

Petit Livre Blanc

L'Emploi Durable en France et en Europe,
source de performance financière à long terme



Ce document d'information est à caractère promotionnel, il ne peut être reproduit, communiqué, ou publié, en totalité ou en partie, sans l'autorisation préalable et écrite de Palatine Asset Management. Il peut être modifié à tout moment sans préavis. Les informations sont présentées à titre purement indicatif et ne revêtent aucune valeur de recommandation d'investissement. Les éléments d'information, opinions et données chiffrées sont considérés comme fondés au jour de leur établissement en fonction du contexte économique, financier et boursier du moment. Ils reflètent le sentiment de Palatine Asset Management. Ils n'ont pas de valeur contractuelle et n'ont pas pour objectif d'être réutilisés à des fins d'opérations de marché. Les chiffres cités ont trait aux années écoulées. Les performances passées ne sont pas un indicateur fiable des performances futures.

Remerciements

Merci à nos gérants et analystes pour leurs travaux très éclairants et structurants pour l'ensemble de l'équipe Palatine Asset Management.



Marie-Pierre Guern
Directrice de la gestion



Bruno Vacossin
Gérant Actions



Clothilde Marlin
Analyste ESG



Charles Vianney
Analyste ESG

Tous nos remerciements à notre stagiaire en marketing, Maria Andreu, pour son remarquable pilotage des travaux relatifs à ce « Petit Livre Blanc ».



Maria Andreu
Stagiaire en marketing

Sans oublier la contribution engagée des équipes de l'agence Conviction[s].

Introduction



Michel Escalera

Directeur général de Palatine Asset Management

Chez Palatine Asset Management nous avons fait de l'Emploi Durable un axe majeur de notre stratégie d'investissement actions. Deux de nos fonds actions françaises et européennes ont ainsi évolué vers une stratégie sociale engagée, à travers la prise en compte de nouvelles métriques sur l'Emploi Durable. Nous avons développé une méthode d'analyse fondamentale « augmentée », permettant une lecture spécifique de la stratégie sociale des entreprises. Nous considérons que cette nouvelle stratégie d'investissement constitue un puissant levier de performance financière à moyen-long terme.

À l'occasion de cette évolution, l'équipe d'analyse financière associée à Bruno Vacossin, le gérant qui pilote ces nouvelles stratégies, nous fait partager chaque semaine, lors de « Morning Meetings », son regard sur les différentes dimensions prises en compte pour identifier et objectiver les pratiques des entreprises en matière de Capital Humain.

Au fil des semaines, nous avons bâti un référentiel de « bonnes pratiques » d'entreprises sur le plan social, composé de critères complémentaires à l'analyse fondamentale. Les gérants s'appuient sur les données sociales des différentes entreprises pour bâtir des portefeuilles toujours plus robustes.

Pourquoi « petit » livre blanc ? Parce que nous n'avons pas la prétention, la vocation et encore moins les moyens de produire un travail de recherche académique majeur. Nous voulions cependant partager en toute simplicité les contributions de l'équipe sur ces sujets très concrets qui offrent une clé de décryptage en faveur de la transition juste. En effet, les entreprises qui intègrent les dimensions Capital Humain et Emploi Durable créent de la valeur sociale et se retrouvent souvent parmi les plus engagées sur les critères environnementaux.

De nombreuses études académiques, comme celle de Glassdoor⁽¹⁾, ont établi le lien entre bonnes pratiques sociales, amélioration de la productivité, performance économique et performance financière à long terme.

Chez Palatine Asset Management nous sommes convaincus de la forte valeur ajoutée dont bénéficie l'entreprise quand elle positionne le Capital Humain au cœur de ses objectifs stratégiques. Là aussi, une récente contribution académique du McKinsey Global Institute⁽²⁾, dévoilée en juillet dernier lors des Rencontres Économiques d'Aix-en-Provence, nous conforte. Elle a montré que les entreprises qui savent conjuguer la recherche de croissance et la gestion du Capital Humain augmentent significativement leurs chances de figurer parmi les meilleures dans leur secteur.

Ce petit livre blanc est organisé autour de 8 thématiques : Rémunération, Formation, Diversité, Relation avec les représentants sociaux, Plan de réorganisation, Attractivité et rétention des talents, Santé et sécurité, Pôles géographiques de la transition juste.

Chacune de ces dimensions est porteuse d'amélioration(s) de la productivité pour les entreprises qui les intègrent dans leurs « bonnes pratiques ». Chaque contribution illustre avec des exemples très concrets comment nos gérants intègrent ces dimensions pour construire les portefeuilles.

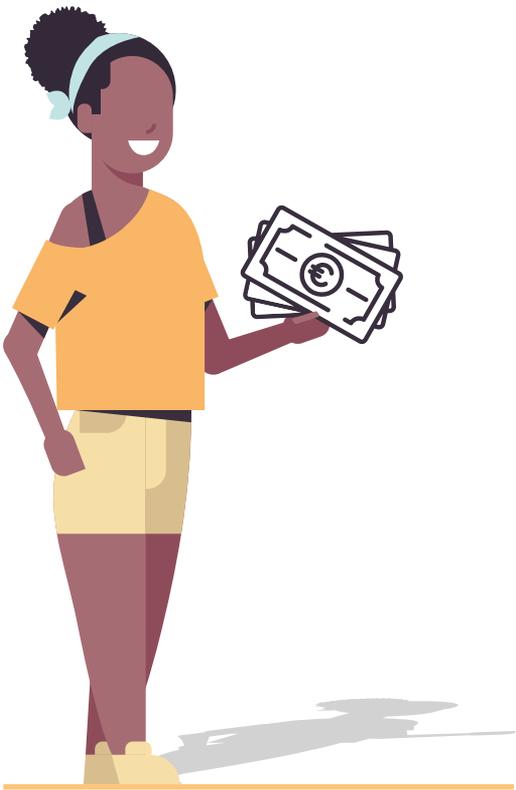
Je remercie toute l'équipe de Palatine Asset Management pour sa participation et vous souhaite une excellente lecture !

(1) Etude GLASSDOOR – Economic Research ; « What's Culture Worth ? » Stock Performance of Glassdoor's Best Places to work 2009 to 2019. Andrew Chamberlain, PhD. & Zanela Munyikwa. (2) Etude MCKINSEY - « L'humain, capital au cœur de la performance durable de l'entreprise », 7 juillet 2003. Clarisse Magnin-Mallez, Eric Hazan, Jean-Christophe Mieszala, Hugues Lavandier

Sommaire

	Rémunération	06
	Formation	09
	Diversité	16
	Relation avec les représentants sociaux	21
	Plan de réorganisation	24
	Attractivité et rétention des talents	32
	Santé et sécurité	37
	Pôles géographiques de la transition juste	40

Avertissement : ce document d'information est à caractère promotionnel, il ne peut être reproduit, communiqué, ou publié, en totalité ou en partie, sans l'autorisation préalable et écrite de Palatine Asset Management. Il peut être modifié à tout moment sans préavis. Les informations contenues dans ce document, notamment les informations chiffrées, sont issues en partie de sources internes ou externes et considérées comme dignes de foi. Elles reflètent l'avis des équipes de gestion au moment de la rédaction du document et peuvent évoluer dans le temps. En aucun cas elles ne doivent être considérées comme un conseil en investissement.



Rémunération

L'actionnariat salarié, outil de fidélisation de l'emploi durable

On estime à ce jour qu'entre 3,5 et 4 millions de salariés en France sont actionnaires de leur entreprise. Cependant, les États-Unis restent les leaders avec environ 18 millions de personnes concernées, représentant 9 % de la capitalisation des entreprises américaines. En France, cette proportion est de 5 %. Comparativement, le nombre d'actionnaires salariés s'élève à 2 millions au Royaume-Uni et un peu plus de 800 000 en Allemagne. Avec l'avènement de la loi Pacte, l'objectif est de porter la part de l'actionnariat salarié à 10 % à l'horizon 2030, alignant ainsi la France sur l'Islande, le champion européen.

L'objectif de l'actionnariat salarié est de partager les fruits de la croissance de l'entreprise en associant les salariés à sa vie. Cela leur permet de percevoir des dividendes, bénéficiant ainsi d'une partie de la valeur créée par l'entreprise, et leur accorde le droit de vote, leur permettant de participer à la gouvernance de l'entreprise. Dans de nombreuses entreprises cotées, les collaborateurs deviennent même les premiers actionnaires, renforçant leur motivation et leur adhésion au projet d'entreprise. C'est également une opportunité pour les salariés de compléter leurs revenus à moyen terme en ayant accès à une partie de la plus-value actionnariale, bénéficiant souvent d'un dispositif d'intéressement avantageux avec un effet décote sur le prix d'achat, ainsi qu'une fiscalité avantageuse, favorisant un bon placement et la constitution d'une épargne.

En France, certains exemples d'entreprises ayant mis en place des politiques d'actionnariat salarié réussies sont : Eiffage (25 % du capital détenu par les salariés), Safran (10 %), Vinci (10 %) et Essilor (8 %).

“ Partager les fruits de la croissance de l'entreprise ”



Vinci

La société a fait de l'actionnariat salarié un axe majeur de sa politique pour fidéliser ses salariés. Plus de 90 % des salariés détiennent près de 10 % du capital, faisant d'eux le premier actionnaire de référence, avec une participation majoritairement composée de cadres (97 %) et d'ouvriers (65 %). Vinci propose régulièrement des offres d'actionnariat salarié dans tous les pays où il est présent, offrant des abondements attractifs de 50 à 200 %.

Essilor

Plus de 45 000 salariés (soit 65 % des collaborateurs) détiennent une participation dans le groupe, en faisant le premier actionnaire avec 8,5 % de son capital. Les salariés sont associés aux grandes décisions grâce à des associations regroupant 10 000 actionnaires salariés membres, participant activement à la gouvernance du groupe.



CE QU'IL FAUT RETENIR

L'actionnariat salarié présente de nombreux avantages pour les entreprises. Le fait de partager une partie des richesses produites avec les salariés renforce leur fidélisation, leur satisfaction, leur productivité et leur engagement. C'est également un moyen d'attirer de nouveaux talents dans un contexte de pénurie de compétences.

Les avantages sociaux, partie intégrante d'un emploi de qualité

Tout comme la formation, la diversité, la mixité, et la sécurité/santé au travail, les avantages sociaux font partie intégrante de la définition d'un emploi de qualité,

Ils consistent en une forme de rémunération complémentaire offerte aux salariés, en plus de leur salaire. Ils comprennent un ensemble de biens et de services destinés au personnel, tels que les tickets restaurant, les véhicules de fonction, les chèques cadeaux, ou encore les aménagements d'horaires. Dans certains cas, ces avantages sociaux sont proposés par l'employeur de manière volontaire, mais certains peuvent également être imposés par le droit du travail. Par exemple, depuis la loi de 2013, la couverture complémentaire santé collective est devenue obligatoire. Il en va de même pour les frais de transport et les indemnités liées aux accidents du travail. Les entreprises de plus de 50 salariés doivent également proposer l'intéressement et la participation aux bénéfices.

Ces avantages sociaux améliorent significativement les conditions de travail des salariés et ont un impact positif sur leur motivation et leur état d'esprit. Les entreprises qui éprouvent des difficultés à recruter utilisent ces leviers pour attirer, fidéliser et retenir les talents. Le nombre et la qualité des avantages sociaux peuvent faire la différence pour un candidat potentiel, car le salaire n'est pas le seul critère examiné pour choisir un employeur.

Nombre d'entreprises sont conscientes de cette problématique et mettent en avant une série de mesures pour privilégier les avantages sociaux, considérant cela comme un investissement dans le Capital Humain. Cela leur permet de fidéliser leurs employés et de valoriser leur marque employeur.



Essilor

Cette société met l'accent sur un programme d'actionnariat unique où 13 000 salariés détiennent 8,3 % du capital et près de 15 % des droits de vote au sein de l'association Valoptec, jouant un rôle clé dans la gouvernance de l'entreprise. Essilor propose également des solutions pour aider les salariés à concilier vie professionnelle et vie familiale, avec des avantages liés à la parentalité tels que le soutien scolaire et le congé parentalité. De plus, des avantages sur les verres sont offerts aux salariés et à leur famille en raison de leur activité.

Veolia

Le groupe dispose d'un comité d'entreprise très développé, considéré parmi les meilleurs du CAC 40. Veolia propose un plan d'épargne entreprise et une politique d'actionnariat salarié, avec une décote de 20 % et un abondement pour les salariés du groupe, atteignant 6 % du capital de la société. La couverture sociale étendue de Veolia a également fait ses preuves pendant la période de la pandémie.

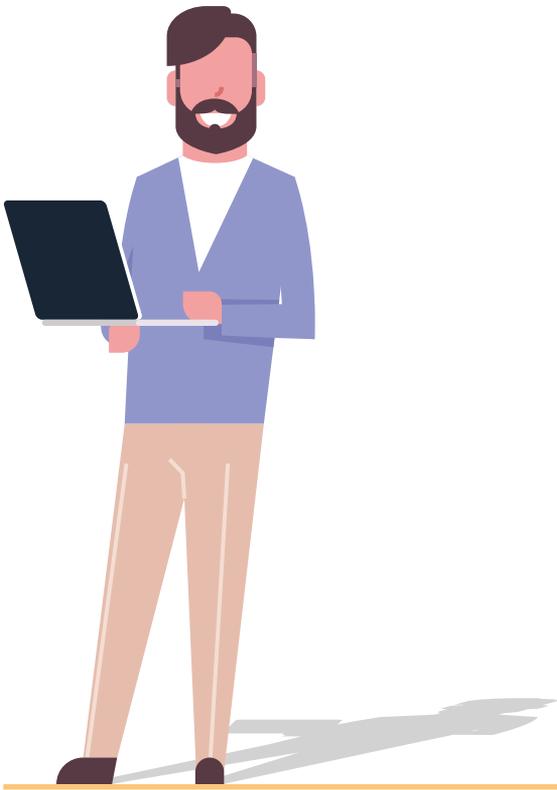
Dassault Systèmes

En tant que gros employeur, il se démarque en distribuant des actions de performance aux talents du groupe, en plus d'avoir un actionnariat salarié unique avec un plan représentant 25 % du salaire des employés. Dassault Systèmes recrute activement, avec environ 2000 nouvelles embauches nettes par an, pour attirer les meilleurs talents et reste impliquée dans les tendances à long terme liées à la transformation digitale.



CE QU'IL FAUT RETENIR

Mettre l'accent sur les avantages sociaux n'est pas un coût pour l'entreprise. Au contraire, c'est un avantage déterminant à long terme, source de performance et d'innovation. Ces avantages contribuent à créer un environnement de travail favorable, renforcent la motivation des salariés et leur fidélisation, et sont essentiels pour une croissance durable et rentable de l'entreprise.



Formation

L'apprentissage, passerelle vers l'emploi et la qualification

Fin 2022, le taux de chômage des jeunes français atteignait 17,3 %*, plaçant le pays au-dessus de la moyenne européenne (14,5 %). Comparativement, le taux de chômage des moins de 25 ans est de 5,9 % en Allemagne.

Pour remédier à cette situation, le gouvernement français souhaite mettre davantage l'accent sur l'apprentissage. Une nouvelle législation prévoit le maintien des aides à l'embauche d'apprentis jusqu'en 2027, à hauteur de 6000 euros par jeune en formation, avec un dispositif simplifié par rapport aux précédents. La nouveauté réside dans le fait que cette prime est désormais la même quel que soit l'âge de l'étudiant et le diplôme visé.

“ L'apprentissage constitue une tremplin vers l'employabilité ”

Cette politique semble porter ses fruits comme en atteste l'évolution du nombre de contrats d'apprentissage signés chaque année. Alors que celui-ci plafonnait à 300 000 contrats signés par an avant incitations financières de l'État, ce nombre a atteint 718 000 en 2021 et 860 000 en 2022 (soit une hausse de 20 % sur un an). L'objectif est d'atteindre le cap du million de contrats signés d'ici 2027, représentant une dépense de 6 milliards d'euros, mais la Cour des Comptes émet des inquiétudes concernant cette dépense.

Cet investissement massif dans l'apprentissage a permis à la France de progressivement rattraper son retard par rapport à l'Allemagne, où l'apprentissage a depuis longtemps favorisé l'insertion professionnelle des jeunes.

Contrairement aux idées reçues, l'apprentissage ne constitue pas une voie de garage pour les jeunes en échec scolaire, il est devenu un moyen de poursuivre des études supérieures. En 2022, plus de 60 % des étudiants signant un contrat d'apprentissage visaient un diplôme de l'enseignement supérieur, tandis que seulement 22 % visaient un CAP.

Pour les jeunes, l'apprentissage présente de nombreux avantages, notamment en développant leur employabilité, leur adaptabilité et leur permet de trouver un emploi plus rapidement. Près de 80 % des contrats d'apprentissage débouchent sur un emploi en France.

Citons l'exemple de deux entreprises qui mettent particulièrement l'accent sur l'apprentissage.



BNP Paribas

Le groupe accueille 2 000 alternants chaque année et propose près de 300 métiers en alternance, couvrant différents domaines tels que la conformité, l'inspection générale, l'informatique et les fonctions commerciales. La transformation numérique a également créé de nouveaux métiers émergents tels que la data science, le marketing digital et la cybersécurité. BNP Paribas reçoit régulièrement des éloges pour la qualité de sa formation et les étudiants expriment un haut taux de satisfaction.



Source : Insee, enquêtes Emploi. Tranche d'âge : 15-24 ans. Données à fin 2022.



BMW

Le constructeur automobile allemand recrute et forme des conseillers commerciaux dans son académie de vente automobile. Le parcours de formation dure entre 13 et 14 mois et combine une formation en vente de 17 semaines dans le centre de formation BMW France et une expérience professionnelle en concession. Cette formation est totalement gratuite et offre aux alternants la possibilité de poursuivre leur carrière au sein du réseau BMW Group France à l'issue du parcours.



CE QU'IL FAUT RETENIR

Développer et promouvoir l'apprentissage est bénéfique pour la société, réduisant les inégalités et formant une population mieux préparée. Pour les collaborateurs, cela permet d'accéder à un enseignement de qualité sur la durée et d'améliorer leurs perspectives de carrière. Pour les entreprises, c'est un investissement rentable qui accroît la productivité et l'attractivité, créant ainsi une croissance durable et profitant aux actionnaires.

Les instituts de formation « maison » : illustration d'une politique réussie en matière d'emploi durable

Dans le cadre de la gestion du capital humain, les politiques de formation mises en place par les entreprises constituent un des critères les plus pertinents pour mesurer la qualité d'une politique réussie en matière d'emploi durable. Il ne s'agit pas uniquement de formations à distance sur des sujets spécifiques, mais plutôt d'écoles, académies ou instituts de formation qui permettent d'attirer et de conserver les talents, tout en augmentant le sentiment d'appartenance et d'engagement des salariés envers leur entreprise.

Certaines entreprises se distinguent par leurs initiatives en matière de formation :

SECTEUR DES BIENS DE CONSOMMATION

Pernod Ricard et **Diageo** ont mis en place des universités pour former les meilleurs talents et commerciaux du groupe. Pernod Ricard University, située en France, offre un espace d'accueil avec des structures sportives et un learning center. De même, Diageo, dans la banlieue londonienne, propose un institut pour former les meilleurs vendeurs en leur offrant des opportunités de progression rapide au sein de la société.

SECTEUR DU LUXE

LVMH se démarque avec l'Institut des Métiers d'Excellence présent dans plusieurs pays. Cet institut forme à 27 professions liées à la création et à l'artisanat, préservant ainsi des savoir-faire de haute tradition et favorisant la culture de la créativité. **Kering**, propose des « graduate programs » pour attirer et fidéliser les meilleurs talents dans les métiers de la vente au sein de ses Maisons. Le groupe propose également des académies de formation pour préserver les savoir-faire artisanaux et les traditions locales au sein de ses différentes marques.

SECTEUR DE L'AUTOMOBILE

Mercedes s'est distinguée en mettant en place un institut de formation à Stuttgart pour assurer une transition juste vers l'électrique. Ainsi, les salariés habitués à travailler sur les moteurs thermiques sont formés sur la transition vers l'électrique, afin de ne pas être laissés de côté.

Les entreprises qui ont adopté ces politiques de formation, comme Pernod Ricard, Diageo, LVMH, Kering, ou encore Mercedes, bénéficient d'un fort engagement employeur. Ces initiatives attirent, forment et retiennent les talents, créant ainsi un cercle vertueux qui favorise l'innovation, la compétitivité et la performance financière.

CE QU'IL FAUT RETENIR

Il est évident à travers ces exemples d'écoles internes d'excellence que les entreprises utilisent le levier social comme un levier de performance. En investissant dans la formation et le développement de leurs employés, elles favorisent une culture d'apprentissage et de croissance, ce qui contribue à renforcer leur position.

Cercle vertueux entre augmentation de salaires et performance économique

Pendant longtemps, l'inflation des salaires était considérée comme un coût pour les entreprises, une charge importante et pesante pour leur rentabilité. On la considérait comme un handicap pour la création d'emplois. Cependant, l'exemple de nos voisins espagnols prouve le contraire. En dépit d'une augmentation du salaire minimum de 8 % début 2023 (soit un bon de 47 % depuis 2018), l'Espagne a créé près de 280 000 nouveaux postes en 2022.

Si la politique salariale est mise en place de manière intelligente, les entreprises peuvent en faire un atout pour attirer et fidéliser les meilleurs talents, satisfaire leur personnel, les impliquer davantage, améliorer leur motivation et, par conséquent, la performance de l'entreprise.

Alors, comment l'entreprise gère-t-elle cette politique salariale ? Quels sont les éléments à analyser ? Il est essentiel d'examiner les conditions d'un dialogue social réussi entre les différentes parties prenantes, ainsi que la manière dont l'entreprise répartit les fruits de ses bénéfices, surtout si ces derniers connaissent une forte progression.

Prenons l'exemple de deux dialogues sociaux réussis récemment dans le secteur de l'automobile, secteur réputé pour être compliqué.

“ Une politique salariale intelligente permet de fidéliser les meilleurs talents ”



Stellantis

Les propositions salariales pour l'année 2023 ont été acceptées par trois des principaux syndicats, qui ont signé l'accord issu de la Négociation Annuelle Obligatoire. Ces tractations ont abouti à une enveloppe globale équivalente à 5,3 % de la masse salariale, une prime inflation de 1000 euros en octobre 2022 pour 60 % du personnel, et 2 milliards d'euros reversés par le groupe à ses 264 000 salariés dans le monde. En France, cela représente au minimum 4 300 € et au maximum 6 190 € par salarié. De plus, la direction a négocié avec les syndicats dans un climat constructif pour parvenir à une proposition équilibrée, tout en préservant la performance des sites en France.

IG Metall

En Allemagne, le syndicat de la métallurgie, a réussi à obtenir une hausse significative des salaires pour les travailleurs (8,6 % d'ici mai 2024). Trois millions de travailleurs allemands bénéficieront d'une première hausse de 5,2 % en juin 2023, suivie d'une autre hausse de 3,3 % en mai 2024.

Mercedes

Les accords ont abouti à une prime « inflation » non imposable de 1 500 euros, versée en deux temps, ainsi qu'une prime moyenne de 6 000 euros aux salariés. En contrepartie, le syndicat promet deux années sans grève. Ces décisions sont soutenues par les excellents résultats de Mercedes, avec une logique de premiumisation et des marges de 13,4 % dans le secteur automobile, accompagnées d'un programme de buyback.



D'autres exemples illustrent également la logique de récompense salariale suite à de bons résultats.



Publicis

En raison de ses bons résultats et pour récompenser le travail des collaborateurs dans un contexte d'inflation élevée, un bonus exceptionnel a été accordé en novembre 2022 à 45 000 salariés dans le monde, équivalent à une semaine de salaire supplémentaire. De plus, les salaires ont augmenté de 8 % en 2022 dans le groupe, qui a créé près de 10 000 postes l'année dernière.

Hermès

L'entreprise a augmenté de 100 euros bruts mensuels l'ensemble des salaires en Europe à compter de juillet 2022, en plus d'une prime exceptionnelle de 4 000 euros versée à tous les collaborateurs du groupe en février 2023. Ces augmentations de salaire s'inscrivent dans un contexte d'excellentes performances avec une marge de 40 % et des ventes en hausse de 23 % en termes de volume. Hermès a également accéléré ses recrutements au second semestre 2023.



CE QU'IL FAUT RETENIR

En récompensant ses salariés, une entreprise peut les motiver, les fidéliser et les engager davantage, créant ainsi un cercle vertueux pour la compétitivité et la productivité de l'entreprise. En fin de compte, cela se traduit par une meilleure performance globale.



Diversité

La diversité : source de richesse pour une entreprise

La diversité dans l'entreprise englobe tout ce qui est lié à l'ethnicité, l'âge, le genre, le handicap, l'origine géographique et sociale. Aujourd'hui, la diversité couvre de nombreux attributs. La question clé est de savoir si la diversité est porteuse de performance accrue pour l'entreprise.

Plusieurs recherches ont tenté d'étudier ce lien, et des éléments tangibles penchent en faveur d'une corrélation :

- **Amélioration de l'innovation** : selon une enquête du Boston Consulting Group, les entreprises dont les équipes dirigeantes affichent une diversité supérieure à la moyenne sont 19 % plus innovantes que les autres. La diversité apporte une multiplicité de points de vue, favorisant ainsi une compréhension plus fine des besoins des clients et des attentes des marchés, source de créativité et d'innovation.
- **Meilleure représentativité du marché** : des effectifs plus diversifiés permettent une pluralité des regards et des approches, aidant l'entreprise à mieux comprendre et fidéliser ses clients sur le long terme.
- **Meilleur engagement des salariés** : les entreprises inclusives fidélisent mieux leurs équipes sur la durée grâce à une richesse humaine plus forte, créant ainsi une dynamique collective qui met en mouvement tous les salariés.

Cependant, un consensus académique marqué montre l'impossibilité d'établir un lien réel entre diversité et performance. Les études réalisées ont été critiquées pour des choix d'échantillons non représentatifs, des méthodologies biaisées ou des paramètres exogènes qui pourraient biaiser les résultats.

Malgré cette difficulté à mesurer mathématiquement le lien, la diversité peut être un véritable atout pour la compétitivité des entreprises. Surtout dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, où près de 50 % des entreprises françaises rencontrent des difficultés à recruter, il paraît vital pour les employeurs d'être ouverts et de changer leurs pratiques de recrutement.

Concrètement, certaines entreprises semblent plus ambitieuses que d'autres dans leur politique de promotion de la diversité. **Air Liquide** en est un bon exemple, l'entreprise a lancé l'initiative « Inclusion Movement » en 2021, mettant l'accent sur la diversité au sein du groupe. **Publicis** a lancé sa Charte d'Engagement pour la Diversité dans la Communication, avec des engagements forts en faveur de la diversité.

CE QU'IL FAUT RETENIR

Les entreprises ont compris l'impact positif de la diversité sur la performance économique. Prendre en compte la diversité dans l'entreprise n'est pas un coût supplémentaire, mais un investissement rentable et nécessaire. Cela permet d'accroître la productivité par un surcroît de performance, créant ainsi une croissance rentable sur le long terme. La diversité est donc un enjeu majeur pour les entreprises soucieuses de leur développement durable.

Favoriser la transmission de savoirs via une politique en faveur de l'emploi des seniors

Le taux d'emploi des seniors (55-64 ans) en France est parmi les plus faibles des pays développés, atteignant 56,9 % en 2022, bien qu'en augmentation considérable depuis la fin des années 90 (29 %). Cependant, ce chiffre reste inférieur au taux d'emploi des seniors de l'union européenne (62,4 % fin 2022), voire à des pays comme la Scandinavie (90 %).

L'amélioration concerne principalement la tranche d'âge de 55 à 59 ans, avec un taux d'emploi passé de 38 % à 77 % entre 2008 et aujourd'hui. Passé 60 ans, seulement un senior sur trois reste sur le marché du travail en France, tandis que ce chiffre grimpe à 66 % au Japon, en Allemagne ou en Suède, contre 49 % pour la zone euro.

Pour remédier à ce problème, deux solutions peuvent être envisagées :

- 1. Report de l'âge légal de départ à la retraite :** le gouvernement explore cette option pour augmenter l'emploi des plus de 60 ans et préserver le système actuel de cotisations. La réforme des retraites en France prévoit plusieurs actions consacrées à l'emploi des seniors, notamment l'élargissement de l'accès à la retraite progressive, le cumul emploi-retraite créateur de droit, la création d'un compte épargne-temps universel (CETU) et la mise en place d'un index senior dans les entreprises pour mesurer et afficher le taux de personnes en fin de carrière dans leurs effectifs.
- 2. Valorisation du senior au sein des entreprises :** les entreprises ont un rôle à jouer en faisant du senior un atout créateur de valeur et de performance. Certaines entreprises, comme Mercedes et bioMérieux, ont mis en place des politiques audacieuses pour valoriser leur personnel hautement qualifié. **Mercedes** offre des programmes de transmission de savoirs et de bien-être pour ses collaborateurs seniors, tandis que **bioMérieux** propose divers dispositifs pour préparer la retraite de ses salariés, comme le temps partiel senior, l'abondement pour rachat de trimestres et un accompagnement retraite individualisé.

Néanmoins, il reste des défis à relever, notamment dans les secteurs de l'automobile et des services aux collectivités qui sont en pleine transition. Certaines entreprises ont mis en place des plans de restructuration qui affectent les salariés proches de la retraite. Il est essentiel de trouver des solutions pour éviter une dégradation de l'emploi des seniors dans ces secteurs.

CE QU'IL FAUT RETENIR

La prise en considération des seniors dans l'entreprise est un investissement rentable et nécessaire. Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, les entreprises ont la responsabilité de s'investir davantage dans la formation et de prendre en compte cette transition démographique. Valoriser les seniors dans l'entreprise permet de conserver une cohésion et d'accroître la productivité, créant ainsi une croissance rentable sur le long terme.

Source : Dares : Les seniors sur le marché du travail en 2022.

Remettre en question la « norme » via une politique d'emploi des personnes handicapées

En France, les personnes en situation de handicap représentent 7 % des 15-64 ans, mais seulement 4,0 % de l'ensemble des personnes en emploi, ce qui est encore loin du niveau minimal de 6 % requis. Le taux de chômage des personnes en situation de handicap était de 12 % en 2022, nettement supérieur à celui de l'ensemble de la population active qui était alors autour de 7 %. Cependant, ces chiffres montrent une amélioration par rapport à 2018, où 18 % des travailleurs en situation de handicap étaient au chômage. Les embauches de personnes handicapées ont augmenté de 19 % l'an passé, témoignant des efforts de l'État en faveur de l'emploi des personnes handicapées avec des mesures d'aide à l'embauche et de soutien à l'apprentissage.

Cette politique en faveur de l'emploi des personnes handicapées est souvent envisagée, soit par souci d'économie pour réduire les contributions obligatoires, soit par conscience sociale dans le cadre de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Cependant, au-delà de ces considérations, elle peut être un véritable levier de performance en entreprise. En intégrant la diversité, les entreprises enrichissent leur vision du monde et encouragent l'innovation au sein d'équipes plus créatives. Plutôt que de vouloir que les individus « non-conformes » se rapprochent de la « norme », l'idée est de remettre en question cette norme elle-même. En favorisant des échanges inclusifs au sein de l'organisation, une ouverture d'esprit et une bienveillance s'installent, améliorant ainsi le climat social et l'ambiance de travail.

L'intégration de politiques en faveur de l'emploi des personnes handicapées permet aux entreprises de recruter plus facilement en valorisant leur marque employeur et grâce au bouche-à-oreille positif. Cela favorise également la fidélisation des collaborateurs, qui deviennent plus engagés et concernés par l'entreprise.

Citons deux exemples concrets d'entreprises engagées dans cette démarche. En 2021, **Hermès** employait 6,4 % de personnes en situation de handicap, tandis que pour **bioMérieux** cet effectif représentait 6,25 %. Ces entreprises ont développé des politiques en faveur de l'emploi des personnes handicapées, avec des budgets dédiés aux aménagements de poste, des partenariats avec des organisations spécialisées, des forums d'emploi dédiés au handicap, et des actions de sensibilisation pour les managers.

CE QU'IL FAUT RETENIR

Ces exemples montrent comment les entreprises peuvent bénéficier des retours sur investissement en termes d'image, mais aussi en favorisant une culture d'échanges inclusifs et de bienveillance au sein de l'organisation. En encourageant la diversité et en intégrant des politiques en faveur de l'emploi des personnes handicapées, les entreprises créent un environnement propice à l'innovation et à la performance économique, tout en renforçant l'engagement de leurs collaborateurs.

L'égalité homme/femme : aller au-delà des simples quotas réglementaires

Quel que soit le niveau hiérarchique, les femmes restent globalement sous-représentées dans les entreprises. En 2022, par exemple, seulement 2,5 % des postes de président ou de directeur général au sein des entreprises du CAC 40 étaient occupés par des femmes. Bien que la mixité au sein des instances de gouvernance du SBF 120 ait légèrement progressé, la part des femmes dans ces instances n'est que de 22,4 %.

Les réglementations jouent un rôle essentiel dans l'évolution de la féminisation des instances dirigeantes. La loi Coppé-Zimmerman de 2011 a instauré des quotas de 40 % de femmes au sein des conseils d'administration en France, plaçant ainsi le pays devant d'autres nations comme la Norvège, l'Allemagne ou les États-Unis. La loi Rixain est allée encore plus loin, fixant des quotas de 30 % de femmes dans les Comex d'ici à 2027 et de 40 % d'ici à 2030. Au niveau européen, une directive imposant des quotas de 40 % de femmes dans les conseils d'administration pour 2026 a été instaurée en juin 2022.

L'instauration de quotas réglementaires est nécessaire, mais pas suffisante

Bien que l'instauration de quotas réglementaires ait entraîné une amélioration de la féminisation des instances dirigeantes, certains secteurs, tels que les technologies (les semi-conducteurs, l'automobile ou l'énergie), restent encore trop peu attractifs pour les femmes. Une faible représentation des femmes dans ces secteurs est également observée dès la formation, avec seulement 28 % de femmes dans les écoles d'ingénierie en France.

Les entreprises ont un rôle crucial à jouer dans la formation et la sensibilisation des femmes à certains métiers. La mise en place de campagnes de sensibilisation aux métiers techniques, de partenariats avec les écoles, de systèmes de mentoring sont autant de leviers susceptibles d'améliorer l'attractivité des métiers techniques auprès des femmes. Des associations telles que « Elles bougent » organisent des événements pour sensibiliser les femmes aux métiers sous-représentés dans les secteurs des transports, de l'énergie, du bâtiment, etc.

La rétention des talents féminins est également cruciale pour les entreprises. Il est nécessaire de combattre les disparités salariales, d'offrir des congés maternité adéquats et de réduire les plafonds de verre pour retenir les femmes au sein des entreprises. Ainsi, au-delà des quotas, la priorité doit être donnée au développement d'un environnement inclusif pour favoriser la rétention des femmes au sein des entreprises.

Dans le secteur des semi-conducteurs, qui fait face à une faible féminisation, **STMicroelectronics** se démarque par sa politique de féminisation. L'entreprise affiche un effectif féminisé à 34 % avec une part croissante de femmes dans les nouvelles embauches. STMicroelectronics s'est engagé à augmenter la part des femmes au sein du top management à plus de 20 % d'ici 2025. L'entreprise met en place des initiatives telles que le programme « Women in Leadership (WIL) » avec des séances de coaching et de codéveloppement pour ses employées du « junior » et « middle management ». Des campagnes de sensibilisation à destination des étudiantes sont également menées pour encourager leur intérêt pour les métiers techniques.

CE QU'IL FAUT RETENIR

Une politique de féminisation est aujourd'hui essentielle pour toute entreprise soucieuse de sa responsabilité sociale et pour répondre aux objectifs de développement durable des Nations unies. Les études montrent que la mixité apporte une meilleure communication, coopération et représentativité sociale, contribuant ainsi à une meilleure performance de l'entreprise grâce à un environnement inclusif et une meilleure qualité de vie au travail.



Relation avec
les représentants sociaux

Le dialogue social, levier de compétitivité pour les entreprises

Le climat social dans l'entreprise joue un rôle essentiel sur l'engagement des salariés et vient se refléter dans le fonctionnement et la performance d'une entreprise. La France et l'Allemagne sont l'archétype de deux modèles sociaux distincts qui sont intéressants à analyser.

En France, on perçoit le dialogue social comme marqué par une forte complexité et une culture historique du conflit, caractérisée par la contestation et l'affrontement. En revanche, en analysant le dialogue social en Allemagne et dans certains pays d'Europe du Nord, on constate un modèle plus vertueux qui place les négociations entre partenaires sociaux au centre de la stratégie de compétitivité. Les syndicats forts et représentatifs en Allemagne jouissent d'une excellente légitimité, et le processus de négociation est souvent décentralisé, avec une intervention minimale de l'État. Ces négociations se déroulent au plus près des réalités du terrain, et les partenaires sociaux sont responsables de la croissance et de la compétitivité de l'entreprise. De plus, les conflits sociaux sont extrêmement rares.

La législation allemande favorise le dialogue social avec le principe de la cogestion. La cogestion prévoit la participation des salariés dans la vie de l'entreprise, notamment en les représentant au conseil de surveillance. Ce modèle développé dans les années 1970 a été réformé en 2000 et fait la fierté de l'Allemagne. Dans les entreprises de plus de 2 000 salariés, le conseil de surveillance est composé à parité de représentants des actionnaires et du personnel. Cela se traduit par un niveau d'association des salariés aux décisions beaucoup plus important qu'ailleurs, contribuant ainsi aux succès industriels allemands.

Pour illustrer cela, prenons l'exemple de Mercedes.

Principe de cogestion à travers :

Salaires : Le syndicat allemand IG Metall a obtenu une importante augmentation salariale pour les salariés de Mercedes, avec une hausse de 8,6 % d'ici mai 2024, accompagnée de primes et d'une promesse de deux années sans grève.

Politique envers les seniors : Mercedes a mis en place une politique audacieuse pour les seniors, valorisant leur expertise et permettant la transmission de leurs savoir-faire aux jeunes apprentis. Un programme spécifique sur le bien-être et la santé de ces collaborateurs seniors a été mis en place.

Dialogue avec les parties prenantes, les fournisseurs : Mercedes a signé un accord avec le site Valeo d'Amiens, garantissant une production à long terme et offrant 10 ans de visibilité à ses 900 salariés.

Bien sûr, la cogestion à l'allemande n'est pas exempte de défauts, comme des exemples de corruption dans certaines entreprises. Chez Volkswagen, malgré le puissant comité d'entreprise et le syndicat IG Metall, le scandale des moteurs diesel manipulés n'a pas pu être évité.

CE QU'IL FAUT RETENIR

Il est indéniable qu'un dialogue social réussi est positif tant pour les salariés que pour les entreprises. Il est donc légitime de se demander si le système allemand de cogestion doit servir de référence pour l'Europe et la France. Ce qui est sûr, c'est que le dialogue social est une source de réussite pour l'entreprise. Une étude de la DARES parue en septembre 2020 qui nous démontre que « le dialogue social affecte positivement la performance des entreprises » lorsque celui-ci s'exerce dans un climat de confiance.

Vers une Europe plus inclusive et plus juste : cadre légal et politique

Afin de mieux appréhender le cadre réglementaire, légal et politique qui touche à la politique sociale en Europe, il est intéressant de se pencher sur les récentes mesures prises par le Japon dans le cadre de sa politique d'emploi durable. Le Japon met l'accent sur un « nouveau capitalisme » axé sur les augmentations de salaires, l'innovation et la résolution des problèmes sociaux. Une réforme du marché du travail a été entreprise, visant la requalification des travailleurs, l'amélioration de la formation et des augmentations salariales. Ce changement est motivé par un vieillissement rapide du Japon et une pénurie de main-d'œuvre. Les grandes entreprises ont conclu des négociations annuelles sur le travail avec des augmentations salariales moyennes de 3,8 %, la plus forte augmentation depuis trois décennies.

L'Europe s'inscrit-elle dans le sillage du Japon en matière de politique sociale ? Pour cela, examinons les principales mesures prises sur les dernières années.

En 2017, les dirigeants européens se sont réunis pour entériner le « Socle européen des droits sociaux » (SEDS), comprenant 20 principes pour guider l'agenda social européen. Parmi eux, l'éducation, la formation, l'égalité hommes-femmes ou encore l'égalité des chances et la garantie d'un salaire juste. Bien que non contraignants, ces principes permettent aux États membres de tracer une trajectoire commune et aux institutions européennes de proposer des textes législatifs pour améliorer le climat social sur le continent. Par la suite, en 2019, un texte sur l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle a été adopté, suivi d'une garantie renforcée pour la jeunesse en octobre 2020 grâce à des politiques de formation et de recherche d'emploi. Le bilan du sommet européen de Porto, qui s'est tenu en 2021 et a fixé les objectifs d'une politique sociale européenne pour 2030. La présidente Ursula Van Der Leyen a exprimé son souhait de construire une Europe plus inclusive.

Plan d'action à l'horizon 2030 - 3 objectifs majeurs

Atteindre un taux d'emploi de 78 % pour les 20-64 ans

Permettre à 60 % des adultes européens d'accéder chaque année à une formation.

Permettre à 15 millions d'Européens, dont 5 millions d'enfants, de ne plus être menacés par la pauvreté et l'exclusion.

Cependant, quelques lignes de fracture persistent, notamment concernant le salaire minimum. Les pays du Sud comme la France, l'Italie, l'Espagne et le Portugal sont favorables à cette mesure, tandis que les pays du Nord et de l'Est restent attachés à leur modèle.

CE QU'IL FAUT RETENIR

Une Europe plus inclusive et plus juste permettra de créer davantage d'emplois et de meilleure qualité, mobilisant les jeunes, les personnes en situation de handicap et s'appuyant sur l'expérience des seniors. Une Europe sociale mettra l'accent sur la diversité, la formation et la parité hommes/femmes, encourageant des politiques de rémunération intelligentes telles que l'actionnariat salarié et les avantages sociaux.



Plan de réorganisation

Fermetures de sites industriels : accompagnement des employés et revitalisation économique des territoires

Souvent, pour se développer, il est fréquent qu'une entreprise doive fermer certains sites. Une décision complexe, avec des conséquences pour les employés, l'écosystème local et la vie de la communauté mais qui fait partie intégrante du cycle de vie des entreprises. Cependant, la fermeture d'une usine ne signifie pas nécessairement la disparition du site industriel sur lequel elle se trouve. Les entreprises peuvent chercher des solutions pour développer de nouveaux projets en partenariat avec d'autres acteurs.

Lorsqu'une entreprise décide de fermer un site, il est crucial d'examiner comment cette fermeture est gérée. Tout d'abord, l'entreprise doit se concentrer sur l'accompagnement individuel des personnes touchées par la fermeture, en les aidant à trouver de nouvelles opportunités d'emploi ou à se former pour des métiers d'avenir. L'entreprise a une responsabilité sociale envers ses employés et doit assumer pleinement son rôle en les soutenant pendant cette période de transition.

Ensuite, l'entreprise doit définir un projet d'avenir créateur d'emplois pour le territoire concerné. Cela implique d'innover et de développer de nouvelles activités en collaboration avec d'autres acteurs locaux.

Enfin, la clarté et la responsabilité tout au long de la transformation sont essentielles. L'entreprise doit impliquer toutes les parties prenantes dans le processus de réflexion, construire un projet bénéfique pour le territoire dès son lancement, et apporter les investissements et le savoir-faire nécessaires pour assurer son succès.

La **loi Borloo de 2002**, contraint les entreprises de plus de 1 000 employés à **contribuer financièrement à la revitalisation du territoire en cas de fermeture.**

Ce dispositif encourage les entreprises à anticiper davantage les restructurations et à adopter une approche responsable dans la gestion des fermetures.



Michelin

Le groupe, présent dans 68 usines à travers le monde, emploie plus de 114 000 personnes. Pour se développer, Michelin est contraint d'ouvrir ou moderniser de nouveaux sites tout en fermant certains autres. L'usine de Bamberg en Allemagne, spécialisée dans les pneus de petite taille, a ainsi été fermée en raison de la forte concurrence venant d'Asie. Pourtant, Michelin a su transformer ce site en un projet innovant, le Cleantech Innovation Park, accueillant des entreprises spécialisées dans l'intelligence artificielle, la digitalisation et la mobilité durable.

De même pour l'usine de Dundee en Écosse, également spécialisée dans les pneus de petite taille, qui a été remplacée par le Michelin Scotland Innovation Parc, un pôle dédié aux nouvelles technologies de l'énergie bas carbone. Dans ces deux cas, Michelin a su préserver un engagement envers ses salariés en leur offrant des solutions d'avenir, tout en contribuant au développement économique des territoires concernés.



CE QU'IL FAUT RETENIR

Force est de constater que lorsque les entreprises investissent dans leur capital humain et prennent des mesures responsables pour gérer les fermetures de sites, elles créent des solutions durables qui contribuent à leur propre performance à long terme. En mettant l'accent sur l'accompagnement des employés et la revitalisation économique des territoires, elles démontrent leur engagement envers la responsabilité sociale et environnementale, et renforcent leur image positive aux yeux du public et des investisseurs.

La réindustrialisation comme source de performance long terme

En 2021, le poids de l'industrie dans le PIB français ne représentait plus que de 16,8 %. Partout en France et en Europe, depuis les années 1970, de nombreux pays subissent un processus de désindustrialisation à la fois lent et violent. La tertiarisation de l'économie, les délocalisations massives, la faible compétitivité des coûts salariaux, et le manque de formation sont autant de facteurs expliquant ce déclin de l'industrie manufacturière. La dépendance croissante de l'Europe envers le reste du monde pour des produits tels que les médicaments et certains produits électroniques souligne cette problématique.

Le Chips Act, ou comment renforcer l'avance technologique de l'Europe ?

Pour remédier à cette forte dépendance, intéressons nous au règlement européen sur les semi-conducteurs. Egalement connu sous le nom de « Chips Act », ce règlement vise à porter à 20 % la part de l'Union européenne dans la capacité de production mondiale des semi-conducteurs d'ici 2030. Pour cela, l'UE prévoit d'accroître la capacité technologique, la production et l'innovation dans ce domaine grâce à un plan d'investissement de 43 milliards d'euros, incluant des subventions publiques.

Dans ce contexte de réindustrialisation, nous souhaitons vous partager deux exemples d'entreprises qui bénéficient de ces investissements et qui s'adaptent à la quatrième révolution industrielle, également appelée « Industrie 4.0 ».



Infineon

Le groupe allemand prévoit la construction d'une nouvelle usine à Dresde, au cœur de la « Silicon Saxony », pour produire des semi-conducteurs nécessaires dans l'automobile et les énergies renouvelables. Cette expansion est soutenue par un plan de recrutement et de formation pour créer environ 1 000 emplois hautement qualifiés.

STMicroelectronics

Le groupe français investit près de 6 milliards d'euros à Crolles pour créer une usine de semi-conducteurs moderne et automatisée, entraînant la création de 1 000 emplois supplémentaires. La gestion optimale du capital humain est primordiale pour soutenir cette croissance.



Ces investissements s'inscrivent dans le cadre du plan de la Commission européenne visant à doubler la part des puces produites en Europe d'ici à 2030. Ils ont pour but de réduire la dépendance de l'UE face aux importations asiatiques, d'améliorer la souveraineté et de créer des emplois, contribuant ainsi à la compétitivité de ces entreprises.

L'Industrie 4.0, ou industrie du futur, est la quatrième révolution industrielle qui repose sur l'émergence de nouvelles technologies. Elle permet une transformation de l'industrie et des systèmes de production en rendant les usines « intelligentes » et adaptatives aux besoins de production. Grâce à des technologies telles que l'internet des objets, le big data, le cloud, l'impression 3D et l'utilisation de robots, l'Industrie 4.0 offre un avantage concurrentiel considérable en termes de gains de productivité pour les entreprises. Elle s'inscrit dans une logique de personnalisation de masse, de production flexible et localisée près de la demande, et d'une meilleure qualité de vie au travail.

La transition vers l'Industrie 4.0 nécessite une évolution des compétences et des responsabilités des employés. Les entreprises doivent mettre en place des mesures de formation continue pour accompagner leurs collaborateurs dans cette transition. Les compétences les plus recherchées incluent la gestion des données, la sécurité des données, l'interaction homme-machine et le développement de logiciels. Les entreprises qui réussiront à combiner excellence industrielle et capital humain seront les gagnantes de demain.

CE QU'IL FAUT RETENIR

La réindustrialisation en Europe, en particulier dans le secteur des semi-conducteurs, offre des opportunités en termes de relocalisation, de formation continue et d'amélioration de la qualité de vie au travail. Les entreprises qui investissent dans l'Industrie 4.0, tout en accompagnant les changements sociaux et en valorisant leur capital humain, sont susceptibles de devenir des leaders performants à long terme. L'emploi durable est ainsi synonyme de performance financière dans ce contexte d'Industrie 4.0.

Investir dans l'ancrage territorial : une opportunité d'accroître sa compétitivité

Historiquement, de forts liens ont existé entre les grandes entreprises françaises et leur territoire de naissance. Des exemples tels que Michelin à Clermont-Ferrand, Legrand à Limoges, et Airbus à Toulouse ont marqué le paysage économique du pays. Cependant, avec la mondialisation des échanges et la numérisation de l'économie, ce lien s'est dilué, et certaines entreprises ont été perçues comme ne se souciant plus de leur environnement extérieur.

Cependant, ces tendances semblent changer et l'ancrage local est désormais perçu comme un devoir et une opportunité pour les entreprises. Les entreprises exercent des responsabilités envers leur écosystème et leur territoire, et la norme ISO 26000 recommande de mettre l'accent sur le lien entre territoire et entreprise. Cela implique de favoriser les partenariats avec les parties prenantes locales et d'avoir un comportement citoyen envers la communauté.

L'ancrage territorial peut prendre plusieurs formes, notamment économique, environnemental et social. Les entreprises peuvent contribuer à lutter contre les fractures territoriales en investissant dans le développement local, en participant au développement économique, en adoptant des pratiques environnementales responsables et en favorisant la cohésion sociale.

Avantages et opportunités pour les entreprises à investir dans l'ancrage territorial :

- construire et consolider la réputation de l'entreprise en tant qu'acteur engagé et responsable,
- créer des relations de confiance à long terme et développer un réseau solide avec les partenaires locaux,
- développer des solutions spécifiques qui répondent aux besoins et spécificités du terrain.

Au sein des portefeuilles que nous gérons, nous pouvons retrouver des exemples concrets d'ancrage territorial.



Schneider Electric

Le groupe a lancé le projet GreenOValley à Grenoble, visant à regrouper ses effectifs sur cinq sites, avec un environnement de travail moderne et en se rapprochant de l'université et des centres de recherche.

Hermès

L'entreprise renforce son ancrage territorial en France en implantant une deuxième unité de fabrication de produits de maroquinerie en Auvergne, à Sayat dans le Puy-de-Dôme, créant ainsi des emplois et contribuant au développement local.



CE QU'IL FAUT RETENIR

Investir dans l'ancrage territorial est un investissement porteur de compétitivité pour les entreprises. Les bénéfices engendrés incluent un réseau solide, une meilleure résilience et une plus grande attractivité pour l'entreprise. C'est une approche gagnante qui contribue au développement des territoires, tout en renforçant la position des entreprises sur le marché.

Transition juste : enjeu crucial et créateur d'opportunités dans le secteur automobile

La transition juste est un enjeu crucial dans le secteur automobile, alors que l'Union européenne se dirige vers l'interdiction de vendre de nouvelles voitures à moteur thermique en 2035 et vise à réduire ses émissions d'au moins 55 % d'ici 2030. Les régions productrices d'automobiles de l'UE réclament un mécanisme de soutien pour faciliter cette transition, similaire à celui mis en place pour les régions productrices de charbon. Cela vise à accompagner les entreprises et les travailleurs dans cette transformation majeure.

La transition vers les voitures à zéro émission offre des opportunités pour l'industrie européenne, mais cela implique également des défis évidents, notamment en matière de formation et de qualification des travailleurs, ainsi que de financement adéquat pour soutenir cette transition.

Plusieurs régions d'Europe se sont regroupées pour demander un mécanisme européen de soutien à une transition juste, équitable et efficace. Environ 5,7 millions d'emplois dans l'industrie automobile et ses industries associées pourraient être concernés, et les fournisseurs de moteurs à combustion devraient être les plus touchés. Des régions allemandes telles que Bade-Wurtemberg et la Bavière, ainsi que la Galice en Espagne, seront confrontées à des défis majeurs.

Cependant, cette transition offre également des opportunités en créant de nouveaux emplois liés à la voiture électrique, notamment dans le développement de logiciels. Pour réussir cette transition, il est essentiel d'accompagner les travailleurs tout au long du processus et de leur fournir les compétences nécessaires pour ces nouveaux emplois.

Chiffres clés du secteur automobile

7% du PIB de l'UE

14 millions d'emplois

6% de l'emploi total de l'UE



Stellantis

Nous constatons qu'ils ont déjà offert à 72 % de leurs collaborateurs une formation sur le sujet. L'entreprise prévoit des changements technologiques massifs dans ses usines pour accueillir une production de voitures électriques.

L'entreprise prévoit d'adapter ses usines à l'électrification croissante de ses gammes : investissements dans certaines usines pour produire des véhicules électriques et transformation de sites spécialisés dans les moteurs thermiques pour devenir des leaders dans la production de moteurs électriques.



CE QU'IL FAUT RETENIR

La transition vers les véhicules électriques est un défi majeur pour le secteur automobile, qui offre néanmoins de belles opportunités pour les entreprises qui réussissent à accompagner leurs salariés dans cette transformation. La formation et la conversion des travailleurs, ainsi qu'une politique de dialogue social intelligente entre toutes les parties prenantes, sont essentielles pour faire de cette transition un succès à la fois pour l'industrie automobile et pour les travailleurs qui en dépendent.

La « destruction créatrice » d'une stratégie de robotisation

En 2020, le nombre de robots opérationnels dans le monde a dépassé les 3 millions d'unités, soit trois fois plus qu'il y a dix ans. La crise sanitaire a été un catalyseur pour le marché de la robotique, amenant les entreprises à repenser la gestion de leurs chaînes d'approvisionnement.

L'Asie est le principal acteur de l'automatisation, avec 29 % des robots installés en Chine, 13 % au Japon et 12 % en Corée du Sud. L'Allemagne et les États-Unis suivent de près, représentant respectivement 8 % et 10 % des installations mondiales en 2020. En France, la robotisation est souvent perçue comme une menace pour l'emploi, car les robots pourraient se substituer aux travailleurs.

Contrairement aux idées reçues, la robotisation stimule la création d'emploi. Des études récentes démontrent que la robotisation est bénéfique pour l'emploi, l'industrie et l'économie en général. Les robots et l'automatisation ne détruisent pas l'emploi dans l'industrie, mais au contraire, ils le stimulent. Une étude de l'OFCE associée au Collège de France a analysé 19 500 établissements industriels français sur une période de dix ans, et le constat est clair : les entreprises les plus automatisées sont celles qui ont créé le plus d'emplois. En effet, une entreprise automatisée est plus productive, réduit ses coûts de revient et ses prix de vente, ce qui augmente la demande et, par conséquent, génère davantage d'emplois. Selon cette étude, chaque augmentation de 1 % d'automatisation entraîne une création supplémentaire de 0,28 % d'emplois. Ces résultats profitent à tous les types d'emplois, qu'ils soient hautement qualifiés ou peu qualifiés.

Dans les secteurs soumis à la concurrence internationale, une hausse de l'automatisation entraîne une augmentation des parts de marché à l'échelle mondiale et, par conséquent, une augmentation de l'emploi, au détriment des pays concurrents.

Une autre étude universitaire anglaise, intitulée « Robots and firms » a comparé sur une période de 18 ans la trajectoire d'entreprises industrielles, en distinguant celles ayant intégré des robots de celles qui ne l'ont pas fait. Le résultat est éloquent : les entreprises robotisées ont augmenté leurs effectifs de plus de 50 %, tandis que les autres ont connu une diminution de plus de 20 %.

Une stratégie de robotisation dans l'entreprise doit s'accompagner d'une politique ambitieuse de formation et d'un dialogue social

La robotisation entraîne nécessairement des changements dans l'organisation du travail au sein des entreprises. Si les robots remplacent certains travailleurs dans certaines tâches, ils créent également de nouveaux métiers et besoins. L'installation d'un robot nécessite un personnel qualifié pour l'installation, l'entretien, le réglage, la supervision, etc. C'est la théorie de la « destruction créatrice » d'origine schumpetérienne. Ainsi, la robotisation entraîne davantage une transformation des emplois qu'une perte nette. À long terme, elle permet de créer de nouveaux emplois plus productifs. Cependant, pour que cette transition soit réussie, il est essentiel d'accompagner ces changements par une politique de formation et d'éducation ambitieuse afin de développer les compétences liées au numérique, au big data, à la robotique et à l'IA.

Exemples d'entreprises, ayant adopté une politique d'investissement ambitieuse dans les nouvelles technologies.



Sanofi

La société a récemment installé avec succès une dizaine de robots collaboratifs sur son site de Tours (Indre-et-Loire). Cette intégration dans les ateliers de conditionnement a permis d'améliorer la productivité en optimisant l'organisation et en réduisant la charge de travail. Les collaborateurs peuvent désormais se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée. Les robots collaboratifs en fin de ligne ont grandement facilité l'opération de chargement/déchargement de palettes, une tâche physique et peu gratifiante pour les employés. Cette initiative a été bien accueillie par les travailleurs, car elle a permis de préserver leur santé et de réduire les risques liés à cette activité. Sanofi a calculé un retour sur investissement de 24 mois et a investi dans la formation de son personnel. La société accorde une importance primordiale à la formation continue de ses employés, ce qui se reflète positivement dans son score ESG.

STMicro

Le groupe a annoncé un investissement massif de près de 6 milliards d'euros et la création de 1 000 emplois à Crolles. Ce partenariat entre le franco-italien STMicroelectronics et l'américain GlobalFoundries vise à créer une usine de semi-conducteurs en France, sur le site de Crolles, qui appartient déjà à STMicro et ne cesse de croître. Cette usine sera entièrement automatisée, tant dans la gestion de l'encours que dans le pilotage temps réel des procédés. Actuellement, l'usine emploie 6 000 personnes. Dans le cadre de ce projet, STMicro recrutera des ingénieurs en automatisme et mécanique qui travailleront sur des équipements totalement robotisés.



CE QU'IL FAUT RETENIR

La robotisation de l'économie n'est pas l'ennemie de l'emploi. Au contraire, elle représente un levier précieux pour accroître la compétitivité, relocaliser les activités de production et favoriser la création d'emplois sur le long terme. Cependant, pour que ces investissements soient pertinents, ils doivent être accompagnés d'une politique ambitieuse de formation, de dialogue social et d'innovation pour faciliter ces mutations.



Attractivité et rétention des talents

Mise en place d'une politique d'emploi durable pour contrer la pénurie de compétences dans l'industrie

Selon un article paru dans l'Usine Nouvelle en janvier 2023, l'industrie fait face à une pénurie de compétences sans précédent depuis trente ans. En effet, 67 % des chefs d'entreprise de l'industrie manufacturière déclarent rencontrer des difficultés de recrutement, un taux inégalé depuis 1991. Le nombre d'emplois vacants dans l'industrie a doublé depuis la fin 2019, atteignant 61 000 mi-2022, selon la Dares.

Cette situation s'explique en partie par un taux de chômage historiquement faible en France, à 7,2 % en fin d'année, et de 6 % dans l'UE, plaçant ainsi les salariés en position de force. Certaines tensions sont structurelles, touchant notamment les métiers hautement qualifiés tels que les ingénieurs, ainsi que les métiers nécessitant des qualifications spécifiques comme les soudeurs. Mais, de manière surprenante, des métiers qui n'étaient pas en tension le deviennent en raison de leurs conditions de travail difficiles, tels que les aides à domicile, les ouvriers non qualifiés de l'agroalimentaire et même certains ouvriers qualifiés.

Une des raisons de cette pénurie est que l'industrie n'a pas suffisamment formé de jeunes ces dernières décennies, ce qui se ressent aujourd'hui avec une grosse pénurie de candidats. Le secteur du textile par exemple recommence à embaucher mais ne trouve pas suffisamment de couturiers. Dans le secteur du luxe, les artisans détenant les savoir-faire vont partir en retraite, créant une urgence pour recruter une nouvelle génération, et ce d'autant que les commandes n'ont jamais été aussi élevées. Environ 20 000 postes en production sont à pourvoir dans ce secteur.

Pour remédier à cette situation, la formation initiale est un enjeu crucial. Le gouvernement prévoit de réformer le lycée professionnel pour mieux rapprocher les parcours des jeunes avec les besoins de l'économie, en dialoguant davantage avec les entreprises locales et en favorisant les stages. Pôle emploi a également mis en place une méthode de recrutement par simulation (MRS) qui permet de repérer les capacités nécessaires au poste de travail proposé en dehors des critères habituels tels que l'expérience et le diplôme.

Du côté des entreprises, l'accent doit être mis sur la formation pour attirer et conserver les talents. Certaines entreprises ont déjà pris des mesures en ce sens.



Legrand

La société leader mondial des produits et systèmes pour les installations électriques, qui investit massivement dans la formation de ses collaborateurs et propose des programmes de développement personnalisés pour les potentiels de niveau « senior management ». Legrand met également l'accent sur le recrutement de jeunes et dispose d'un centre de formation des apprentis.

L'Oréal

Le groupe a mis en place un centre de recherche capillaire ultramoderne à Saint-Ouen, regroupant des chercheurs internationaux spécialisés dans les métiers du cheveu.



CE QU'IL FAUT RETENIR

La pénurie des compétences est un défi majeur pour l'industrie. Néanmoins les entreprises qui mettent en place des politiques audacieuses et responsables en matière de capital humain et de formation sont mieux armées pour faire face à cette situation. L'investissement dans le capital humain constitue bel et bien un vecteur de performance future pour les entreprises.

La responsabilité sociale et sociétale comme axe de productivité

Selon une étude récente d'un cabinet de conseil sur les tendances en ressources humaines, 70 % des entreprises considèrent la responsabilité sociale et sociétale comme un sujet important, tant pour leur marque employeur que pour fidéliser leurs salariés.

Il est indéniable que pour attirer de nouveaux talents, les entreprises doivent s'adapter aux évolutions sociétales. Cette prise de conscience croissante de l'impact social n'est pas seulement le résultat d'une conscience collective, mais aussi d'une réflexion économique rationnelle, soulignée par les auteurs de l'étude.

En effet, de plus en plus d'entreprises mettent en place des programmes sociaux, motivées par diverses raisons : 30 % le font pour développer leur marque employeur, 18 % pour fidéliser leurs salariés, et 18 % pour renforcer leur image de marque.

Cet engagement trouve un écho particulier auprès des jeunes générations qui sont prêtes à rejoindre des entreprises engagées sur les enjeux sociaux et sociétaux. Cela nécessite donc une adaptation indispensable de la part des entreprises, et cette harmonie doit être portée et impulsée par les dirigeants.

L'un des principaux défis auxquels font face les entreprises aujourd'hui est de maintenir l'engagement de leurs collaborateurs. La notion de fidélité est cruciale, car la durée moyenne de fidélité chez les jeunes générations est de seulement 7 mois.



Deux leviers pour améliorer leur responsabilité sociale :

Formation chez L'Oréal

En 2022, l'entreprise a offert des formations à 100 000 jeunes grâce à des partenariats avec des écoles et des universités. Ces formations cibleront trois compétences jugées essentielles pour l'avenir : l'intelligence relationnelle et les capacités de communication, le développement durable et le digital. De plus, L'Oréal possède un centre de formation ultra moderne en France à Saint-Ouen (Seine-Saint-Denis), son pôle mondial de recherche capillaire, où chaque jeune employé passe plusieurs jours pour se former.

Actionnariat salarié chez Vinci

Le groupe a mis en place un système d'actionnariat salarié innovant. Plus de 90 % des salariés de Vinci sont actionnaires, détenant près de 10 % du capital, ce qui fait d'eux le premier actionnaire du groupe de BTP. Le système d'« abondement unilatéral » permet à la société d'attribuer des actions au plan d'épargne entreprise (PEE) des salariés, même s'ils n'ont pas contribué financièrement à l'opération. Les premiers bénéficiaires sont ceux ayant les plus petites rémunérations et qui n'ont pas les moyens d'être actionnaires, faute d'épargne suffisante.



CE QU'IL FAUT RETENIR

Retenir, former et fidéliser les talents grâce à une rémunération attractive n'est pas une source de coût pour l'entreprise, mais plutôt un investissement rentable. Cela accroît la productivité en augmentant la motivation des employés, créant ainsi une croissance rentable sur le long terme qui bénéficiera aux actionnaires. Les entreprises qui mettent en œuvre ces pratiques responsables ont l'avantage de s'adapter aux évolutions du marché du travail et de construire une image de marque positive, ce qui se révèle payant à tous les niveaux de l'organisation.

La maîtrise du turnover, reflet de la bonne santé et de bonne gestion du capital humain

Le turnover, également connu sous le nom de rotation du personnel, correspond au renouvellement des effectifs des salariés dans une entreprise sur une période donnée, c'est-à-dire les départs et les arrivées. Il s'agit d'un indicateur important pour le service des ressources humaines, car il fournit des informations sur l'attractivité de l'entreprise, le bien-être des salariés et peut également révéler d'éventuels dysfonctionnements. Un taux de rotation du personnel stable est un bon indicateur, signe d'un climat social globalement sain. En revanche, un turnover trop élevé peut être préjudiciable à l'entreprise.

Les secteurs d'activité peuvent influencer le taux de turnover, par exemple, la grande distribution et le tourisme ont souvent des taux de turnover élevés en raison des horaires atypiques et des emplois saisonniers. Cependant, il est essentiel de prendre en compte les méthodes de calcul propres à chaque entreprise, car certaines ne considèrent que les CDI tandis que d'autres prennent en compte l'ensemble des salariés.

Un taux de rotation du personnel stable présente plusieurs avantages.

Pour le collaborateur :

- acquérir une culture d'entreprise forte et positive ;
- développer ses compétences ;
- renforcer ses compétences.

Pour l'entreprise :

- conserver les talents ;
- économiser sur les processus de recrutement ;
- améliorer sa marque employeur et d'optimiser la cohésion des équipes.

Pour un pays dans son ensemble, un faible taux de turnover renforce l'économie et rend les zones géographiques plus attractives.

En revanche, un turnover trop élevé peut être le signe de postes inadaptés aux objectifs professionnels, d'un manque d'accompagnement et de valorisation des salariés, d'une absence d'opportunités d'évolution et d'une rémunération insatisfaisante, pouvant entraîner des conséquences néfastes sur la pérennité de l'entreprise, la cohésion des équipes et la marque employeur.

ASML

Une entreprise dont le taux de turnover est stable à 5,4 % contre une moyenne du secteur des semi-conducteurs à 14 %. ASML met l'accent sur la diversité et la mixité dans l'entreprise, s'efforçant de recruter et de retenir davantage de femmes à des postes de responsabilité. La société propose également des programmes de formation et de développement sur mesure pour aider à développer les professionnels hautement qualifiés, ainsi que des outils pour la navigation de carrière des employés.

Taux de turnover

Entre 5% et 15% : BON

< 5% : TROP BAS

> 15% : TROP ÉLEVÉ

CE QU'IL FAUT RETENIR

Il est évident que pour les entreprises, la maîtrise du turnover est un reflet de leur bonne santé et de leur gestion du capital humain. Un taux de rotation du personnel stable contribue à une source de performance financière à long terme en favorisant l'emploi durable et le bien-être des salariés.



Santé et sécurité

Programmes de promotion de la santé et de la sécurité, un investissement gagnant

Pour qu'une entreprise puisse fonctionner dans des conditions saines, le bien-être des employés doit être garanti. Les troubles psychologiques sont devenus la deuxième cause des arrêts maladie en 2022, après les maladies ordinaires. C'est un sujet de préoccupation pour un grand nombre de chefs d'entreprise. Les entreprises soucieuses du bien-être humain souhaitent que les employés gèrent plus facilement leurs niveaux de stress en maintenant un environnement positif et productif.

Le bien-être fait référence à la santé mentale et physique, ainsi qu'à des notions plus complexes.

Le bien-être des employés est un concept qui englobe la santé mentale, physique, émotionnelle et financière des salariés. Il est influencé par divers facteurs tels que les relations entre collègues, la prise de décision et la disponibilité des outils et des ressources. Les horaires, la rémunération et la sécurité au travail ont également un impact non négligeable sur le bien-être des employés. Des facteurs extérieurs peuvent également contribuer au bien-être des employés, comme le stress lié à des problèmes de logement, de santé et familiaux, qui influe sur leur performance au travail.

D'après une récente étude de l'INSEE sur le bien-être des employés, seulement la moitié des employés ont une perception positive de leur bien-être général. Dans l'ensemble, une baisse importante du bien-être des employés a été observée depuis la crise sanitaire. L'étude montre également que les entreprises qui ont un taux de turnover important, beaucoup de départs, des arrêts maladies répétitifs, et des cas élevés de burnout, ont de mauvaises performances financières. Il incombe donc aux employeurs de fournir à leurs employés tout le soutien et l'attention nécessaires pour préserver leur bonne santé physique et mentale. Une stratégie de bien-être aidera les employés à se sentir valorisés et soutenus au travail, renforçant ainsi leur niveau d'engagement et leur motivation pour atteindre leurs objectifs, ce qui augmentera la performance financière de l'entreprise.

“ Seulement la moitié des employés ont une perception positive de leur bien-être général ”

Le bien-être augmente la productivité.

Des études montrent que les travailleurs sont beaucoup plus productifs et compétitifs lorsqu'ils sont heureux et en bonne santé. Avec un meilleur moral, ils se sentent valorisés et beaucoup plus capables. Il s'agit également d'éliminer les pertes de temps causées par l'absentéisme, le stress et la maladie. Pour bon nombre d'entreprises, ces problèmes s'avèrent au final beaucoup plus coûteux que les dépenses de santé classiques. Une entreprise qui recrute aura moins de mal à attirer et retenir des talents si elle a défini un plan pour améliorer le bien-être au travail. Il faut savoir que plus de 50 % des demandeurs d'emploi appartenant à la génération Z considèrent un environnement de travail sain comme le premier critère de sélection. Une bonne qualité de vie au travail contribue grandement à inciter les meilleurs talents de cette génération à postuler.

De nombreuses entreprises savent que des employés bien traités sont la clé pour créer une expérience client de qualité. Il a également été démontré qu'un personnel satisfait améliore la perception et le ressenti des clients.

Définir et mesurer le bien-être des salariés, une tâche complexe

L'un des plus grands défis en faveur du bien-être sur le lieu de travail consiste à définir et à mesurer des objectifs. Il peut être difficile d'évaluer précisément le niveau de bien-être des employés. Non seulement il s'agit d'une notion subjective, mais certains employés peuvent ne pas se sentir libres de s'exprimer en toute franchise par crainte des conséquences. C'est pourquoi, même les sondages anonymes peuvent ne pas rendre entièrement compte de la réalité.

De nombreuses entreprises conscientes du problème mettent en place une série de mesures destinées à favoriser le bien-être au travail et éviter les risques psychologiques.



Air Liquide

Le programme « BeActEngage » favorise le dialogue, les échanges et la collaboration au sein de l'entreprise. Un autre programme, « Care & Perform » est axé sur le bien-être mental, physique et émotionnel. « My Voice » permet d'écouter la voix de l'ensemble des collaborateurs et d'identifier des actions appropriées pour améliorer leur expérience.

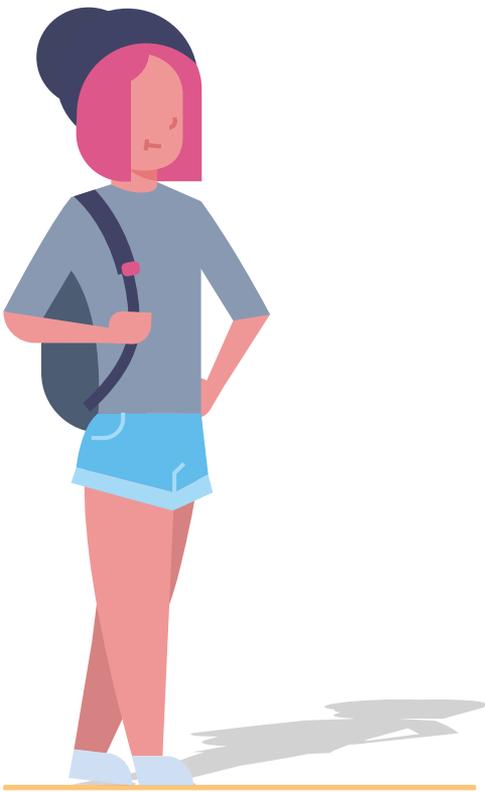
Saint Gobain

Un programme intitulé « Focus bien-être mental » est déployé auprès de l'ensemble des managers du groupe pour optimiser le bien-être psychologique des équipes. actions appropriées pour améliorer leur expérience.



CE QU'IL FAUT RETENIR

Une bonne qualité de vie au travail favorise l'investissement, la motivation et permet de développer une ambiance positive et responsable. Le bien-être professionnel rejaillit individuellement, pour chacun des salariés, mais aussi collectivement, au niveau du fonctionnement et des résultats de l'entreprise. Plus d'implication et plus de créativité en résultent. Une bonne qualité de vie au travail contribue à la fidélisation des salariés et évite la fuite des talents hors de l'entreprise. Tout cela rejaillit à moyen terme sur la pérennité et les performances de l'entreprise.



Pôles géographiques
de la transition juste

AEROSPACE VALLEY : filière intégrée englobant toutes les étapes clés de la construction aéronautique

Aerospace Valley est un pôle de compétitivité de portée mondiale fondé en 2005, principalement centré autour de Toulouse, couvrant les régions Occitanie et Nouvelle-Aquitaine. Son domaine d'expertise est axé sur l'aéronautique, l'espace et les systèmes embarqués.

C'est une association regroupant de grandes entreprises, des PME, des centres de formation, des centres de recherche, des collectivités publiques et des banques. Son objectif principal est de maintenir la première place mondiale en matière d'aéronautique civile. Pour y parvenir, Aerospace Valley établit une stratégie industrielle, de recherche et de formation, tout en menant des actions d'animation socioculturelle, d'intelligence économique et de communication. Notons que l'aéronautique est le premier contributeur de la balance commerciale française, dépassant même les secteurs des cosmétiques et des spiritueux.

Le pôle comprend environ 1 200 établissements industriels et de recherche, ainsi que de grandes écoles aéronautiques françaises, des écoles d'ingénieurs et des universités. Avec plus de 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires et environ 8 500 chercheurs, des entreprises importantes telles qu'Airbus, Dassault Aviation, Thales et Safran sont présentes.

Aerospace Valley se positionne comme une filière intégrée englobant toutes les étapes clés de la construction aéronautique : conception, certification, fabrication, assemblage final des avions et essais en vol.

Le pôle est également un centre de formation essentiel, soutenant l'industrie locale, avec des organismes de pointe tels que l'ONERA (Office national d'études et de recherches aérospatiales), l'IRT St-Exupéry (institut de recherche et technologie) et des laboratoires. De plus, des écoles d'ingénieurs de renom, comme l'ENAC (École Nationale de l'Aviation Civile) et l'ISAE - SUPAERO (Ingénierie de l'aéronautique), jouent un rôle essentiel en formant des professionnels de l'aéronautique au niveau international. Toulouse, en tant que deuxième ville universitaire de France, accueille un vivier étudiant de 15 000 étudiants étrangers et 130 000 étudiants nationaux, offrant également une formation continue.

Aerospace Valley se démarque également en tant qu'important centre de recherche, avec l'Occitanie comme la première région à consacrer une part importante de son PIB à la R&D (3,7 %) et qui compte 16,2 chercheurs pour 1000 emplois salariés. Le pôle est fortement impliqué dans l'industrie du futur et se tourne vers une transition responsable vers les technologies émergentes. Les travaux portent sur l'évolution de l'avion, en se concentrant sur des aspects tels que l'électrification, les nouveaux matériaux, les énergies vertes et l'intelligence artificielle.

En raison de la reprise du trafic aérien suite au Covid-19, de la préparation des futurs programmes et de l'augmentation des budgets de défense dans le monde, le secteur recrute activement. Des entreprises telles que Thales, Airbus et Safran ont annoncé des plans de recrutement ambitieux dans le monde entier, en particulier pour des spécialistes en intelligence artificielle, cybersécurité, exploitation des données et nouvelles énergies comme l'hydrogène et l'électrification.



Safran

L'entreprise met en place une politique ambitieuse visant à atteindre une aviation neutre en carbone d'ici 2050 en développant de nouvelles architectures de moteurs, des carburants durables, des technologies hybrides et électriques, des matériaux novateurs, l'impression 3D et la réduction de masse. L'utilisation de l'analyse du big data est également étudiée pour réduire les phases d'essais des avions et mettre en place une maintenance prédictive. Safran travaille également sur des concepts d'avions à hydrogène.



CE QU'IL FAUT RETENIR

Aerospace Valley a réussi à créer un écosystème dynamique rassemblant des grands groupes, des PME, des acteurs privés et publics, des laboratoires, des universités et des établissements de formation couvrant tous les métiers de l'aéronautique. Ce pôle renforce l'attractivité du territoire, offre des emplois qualifiés et assure la formation de professionnels compétents dans le secteur. Il s'agit d'un véritable exemple de cercle vertueux, source de compétitivité et de performance pour l'avenir de l'aéronautique et de l'espace.

COSMETIC VALLEY : pôle de compétitivité majeur de la filière parfumerie-cosmétique en France

La Cosmetic Valley est le pôle de compétitivité majeur de la filière parfumerie-cosmétique en France, fondé dans les années 90 dans la région de Chartres. Cette filière occupe le deuxième rang en termes de contribution à la balance commerciale française, juste derrière l'aéronautique et devant les spiritueux. Son territoire s'étend sur les départements de l'Eure, d'Eure-et-Loir, d'Indre-et-Loire et du Loiret, englobant des villes telles que Chartres, Orléans, Tours et Blois. La Cosmetic Valley est fière de produire aujourd'hui plus d'un produit cosmétique sur dix vendu dans le monde, faisant de ce pôle un acteur unique et essentiel.

Ce réseau industriel étendu englobe tous les métiers de la filière, de la formulation des ingrédients (plantes aromatiques, chimie fine et matières premières) à l'élaboration des principes actifs, en passant par la fabrication des parfums, les laboratoires de contrôle, les outils de tests et de mesures, la publicité, le conditionnement, les emballages et la logistique. Cette intégration permet à la Cosmetic Valley de générer un chiffre d'affaires impressionnant de 18 milliards d'euros.

La réussite de la Cosmetic Valley est indéniable, avec un nombre d'adhérents ayant été multiplié par 20 en 20 ans. Composée de 40 membres en 2003, l'association a franchi en 2015 la barre des 400 entreprises adhérentes, pour atteindre aujourd'hui le chiffre de 800 entreprises recensées. En plus de ces entreprises, la Cosmetic Valley rassemble sept universités et 200 laboratoires de recherche, représentant près de 100 000 emplois au total, incluant à la fois le secteur privé et le secteur public, dont 8 600 postes de chercheurs. Parmi les grandes entreprises qui y sont représentées, on retrouve L'Oréal (via ses filiales Gemey-Maybelline), LVMH (via Parfums Christian Dior et Guerlain) et Kering.

Penchons nous spécifiquement sur LVMH, afin de comprendre comment la société intervient dans cette zone. Outre ses nombreux sites de production, LVMH a créé en 2013 son pôle de recherche, Hélios, sur un campus de 18 000 m² entièrement dédié à la création et à l'innovation. Situé dans la banlieue d'Orléans, ce site ultramoderne abrite 250 chercheurs travaillant sur la recherche amont (innovation matériaux et technologie), le développement des produits (soin, maquillage et parfum) ainsi que les laboratoires assurant la sécurité et l'efficacité des produits. Le succès de ce pôle est indéniable, avec des retombées positives sur l'emploi durable, motivant les chercheurs, favorisant une productivité accrue et stimulant l'innovation au sein de l'entreprise.

La Cosmetic Valley associe la recherche et la formation à sa stratégie, en favorisant des projets collaboratifs entre entreprises et laboratoires publics. Les parties prenantes jouent un rôle essentiel, notamment les entreprises du secteur, l'État et les collectivités territoriales, tous coordonnant l'écosystème territorial pour renforcer la position de leader mondial dans l'univers des cosmétiques.

CE QU'IL FAUT RETENIR

La Cosmetic Valley a réussi à créer un écosystème industriel solide, rassemblant des grands groupes, des PME, des acteurs privés et publics, des laboratoires, des universités et des établissements de formation issus de tous les métiers de la cosmétique. Cette dynamique renforce l'attractivité du territoire et favorise la création d'emplois qualifiés. Un véritable exemple de cercle vertueux, faisant de la Cosmetic Valley une source de compétitivité et de performance incontournable pour l'industrie cosmétique.

DUNKERQUE : une réindustrialisation et une relocalisation réussies

Dunkerque, en France, est un exemple complet de réussite en matière de réindustrialisation et de relocalisation. La cité attire de plus en plus d'entreprises dans divers secteurs tels que les aciéries, les usines de batteries électriques et l'industrie pharmaceutique. Trois exemples clés illustrent les raisons de ce succès.

- La jeune pousse française **Verkor**, spécialisée dans la production de batteries électriques pour les constructeurs automobiles, s'est installée tout près du port maritime de Dunkerque. Cette société compte parmi ses partenaires des entreprises notables telles que Renault, Schneider, Cap Gemini et Arkema. Verkor s'apprête à poser la première pierre de son usine de batteries, créant ainsi entre 1000 et 1200 emplois d'ici 2025. L'objectif est de fournir des batteries à faible teneur en carbone et à haute performance pour les véhicules électriques (depuis la fabrication d'anodes et de cathodes en amont jusqu'au recyclage en aval). Cette démarche est d'autant plus importante que les batteries électriques sont un élément clé du marché en pleine croissance des véhicules électriques, qui joueront un rôle essentiel dans la transition énergétique en France.
- **Astrazeneca** : le géant pharmaceutique anglais a annoncé un investissement de 200 millions d'euros pour moderniser son site de Dunkerque. Ce site, spécialisé dans la production de produits aérosols pour le traitement de l'asthme et des maladies pulmonaires chroniques, emploie actuellement 1000 personnes en France. Grâce à cet investissement sur cinq ans, AstraZeneca prévoit de créer une chaîne de montage autonome et ultra moderne, tout en modernisant les équipements et les infrastructures existantes. Cette modernisation entraînera la création d'environ une centaine d'emplois pour accompagner cette montée en puissance.
- **ArcelorMittal** : le spécialiste de la sidérurgie, engagée dans une démarche respectueuse de l'environnement, investit plus de 300 millions d'euros dans une nouvelle usine sur son site de Dunkerque. À partir de 2027, le groupe remplacera deux hauts fourneaux par des fours électriques et une unité fonctionnant à l'hydrogène plutôt qu'au charbon. Cette usine sera dédiée à la fabrication d'aciers pour les moteurs électriques. Ces investissements verts massifs visent à faire du site de Dunkerque un site industriel respectueux de l'environnement, bien que des efforts supplémentaires soient nécessaires sur d'autres sites, comme à Fos-sur-Mer, en raison de dépassements de limites de pollution.

Dunkerque pourrait créer environ 16 000 emplois d'ici 5 à 10 ans. Plusieurs raisons expliquent ce succès : la disponibilité d'un vaste patrimoine foncier, le soutien des autorités politiques locales, une infrastructure portuaire idéale, une logistique et une zone de fret vers les États-Unis, un vivier d'entreprises avec une forte culture industrielle, des coûts énergétiques attractifs, un réseau d'étudiants et une main-d'œuvre qualifiée à proximité, un schéma d'aménagement du territoire et des banques qui soutiennent les différents projets. De plus, l'excellente gouvernance de Dunkerque implique une coopération étroite entre les partenaires sociaux, les chefs d'entreprise, les acteurs de l'État et des collectivités locales.

CE QU'IL FAUT RETENIR

Les entreprises investissant dans la réindustrialisation et la relocalisation à Dunkerque mettent en avant une stratégie « gagnante ». Cela leur permet de gagner en flexibilité sur l'ensemble de la chaîne de valeur grâce à la modernisation des outils de production, de miser sur le capital humain en accompagnant la mutation des métiers, et de s'engager dans la transition écologique en anticipant les attentes des consommateurs et en construisant l'usine « propre » de demain. Cette démarche vertueuse conduit à l'innovation, à la compétitivité et à une performance financière solide pour les entreprises engagées dans cette logique.

PÔLE GRENOBLE : un hub technologique internationalement reconnu

Grenoble se distingue par son campus d'innovation mondial, le pôle GIANT (Grenoble Innovation for Advanced New Technologies). Ce campus multithématique rassemble enseignement supérieur, recherche et industrie, créant ainsi un important vivier de compétences, d'infrastructures de recherche et d'experts scientifiques. L'objectif est de générer de la valeur, favoriser l'émergence de start-ups et collaborer avec l'industrie, ce qui renforce l'attractivité du territoire.

Un autre pôle d'excellence numérique, Inovallée, est également présent à Grenoble avec 380 entreprises, dont 46 % de start-ups, 12 000 emplois et 900 chercheurs. La région compte plus de 65 000 étudiants, dont 15 % sont étrangers. Depuis sa création en 1972, Inovallée s'est toujours positionnée à la pointe des technologies, de la microélectronique à l'informatique et aux télécommunications, et aujourd'hui, elle développe des technologies disruptives essentielles pour relever les grands défis sociétaux tels que l'énergie intelligente, l'industrie intelligente, la santé, les transports et les villes intelligentes.

Grenoble accueille également des laboratoires de renommée européenne, notamment l'EMBL (Laboratoire européen de biologie moléculaire), ainsi que des établissements d'enseignement supérieur tels que la Grenoble Ecole de Management et l'Institut Polytechnique de Grenoble.

En résumé, Grenoble est un pôle d'excellence dans les domaines des nanotechnologies, de l'électronique et de l'informatique, avec 25 000 emplois dans l'électronique et les micro-nanotechnologies et 15 000 emplois dans l'informatique et le logiciel. Les biotechnologies constituent également un atout majeur avec des disciplines telles que l'ingénierie médicale, les neurosciences et la cancérologie, représentant 10 000 emplois. Enfin, la ville occupe une place importante dans le secteur de l'énergie, notamment grâce au photovoltaïque et à la pile à combustible, avec 12 000 emplois.

Ce dynamisme technologique attire de grandes entreprises telles que Crédit Agricole, Schneider Electric, Alstom, Thales et STMicroelectronics. STMicroelectronics a récemment annoncé un investissement de près de 6 milliards d'euros à Crolles pour créer une usine de semi-conducteurs. Actuellement, le site emploie 6000 personnes, mais avec cet investissement, 1000 emplois supplémentaires seront créés. Des ateliers de formation sont déjà mis en place, et des salariés référents jouent le rôle de capitaines de route pour aider à construire une force de frappe opérationnelle dès l'ouverture du nouveau site. Ce dispositif nécessite une gestion optimale du capital humain sur les périodes de croissance et de déploiement du site.

CE QU'IL FAUT RETENIR

Ces nombreuses activités à haute valeur ajoutée font de Grenoble un hub technologique reconnu internationalement, favorisant le développement de nouvelles technologies, l'émergence de start-ups innovantes et l'attraction de talents dans la région. La ville renforce ainsi l'attractivité de son territoire en offrant des emplois qualifiés et en formant des professionnels du secteur. Grenoble représente un véritable exemple de cercle vertueux, source de compétitivité et de performance pour les entreprises engagées dans cette dynamique technologique.

À propos de Palatine Asset Management

Palatine Asset Management, filiale de la Banque Palatine, la banque des ETI et des dirigeants, est une société de gestion « boutique premium » engagée, résolument tournée vers le développement d'une finance utile pour donner du sens et de la valeur aux investissements de ses clients.

Elle concentre sa proposition sur la recherche de solutions d'investissement durable dédiées aux attentes de ses clients français et européens (CGP, institutionnels, entreprises, banques privées et family offices). Sa pratique de l'ESG lui permet de développer une gamme resserrée de fonds actions axés autour des enjeux de la transition juste, de fonds obligataires et monétaires.

L'équipe de gestion intègre pleinement les critères ESG car elle est convaincue que les meilleures pratiques ESG sont source de plus-value à long terme. À cette stratégie générale s'ajoute une démarche de conviction orientée sur l'emploi durable, un axe central porteur de performance financière sur le long terme.

Palatine Asset Management est signataire des PRI, Principes pour l'Investissement Responsable des Nations Unies (UNPRI). Elle est membre de la commission Investissement Responsable de l'AFG et adhère au code de transparence AFG-FIR-Eurosif pour les fonds ISR ouverts au public. Ses fonds actions France et Europe bénéficient du label ISR d'Etat.

Palatine Asset Management gère 5,5 Mrds€ d'actifs au 30 juin 2023.

Contacts

Damien Roux

Responsable Relations Institutionnels & Distribution

damien.roux@palatine.fr

+33 7 86 02 67 74

Marc Sérafini

Responsable Relations Institutionnels & Distribution

marc.serafini@palatine.fr

+33 6 75 00 31 16

140-144, bld Malesherbes • 75017 PARIS



www.palatine-am.com

PALATINE 
ASSET MANAGEMENT
DONNER DU SENS ET DE LA VALEUR
À VOS INVESTISSEMENTS