stages se font entre avril 2016 et avril 2017. 22 entreprises sont accompagnées et mises en lien derrière, il n'y a pas que les stages, il y a également des plateaux projets : plusieurs étudiants travaillent sur un sujet, ou des thèses. Ainsi, l'entreprise JACOMEX, PME qui fait des boîtes à gants pour travailler sous environnement confiné, engage avec l'INSA Lyon une thèse sur les systèmes d'information et l'amélioration continue.

Au final, notre travail est de mettre en lien le monde universitaire et celui des PME. Parfois, nous poussons les PME, lorsque nous les connaissons bien, parce que nous avons fait cette partie PCC diagnostic avec eux ; nous leur disons qu'elles peuvent aller plus loin sur tel ou tel sujet, qu'un étudiant pourrait les aider, ou qu'elles pourraient se rapprocher de tel laboratoire.

Nous faisons aussi des visites de laboratoires. Lorsqu'il y a une bonne

expérience, telle que JACQUEMET, nous l'invitons à parler devant les autres entrepreneurs pour qu'eux-mêmes se disent : « c'est super, finalement c'est facile, et je peux le faire ».

Ce sont aussi des histoires de femmes et d'hommes. Dans ces écoles, nous avons réussi à trouver des enseignants-chercheurs qui sont prêts à investir de leur temps pour que tout cela fonctionne, ils y trouvent aussi un intérêt pour leurs projets de recherche et trouver des terrains d'expérimentation.

M. RIEUTORT.- Dans notre entretien préparatoire, vous me disiez que l'important du côté de l'enseignement supérieur était la réactivité par rapport à des besoins identifiés et que peu à peu des relations de confiance s'établissent entre les deux partenaires, au sens très large.

Mme PERRET.- Tout à l'heure on parlait de système. Tout cela ne fonctionne que si l'on est dans un partenariat gagnant-gagnant. Je parle beaucoup des enseignants-chercheurs et des différents partenaires, s'ils n'y trouvent pas leur compte, ils ne s'engageront pas. Quand ils répondent à des appels d'offres sur un sujet de recherche, nous les soutenons, nous sommes prêts à trouver des entreprises qui expérimenteront des choses.

Par exemple, j'ai un sujet sur l'ergonomie où un enseignant m'a demandé si une entreprise voudrait bien être test pendant un an et accueillir une jeune thésarde. Nous sollicitons ensuite les industries de l'Ain, et nous trouvons. C'est ainsi que cela fonctionne.

Dernièrement, j'ai participé à Grenoble INP à une réflexion sur l'ingénieur du futur. Il faut que l'on soit dans un partage.

Grâce à tout cela, cela nous emmène vers des projets que nous ne soupçonnons pas, qui vont tirer l'innovation à la fois individuelle des entreprises mais également collective au niveau du territoire.

M. RIEUTORT.- Merci de nous avoir relaté cette expérience qui va dans le sens de nos préconisations sur le rôle clé que peuvent jouer ces acteurs intermédiaires, dont vous êtes l'illustration à travers cette mission. On peut être acteur intermédiaire dans une branche ou dans des intercommunalités, c'est toute la question d'élus très investis dans leur territoire.

Peut-être allons-nous voir une autre forme d'acteurs intermédiaires avec vous Thierry MARTIN-LASSAGNE. Il y aurait beaucoup de choses à

dire sur l'ensemble des actions que l'entreprise Michelin peut réaliser, mais peut-être allez-vous nous faire un zoom sur l'expérience Michelin développement.

Je vous laisse la parole.

**Thierry
MARTIN-
LASSAGNE**

Directeur des affaires publiques France de Michelin
Intervention sur le rôle des grands groupes dans l'écosystème auvergnat

La pression est mise quand on parle de bonnes pratiques, je vais vous parler de nos pratiques et l'histoire jugera si elles étaient si bonnes que cela ; au bout de 128 ans, cela marche encore mais il faut rester prudent.

En matière d'intégration dans l'écosystème auvergnat, quel est le rôle d'un grand groupe comme le nôtre ? D'abord, d'éviter deux écueils :

Le premier serait de s'isoler - notre siège est toujours à Clermont-Ferrand et n'a pas l'intention d'en bouger - et d'ignorer notre environnement l'écosystème.

L'autre risque aurait été de se rapprocher et de collaborer en créant une espèce d'écosystème sur mesure ; bien sûr, Paris, fait briller les yeux, la silicone vallée, Grenoble et son CEA, des grands noms bien connus. Non, traditionnellement, depuis ces fameux 128 ans mais de plus en plus aujourd'hui, nous cherchons à nous enraciner dans ce fameux territoire géographique parce que nous y découvrons, et essayons modestement d'y contribuer, ce véritable écosystème, c'est-à-dire des interrelations qui nous profitent mutuellement.

Le sujet est l'innovation. J'étais ravi de voir qu'au cours de la première table ronde les différentes facettes de l'innovation ont été évoquées, parce que nous pensons très fort et essayons modestement de le pratiquer que l'innovation se décline sous toutes ses facettes :

- Le produit bien sûr ; la presse parlait cette semaine d'un pneu avion connecté, et il y a un mois d'un pneu du futur qui ressemble à une éponge, qui fait pneu roue en même temps. L'innovation dans le produit, les PME, les grands groupes, la pratiquent tous les jours, et l'exemple de la première table ronde l'illustre également ;

- Les services, également. Si au début du XXème siècle on a lancé le service de bureau des itinéraires à Paris pour les utilisateurs pour

savoir comment se rendre du point A au point B dans les années 20, aujourd'hui c'est Via Michelin par Internet, mais ce sont des innovations en matière de service qui ont permis cette évolution ;

- L'innovation industrielle n'est pas propre aux grands groupes, c'est commun à toutes les entreprises : évolution de nos outils et de nos procédés de fabrication ;

- Nous n'ignorons pas, et nous la mettons au même rang, l'innovation managériale. Vous parliez d'évolution tout à l'heure dans les innovations, celle-ci en est une bonne illustration du management autonome, de performance, et de progrès, avec la responsabilisation pour permettre l'émergence de l'innovation à tous les niveaux des équipes opérationnelles sur le terrain, et notamment dans les usines ;

- Innovation sociale : on parlait de dialogue social ; une approche a consisté à spécialiser nos usines sur la région sur l'hyper haut de gamme, afin d'assurer leur survie mais également leur développement dans un contexte industriel français, qui est celui que chacun sait. Ceci nous a permis de stabiliser les effectifs industriels sur la France. Il n'y a pas que le produit, les innovations en matière sociale sont importantes ;

- Innovation sociétale : le développement durable, mais je passe car on est plus sur un périmètre mondial ;

- Dans la mobilité, avec des exemples conjoints.

J'arrête la liste, parce que je vous parle de sujets d'innovation qui sont un peu *top-down*, comme on dit en auvergnat, mais qui peuvent être décrétés : on va s'organiser de telle manière pour travailler dans ces différents domaines ; un grand groupe mettra des ressources humaines pour travailler sur ces sujets.

Le plus important est à considérer dans le *bottom-up*, nous le pratiquons depuis les années 20 avec les systèmes de suggestions. Aujourd'hui, il se fait une suggestion ou une idée de progrès dans le groupe Michelin toutes les dix minutes, bon an mal an une vingtaine de milliers, ce qui nous permet de nous appuyer sur les idées d'innovations qui viennent des opérateurs.

Cela n'a rien à voir avec la taille de l'entreprise, n'importe quelle PME, pour peu qu'elle soit à l'écoute de ses équipiers, peut rebondir sur les idées que chaque opérateur émet régulièrement, très souvent autour

de la machine à café, on l'a tous constaté, le tout c'est de savoir la capter pour la mettre en œuvre.

Tout ce que je peux citer, les PME le font, peuvent le faire, c'est par définition un circuit court, plus court que dans un groupe de 120 000 personnes. On parle maintenant des esprits *start-up*, j'aime mieux parler en tant que fils d'un patron de TPE, j'aimais bien cet esprit-là, chez Michelin, chaque fois que l'on peut capter cet état d'esprit, on essaie de l'imiter.

Dans l'autre sens, en quoi pouvons-nous apporter notre support aux PME ? Dans le cadre de notre RSE, une de nos activités principales dans ce domaine est constituée par Michelin Développement qui aide à la création d'emplois autour de ses bassins

d'emploi. On est au sens premier de l'écosystème, géographiquement autour de nos usines. Cela consiste à apporter des aides aux PME qui créent de l'emploi, la barre est à cinq emplois créés dans les trois ans, sous forme de prêts préférentiels, d'aides financières, de subventions à l'emploi, mais aussi et surtout, plus important je pense pour le sujet d'aujourd'hui, ce que l'on appelle l'aide technique dans notre jargon, c'est-à-dire des mécénats de compétences pour accompagner les entreprises sur des projets - on est là en droite ligne avec le sujet de l'innovation - pour les aider à faire émerger cette idée en ayant recours à nos experts des différents métiers, qui peuvent éventuellement faire défaut à l'entreprise. Cela peut aller jusqu'à une prise de participation financière *via* un fonds pour aider l'émergence de cette innovation dans la PME, qui n'en aura pas forcément les moyens capitalistiques.

Notre rôle est de nous intégrer à cet écosystème, l'autre volet étant la collaboration avec les instances publiques, sans rentrer dans le détail des laboratoires communs que nous instaurons avec la Région, le CNRS, l'université Clermont Auvergne, et d'autres instances, en nous appuyant les uns sur les autres on constitue le ciment de l'écosystème géographique, mais la géographie peut nous mener assez loin, on le voit au sein de la Région Auvergne-Rhône-Alpes, et cela nous convient.

Ceci nous permettra de faire émerger pour le bien commun l'innovation au service du territoire.

Des patrons de PME seront peut-être surpris de savoir qu'elles sont un modèle pour nous, parce que notre taille est souvent un handicap quand il s'agit d'Innovation. On peut décréter top-down d'Innovation et mettre beaucoup de fuel dans la recherche, s'il n'y a pas l'esprit...

M. RIEUTORT.- Merci pour ce témoignage.

Vous avez cité le cas de l'entreprise JOUBERT à Ambert et des relations que vous avez pu établir dans cet écosystème, je vais laisser la parole à Thomas PAILLARD qui nous dira comment est née la collaboration avec les écoles, notamment SIGMA Clermont, et comment vous avez peu à peu progressé, peut-être avec une réflexion plus large à l'échelle de ce territoire ?

**Thomas
PAILLARD**

Directeur général de Joubert productions à Ambert
Intervention sur l'expérience menée pour attirer des talents

Je vais essayer de vous expliquer ce que nous faisons ou ce que nous essayons de faire. Nous sommes assez pragmatiques dans notre approche.

Nous sommes basés à Ambert, entre Clermont et Saint-Étienne, dans la montagne, dans un bassin de tresseurs.

Pour nous, l'innovation est d'être capable de faire des choses que nous ne savons pas faire, cela veut dire que nous innovons. Savons-nous les vendre, saurons-nous les développer ? C'est un autre sujet.

C'est dans les gênes de l'entreprise et dans la culture du changement d'essayer de nouveaux produits, des choses pour être innovant. Cela nous a amenés, voici quelques années, à mettre un filet fond de coffre dans vos véhicules sur un pneu ; on a demandé l'aide d'un GIE de Michelin qui nous a aidés à réaliser des tests sur le circuit. Bon an mal an, on a développé une chaîne à neige vendue sous la marque Michelin, et maintenant une chaussette.

En l'espace de 10 ans, nous sommes passés du leader mondial du sandow au troisième fabricant européen de chaînes à neige, tout cela parce que nous avons su utiliser l'écosystème local, pour nous mettre le pied à l'étrier et développer.

Je reprendrai ce que vous disiez sur l'Ain ; nous avons développé des relations avec les écoles de proximité, dont SIGMA Clermont, par des stagiaires et des alternants. SIGMA nous a ouvert des portes, comme l'a fait l'ESC à Clermont pour présenter ce qu'était une PME dans la montagne. Nous nous sommes présentés, nous avons montré ce que nous faisons, nous avons recruté des VIE, puisque nous avons la chance d'avoir des sites à l'étranger, en Tunisie et en Malaisie.

Nous avons créé un écosystème de stagiaires. Depuis dix ans, tous les stagiaires, qui sont passés dans nos usines et qui ont travaillé sur les outils de production, peuvent travailler sur un groupe de réflexion. Nous avons une espèce de WhatsApp où tous les anciens stagiaires peuvent participer, ils font part des choses qu'ils ont vues sur des machines, sur des évolutions dans leur secteur. C'est un vivier, il y a des idées, ils reprennent aussi les nôtres, mais cela permet de faire des choses.

On a grossi en s'aidant des stagiaires, des contrats d'alternance, des VIE, etc., et au bout d'un moment on a recruté. Mais lors du premier entretien par téléphone ou par Skype, la personne nous disait : « J'ai regardé où c'était sur la carte, mais ce ne sera pas possible, je ne viendrai pas. ». Nous avons discuté avec l'ensemble des PME sur notre bassin, nous avons la chance d'avoir des grands groupes comme SANOFI, des ETI, des PME, et tout le monde avait le même problème pour faire des recrutements.

Cela aboutit à beaucoup de choses, à un film, à une page Facebook. Nous avons maintenant une certaine notoriété sur notre territoire, et nous avons réussi à développer notre attractivité par des moyens pragmatiques, nous sommes passés du stagiaire au recrutement.

L'association s'appelle Travailler et Vivre en Livradois-Forez, TVLF. Elle nous permet d'être attractifs vis-à-vis des stagiaires.

La collectivité a fait beaucoup de choses. Pour l'ensemble des stagiaires, sur toutes les sociétés du bassin ambertois, en dehors des périodes estivales, l'ensemble des moyens de logements estivaux sont mis à disposition pour 2 €/nuit pour des stagiaires, des alternants, ou des personnes en mission.

On continue à se développer, on s'intègre de plus en plus en tant que PME industrielle dans tous les incubateurs et les pépinières d'entreprises, qui sont très à la mode. On y va petit à petit en prenant des stagiaires, en mettant nos pions, en écoutant. Plusieurs sociétés

Nous avons donc créé une association d'entreprises ; chaque société qui a un emploi à créer le propose sur cette plate-forme, et si quelqu'un a un emploi pour le conjoint ou la conjointe, cela va nous permettre de proposer des solutions. Cette solution a vraiment permis de nous faire grandir, de nous faire mieux connaître, et de nous faire apprécier sur notre territoire.

du bassin d'Ambert, dont JOUBERT, vont essayer d'accueillir une *start-up* dans nos locaux ; nous allons dire que nous avons des locaux disponibles. Si ce sont des gens dans la biodiversité, cela n'aura rien à voir avec nous, mais cela nous apportera un état d'esprit et cela permettra de créer un écosystème.

Ce sont des petites choses à notre niveau, qui développent notre écosystème. Notre approche est très pragmatique, nous nous appuyons sur les réseaux que nous arrivons à construire ou sur les gens qui veulent travailler avec vous.

Nous sommes allés dans certains pays de l'Est, et nous avons demandé des renseignements à notre grand frère du pneumatique. Nous avons eu ces renseignements, nous avons pu avoir les contacts ; des portes s'ouvrent parce que nous cherchons la bonne information au bon moment, et nous essayons de développer cet écosystème. Il s'est ouvert à nous, mais c'est un travail de plus de 15 ans pour arriver à être attractifs pour tous ces jeunes et pour ces ingénieurs.

La génération Y cherche peut-être autre chose, mais il faut être là au bon moment.

M. RIEUTORT.- Quels sont les freins que vous aviez observés et que vous avez levés en partie par rapport à ces stagiaires pour qu'ils viennent dans le territoire ? Vous parlez de logement mais il y a peut-être d'autres freins ? Quels étaient les freins du côté de vos collègues dirigeants de PME avant qu'ils ne rentrent dans la nouvelle dynamique impulsée ? Finalement, quels sont les freins des deux côtés ?

M. PAILLARD.- Les freins sont de partager des stagiaires ou d'avoir Monsieur qui travaille dans une entreprise et Madame dans une autre ; il peut y avoir de la concurrence.

Nous avons la chance sur le bassin ambertois que les gens travaillent en bonne intelligence, et personne ne se fait concurrence ; ce ne sera peut-être pas toujours le cas si on va plus loin, mais actuellement tout le monde joue le jeu car on a compris qu'attirer de jeunes talents et des ingénieurs qui vous permettent d'exporter, de créer des produits, de mettre en place, et de suivre la rapidité du mouvement industriel... Aujourd'hui, l'industrie, ce n'est pas juste produire, c'est avoir l'idée, concevoir, produire, emballer, et faire une gamme, la vendre sur Internet. Je pense que tout le monde a compris cela et a joué le jeu, même les grands groupes, pour que l'écosystème puisse se maintenir,

que tout le monde puisse vivre et avoir sa place.

M. RIEUTORT.- Quelles sont les craintes des stagiaires pour venir dans ce territoire ?

M. PAILLARD.- Déjà voir où cela se trouve sur une carte. Quand ils ont compris, on essaie de les faire venir au printemps ou l'été, c'est plus agréable.

Quand le stagiaire vient chez nous, il sait que nous sommes capables de lui offrir un stage intéressant, avec des tenants et des aboutissants de PME, et la capacité de gérer quelque chose de A à Z, avec quelques opportunités si les choses se passent bien. L'avantage d'une PME est que l'on est capable de donner un projet complet à un stagiaire, et de se reposer sur lui d'une manière assez forte.

M. RIEUTORT.- Dernière question : de la même façon qu'il peut y avoir des laboratoires partagés avec un grand groupe tel que Michelin, est-ce que peu à peu vous avez établi des relations qui permettent, y compris pour nos collègues enseignants-chercheurs, de développer des expérimentations sur des projets de recherche ou des thèses, ou est-ce encore une étape à franchir ?

M. PAILLARD.- Tout va dépendre du sujet, mais quand on n'a pas la maîtrise technique, on ira vers les universités, on ira chercher des réponses et des solutions vers SIGMA quand on n'a pas la solution. On se tourne vers SIGMA et les laboratoires qui gravitent autour de SIGMA, sur des problèmes marketing.

Quand on a des idées mais que l'on n'a pas le temps de les mettre en œuvre, on les donne à l'école de commerce de Clermont-Ferrand qui va les travailler soit en master, soit en incubateur.

Sur des solutions techniques, on trouvera des laboratoires parce qu'on n'a pas la maîtrise de tout. Cette capacité et cette maîtrise technique ou de recherche sont plus dans les écoles, et doivent rester dans les écoles.

M. RIEUTORT.- Merci.

Je crois qu'il est temps de prendre quelques questions avant une conclusion. La parole est donc à la salle, en espérant que les collègues du CESER ne sont pas trop épuisés de six heures de réflexion et d'échanges.

Débat avec la salle

Mme MEZUREUX.- C'est une question très ponctuelle, mais j'ai besoin d'être rassurée.

Dans plusieurs de vos situations, vous évoquez le fait d'attirer les talents, le fait de faire venir les stagiaires dans l'Ain ou à Ambert, comme si les étudiants venaient tous d'ailleurs en stage. Or, les universités et les grandes écoles attirent souvent elles-mêmes des étudiants venus de nos territoires. Avez-vous noté des retours au territoire ?

Mme PERRET.- C'est un sujet que nous travaillons. Beaucoup de jeunes partent pour faire leurs études mais la plupart ne reviennent pas. Nous avons des cas où cela fonctionne et où ils reviennent, mais actuellement l'herbe est plus verte ailleurs. C'est un axe de progrès qui n'est pas tout à fait réglé.

M. FEYT.- Je peux peut-être apporter un complément. Là encore, l'approche est globale. Dans ce que vous évoquez, l'approche territoriale était intégrée. On peut partir du côté des sites universitaires ; à l'échelle du site grenoblois, des associations se sont regroupées autour de l'engagement étudiant, c'est par exemple l'aide aux devoirs, mais cela ne concerne que des actions dans le cadre de la métropole. Or, nous avons des étudiants qui viennent d'Ardèche, de Drôme, etc. On pourrait imaginer que des collectivités sur place formulent des propositions aux étudiants en leur demandant de mener ces actions dans leurs territoires, d'autant que ce type d'engagement va être reconnu avec les OCTS, mais cela suppose de créer des liens et une vraie mobilisation globale du territoire, et pas juste sur un aspect ponctuel d'expertise ou d'accueil de stagiaires.

M. PIRARD.- Merci pour vos interventions.

Je suis du sud Ardèche, et j'aurais une question plus précise au niveau de la technologie. Avec le numérique et la fibre, on peut aller dans les territoires, mais avez-vous fait une recherche ? Lorsqu'il y a la fibre, on arrive à attirer des stagiaires et rester en contact avec les grandes écoles ou les universités, avez-vous une carte qui pourrait mettre en relation stagiaires et déploiement numérique ?

M. PAILLARD.- Je n'ai pas de carte, mais nous avons acheté la fibre très chère puisque nous sommes loin de tout. Cela a été une

révolution numérique pour nous, nous pouvons maintenant envoyer des gens travailler à l'extérieur, nous pouvons leur demander de ne pas être là tous les jours. Nous n'avons pas l'obligation que ceux qui font du marketing ou du design soient présents tous les jours, ils peuvent travailler chez eux, dans des laboratoires, sur des *Fab Lab* ; la fibre nous aide beaucoup.

M. FEYT.- Un point complémentaire sur cette idée d'intégration, il y a aussi le souci d'une sorte d'acculturation à ce que peut apporter l'université. Le numérique est intéressant, des expériences ont été menées à Grenoble mais cela a également été fait à Clermont, j'évoquais les conférences, elles peuvent être déportées par du numérique en temps réel dans d'autres lieux avec du public, et avec une capacité d'interaction. Vous avez fait une conférence sur la santé, il y avait plus de monde à Aurillac dans la salle qu'à Clermont-Ferrand où la conférence avait lieu physiquement, c'est le numérique qui permet cela.

Intervenant.- Étant Auvergnat, Clermontois, je connais assez bien l'histoire de Michelin et l'histoire d'Ambert, je ne parle pas de celle de JOUBERT, mais d'Ambert.

Quand on y réfléchit, on peut aborder les choses de deux façons. Ce sont des territoires historiquement industriels, on remonte à 120 ans, pour Ambert, si on regarde la tréfilerie, c'est peut-être deux siècles ou plus, je n'en sais rien bien.

À la base d'Ambert, on va trouver l'énergie hydraulique, qui est le point de départ ou un des facteurs majeurs, mais il y a beaucoup d'autres territoires qui, à un moment ou un autre de leur histoire, avaient des atouts de ce type, ont connu des développements puis cela s'est estompé, voire disparu, avec des coups de boutoir.

Je m'interroge assez souvent sur : qu'est-ce qui a fait que ? Je suis tenté de trouver des facteurs objectifs. Dans ces facteurs objectifs, il y avait quasiment une filière ou un type de métier qui a su prendre le mouvement, etc.

En même temps, je me dis que ceux qui ont porté cette dynamique, ce mouvement, sont restés attachés au territoire. Il est symptomatique de voir que Michelin a toujours gardé son siège social à Clermont-Ferrand, ce qui me fait dire qu'il y a dedans une responsabilité sociétale. À Ambert, je connais bon nombre d'entreprises, dont

JOUBERT, qui même lorsqu'elles ont été soumises à des coups de boutoir dans le développement de leur business ont gardé une partie de leur histoire sur le territoire, avec la ferme volonté de pérenniser la chose.

En d'autres termes, est-ce que l'histoire d'un territoire autour de piliers n'est pas ce que l'on peut appeler l'héritage sociétal, les valeurs sociétales de ces entreprises, qui arrivent à se transmettre malgré un monde qui a tendance à concentrer sous les agglomérations, voire internationaliser les choses ?

Je cherche, et je pense qu'un certain nombre de facteurs mériteraient d'être analysés un peu plus pour voir ce qui a fait que la prospérité a disparu d'un territoire alors que d'autres, qui ont une vieille histoire, ont su la conserver.

M. RIEUTORT.- Cette observation est liée à la question d'ancrage dans les territoires et leur logique ; ancrage qui n'empêche pas l'innovation ni des dynamiques de territoires apprenants ou de territoires innovants, comme le cas d'Ambert semble le montrer dans sa dynamique récente.

Mme PERRET.- Je voulais aller dans le sens de ce que vous dites. Dans l'Ain, nous avons vraiment une culture industrielle très forte avec des bassins qui existent depuis plusieurs siècles.

L'entreprise JACQUEMET était plutôt dans le travail du bois, ils ont fait ensuite des aiguilles à tricoter. Chaque fois leur marché s'est écroulé, mais ils ont été chaque fois en capacité d'innover. Cette entreprise est à côté de la vallée de la plasturgie à Oyonnax où il y a une valeur travail très forte. Au départ, dans la vallée de la plasturgie, on faisait plutôt des lunettes, puis ils ont fait de la plasturgie, mais avec peu de valeur ajoutée.

Il y a eu une grosse crise, chaque fois ce sont les femmes et les hommes, cette culture du travail, de l'engagement, le fait de ne pas baisser les bras, et l'attachement au territoire qui ont fait que les emplois ont été conservés.

Le leitmotiv de JACQUEMET est de maintenir les emplois en France, c'est cela qui les pousse à innover. S'ils ne le font pas, ils pourront partir ailleurs, sur d'autres sites. Ils expliquent bien que les sites étrangers permettent de maintenir ces emplois près d'Oyonnax.

Je pense qu'il y a vraiment cette notion de culture, cet attachement au territoire et de vouloir faire vivre son territoire est transmis depuis des siècles.

M. RIEUTORT.- Merci pour cette note d'optimisme.

Intervenant.- Une chose transparait à travers les propos de Thomas PAILLARD, même si le mot n'a pas été prononcé, il y a vraiment une solidarité des territoires.

Tout à l'heure, vous avez dit : « On ne se pique pas les collaborateurs », alors qu'on pourrait être tenté de le faire à certains moments.

Une petite anecdote : lorsqu'il m'arrivait d'inviter un acteur économique d'Ambert, il me disait : « oui, mais à une condition c'est que ce soit à Ambert parce qu'il faut que le restaurant d'Ambert travaille ».

C'est ce que j'appelle « solidarité des territoires ».

M. RIEUTORT.- Merci pour cette anecdote complémentaire.

On va remercier tous nos intervenants qui sont venus de loin, d'Ambert, de l'Ain.

Je vais laisser la parole à Jean-Baptiste LESORT pour quelques mots de conclusion. Nous aurions pu parler de nos réflexions prospectives sur l'innovation dans les villes moyennes, mais nous n'en avons pas le temps.

(Applaudissements).

M. LESORT.- Merci Laurent.

»» Conclusion

par Monsieur Jean-Baptiste LESORT, Directeur de l'ENTPE et Président de l'AGERA jusqu'en juillet 2017.

Bonsoir à tous. Quelques mots de conclusion pour ces échanges tout à fait intéressants.

Merci chère Sybille, merci à toi, merci au CESER, d'avoir coorganisé ce colloque, comme nous avons organisé ensemble les précédents.

Nous étions partis d'un constat fait un grand nombre de fois, qui était une difficulté spécifique des écoles à travailler avec les PME, alors qu'elles travaillent de façon plus facile, plus quotidienne, avec les grands groupes. Nous avons pu démontrer ensemble le contraire ce soir, j'en suis très heureux.

Malgré tout, une difficulté qu'évoquait un certain nombre d'écoles à travailler avec les PME, qu'évoquait un certain nombre de PME à travailler avec l'enseignement supérieur et les écoles.

Le souci également des uns et des autres de profiter du maillage du territoire que font nos écoles pour travailler à ces dynamiques territoriales, et pour développer avec les entreprises des dynamiques territoriales. C'est le croisement de ces deux éléments qui nous a amenés à construire la thématique de ce colloque, en mettant en avant la dynamique de l'innovation et la question de l'innovation comme un facteur de dynamisation des territoires en partenariat entre les établissements d'enseignement supérieur et les entreprises, notamment les PME.

Plusieurs fois dans les discussions, on a évoqué les différentes facettes de l'innovation : technologique, managériale, sociale, etc. Ceci rentre peut-être un peu en résonance – toute conclusion doit être une ouverture, je vous le propose éventuellement comme sujet pour un prochain colloque - avec un grand chantier que l'on a lancé avec l'AGERA et bien d'autres partenaires autour de la question de la santé et de la qualité de vie au travail, qui est aussi un vrai sujet d'innovation, qui peut aussi être un vrai sujet d'innovation partagé

entre les entreprises et les établissements d'enseignement supérieur, et qui peut aussi être un élément de dynamique territoriale.

Je laisse cela à votre réflexion pour un prochain colloque, ceci pour dire qu'il faudra qu'il y ait un prochain colloque. Ce partenariat entre le CESER et l'AGERA est un partenariat de long terme, c'est un partenariat solide, il est né avec mes prédécesseurs, nous avons essayé de le faire vivre ensemble, chère Sybille. Je n'ai pas de doute qu'avec Sophie COMMEREUC, qui reprend la présidence de l'AGERA, ce partenariat se poursuivra, se développera, et trouvera de nouvelles dynamiques.

Merci aux animateurs, merci Nathalie, merci Laurent, pour avoir animé ces deux tables rondes.

Merci à vous qui êtes venus, certains de loin, pour y participer et nous apporter votre expérience, vos réalisations. C'était important aussi pour nous d'évoquer un certain nombre de choses concrètes et de réalisations concrètes.

Merci à tous, bonne soirée.

(Applaudissements)

(Le colloque prend fin à 19 heures 42.)

Vous souhaitez suivre l'actualité :

du **CESER Auvergne-Rhône-Alpes**, inscrivez-vous à la
lettre.ceser@auvergnerhonealpes.fr

ou

retrouvez les informations sur
le site internet de la Région Auvergne-Rhône-Alpes :
www.auvergnerhonealpes.fr/ceser

de l'**AGERA** :

www.agera.asso.fr

Webzine : lesechos-agera.fr



Colloque

PME et écosystème régional d'innovation

Un enjeu pour l'équilibre territorial

Un enjeu pour l'enseignement supérieur et la recherche

27 juin 2017 à Lyon

Télécharger les Actes

www

[.auvergnerhonealpes.fr/ceser](http://www.auvergnerhonealpes.fr/ceser)

Actes n° 2017_02

Crédit photo : 123RF



CESER Auvergne - Rhône-Alpes / Lyon

8 rue Paul Monrochet – CS 90051 – 69285 Lyon cedex 02
T. 04 26 73 49 73 – F. 04 26 73 51 98

CESER Auvergne - Rhône-Alpes / Clermont-Ferrand

59 Bd Léon Jouhaux – CS 90706 - 63050 Clermont-Ferrand Cedex 2
T. 04.73.29.45.29 – F. 04.73.29.45.20

AGERA Rhône-Alpes Auvergne

43 Bd du 11 Novembre 1918 – Bâtiment Hubert Curien – BP 82077 – 69616 Villeurbanne Cedex – Tel 04.27.46.57.37