

regards & perspectives  
**les actes**  
ALCAZAR - BMVR . 20 janvier 2005

les 3<sup>èmes</sup> rencontres pour l'emploi



EUROMÉDITERRANÉE  
10, place de la Joliette - Atrium 10.2  
B.P. 52620 - 13567 Marseille  
[www.euromediterranee.fr](http://www.euromediterranee.fr)

L'Opération d'Intérêt National Euroméditerranée est menée par : l'Etat, la Ville de Marseille, le Conseil général des Bouches du Rhône, le Conseil régional PACA et la Communauté urbaine Marseille Provence Métropole, avec le soutien de l'Union Européenne.



e u r o m é d i t e r r a n é e



## SOMMAIRE

**3** **Discours d'ouverture de François JALINOT**  
Directeur Général de l'EPAEM

**8** **SÉANCE PLÉNIÈRE**  
Comment le projet Euroméditerranée contribue-t-il  
au développement de l'emploi et de l'insertion ?

**14** **ATELIER 1**  
Nouvelles implantations : préparer les retombées en matière d'emploi

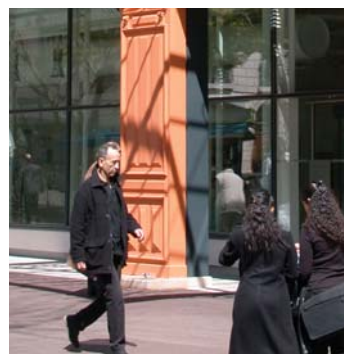
**22** **ATELIER 2**  
la mise en réseau des acteurs sur le territoire, une réponse efficace  
pour construire des parcours d'insertion et d'emploi ?

**31** **ATELIER 3**  
Les dispositifs d'accueil de proximité :  
quelles réponses pour les habitants et les entreprises ?

**39** **ATELIER 4**  
Les métiers de la relation clientèle : une opportunité pour construire  
un nouveau potentiel de compétences dans le tertiaire

**48** **SÉANCE DE CLÔTURE**  
La dimension emploi du projet Euroméditerranée dans la perspective  
du nouveau protocole "Euromed 3" pour 2006-2012

**54** **ANNEXES**  
Plan d'action pour l'emploi d'Euroméditerranée  
Les actions pour les habitants



## Discours d'ouverture de François JALINOT

### Directeur Général de l'EPAEM

Je vous remercie d'être présents à ces 3<sup>èmes</sup> rencontres de l'emploi, après les deux premières éditions de mars 2002 et juillet 2003. Je remercie l'équipe de l'Alcazar qui a bien voulu mettre à notre disposition ces superbes locaux. Si cette nouvelle bibliothèque ne s'inscrit pas directement dans notre périmètre, elle est néanmoins très représentative de la transformation urbaine à laquelle nous participons, avec ses effets positifs, sur l'emploi culturel notamment.

Aux côtés du rayonnement métropolitain de la ville de Marseille et du réaménagement urbain, l'emploi est au cœur des grands indicateurs de performance de l'opération Euroméditerranée. Nous nous sommes donc donnés pour objectif de venir régulièrement vers vous - entreprises, institutions, opérateurs, qui contribuez au développement économique et au soutien de l'emploi - pour vous rendre compte des résultats de l'opération d'intérêt national sur ce volet.

Mais, au-delà, nous souhaitons susciter l'échange, le débat, la production d'idées :

- comment l'action de développement économique menée sur un territoire produit-elle un résultat positif sur l'emploi, dans une période de mutations économiques profondes à l'échelle de toute l'Europe ?
- comment les retombées en matière d'emploi peuvent-elles concerner toutes les catégories de population ?

Nous sommes persuadés que l'écoute mutuelle permet de déclencher de nouvelles solutions, de nouveaux projets tant du côté de ceux qui offrent des postes que du côté de ceux qui accompagnent les demandeurs d'emploi. Cependant, nous avons conscience des contradictions qui traversent le sujet de l'emploi et rendent délicate l'évaluation des impacts :

- en tant qu'aménageur urbain, Euroméditerranée engendre des difficultés pendant les phases de chantier, avec des conséquences parfois négatives sur les emplois existants notamment dans le commerce. Dans ce contexte, il est particulièrement important que nous puissions communiquer et échanger en permanence avec les différents partenaires associatifs et institutionnels.
- mesurer l'impact sur l'emploi de nos actions de développement économique est particulièrement délicat, à une époque où les mutations sont si profondes, tant à Marseille qu'en France et dans le monde en général. Le processus de désindustrialisation que connaît l'Union Européenne est souvent douloureux socialement. Comment faisons-nous face à ces vagues de désindustrialisation ? Le développement des services sera-t-il être capable de compenser la perte des emplois dans l'industrie ? Quelle est la position de Marseille dans ce cadre ?

Vous constaterez que Marseille a un rôle éminent à jouer en termes d'activités portuaires et de logistique. La globalisation peut-être un atout pour Marseille en ce sens que l'augmentation des échanges et des trafics maritimes ont fortement bénéficié à son port et ont eu des retombées en matière d'emploi. Cependant, nous devons nous assurer que l'ensemble des secteurs d'activité et des demandeurs d'emploi bénéficient de ces changements dans



l'organisation économique des sociétés. Je voudrais aussi rappeler au démarrage de cette journée qu'Euroméditerranée est certes au cœur de ces rencontres, mais n'est pas le seul levier de l'emploi à Marseille. La nouvelle zone franche, les pôles technologiques et les pôles d'excellence sont autant de leviers susceptibles de développer l'emploi dans la métropole.

### > Les chiffres de l'emploi

Avant d'en venir aux questions que nous proposons aujourd'hui au débat, je souhaite vous faire part des données les plus récentes sur l'emploi. Les chiffres récents que je vous présenterai concernant l'emploi sur le territoire d'Euroméditerranée sont issus de l'observatoire de AGAM. **Au 1<sup>er</sup> juillet 2004, nous comptons 24 025 emplois sur le périmètre soit 4 152 emplois nets de plus qu'au 1<sup>er</sup> janvier 1995.** Je précise que pour obtenir ces emplois supplémentaires, il a été nécessaire d'en apporter 14 000 nouveaux... Cela signifie qu'une entreprise nouvellement créée sur deux disparaît dans les trois premières années de sa création. La désindustrialisation, la rationalisation de la chaîne de traitement logistique autour du port et les restructurations dans les sociétés de courtage, fortement destructrices d'emplois, expliquent ces ratios. Cependant, alors qu'en 1995, il fallait créer trois emplois pour qu'il en subsiste un, aujourd'hui le ratio est de deux pour un.

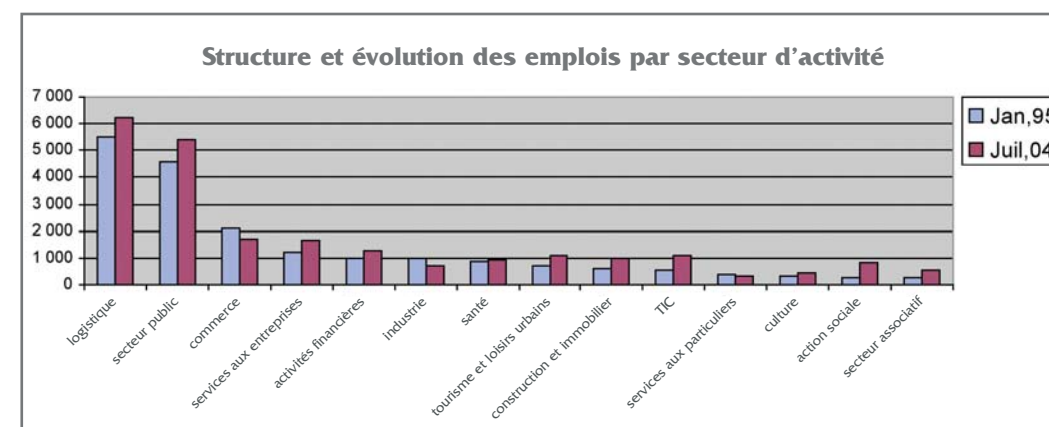
En juillet 2003, le nombre d'emplois était de 23 582, soit **443 emplois nets créés en un an.** Dans la zone, l'emploi est essentiellement porté par les secteurs qui correspondent à nos cibles de prospection : le transport et la logistique, les technologies et de l'information et de la communication ou les industries culturelles, les services aux entreprises, la construction, l'immobilier et la restauration.

Les activités maritimes et liées aux transports ont poursuivi leur expansion et ont été le moteur le plus important de l'emploi. On constate là le résultat des efforts conjoints d'Euroméditerranée et de ses partenaires pour accueillir CMA CGM, premier armateur français, 4<sup>ème</sup> armateur mondial, qui, avec 1000 emplois au total, vient renforcer l'excellence de Marseille dans le secteur du transport maritime mondial, et conforter notre stratégie de développement des échanges internationaux. Si la Chine maintient ses taux de croissance, CMA-CGM et les sociétés qui ont joué la carte du transport maritime mondial continueront à recruter massivement. Comme vous le savez, CMA-CGM projette d'installer son nouveau siège social dans un tour située au nord des Docks qui accueillera 1 500 personnes. En cinq ans, Marseille est redevenue la première place maritime française.

En revanche, les emplois liés à l'occupation des nouveaux immeubles de la Joliette - livrés fin 2003 début 2004 - ne sont pas encore pris en compte dans les chiffres de juillet 2004, car les principales entreprises avaient à peine commencé à recruter en nombre à cette date. Les grandes sociétés qui ont fait le pari du développement de ce quartier d'affaires sont la BNP Paribas, le Groupe Société Générale, Bouygues, le Groupe Telecom Italia, la MAIF et Ubifrance. Je salue la confiance des investisseurs et des chefs d'entreprise qui ont fait le pari d'Euroméditerranée. Je signale à ce titre que la plupart des investisseurs sont étrangers (allemands, américains, anglais) aux côtés du Groupe AXA, seul investisseur français. Grâce à ces investisseurs, nous disposons d'une offre immobilière capable de susciter des implantations d'entreprises et des créations des emplois.

Concernant les équipements culturels, l'ouverture des studios de la Belle-de-Mai permet d'offrir de nouveaux emplois dans le domaine des tournages audiovisuels avec des effets induits sur de nombreux métiers du spectacle.

Mais dans le même temps, nous sommes très attentifs à la situation de l'emploi dans le centre ville de Marseille. A fin septembre 2004, le taux de demande d'emploi était en baisse par rapport à l'année précédente. Il s'établissait à 22,95 % contre 23,3 % en septembre 2003. Les derniers chiffres de novembre 2004 laissent malheureusement sentir une remontée, surtout sur le 3<sup>ème</sup> arrondissement, tandis qu'à cette date le taux de demande d'emploi sur Marseille s'établissait toujours aux alentours de 15 %. Ces chiffres nous confirment donc que l'effet emploi Euroméditerranée se poursuit, même s'il paraît évident que les données sont bien sûr dépendantes de deux éléments : la conjoncture générale et la mise sur le marché de surfaces immobilières d'accueil.



### > Le Plan emploi d'Euroméditerranée

Abordons maintenant les travaux menés dans le cadre du Plan emploi Euroméditerranée. Beaucoup de pistes, lancées lors de notre dernière rencontre de juillet 2003, ont aujourd'hui trouvé un cadre de travail ou une concrétisation autour d'une action territoriale renforcée..

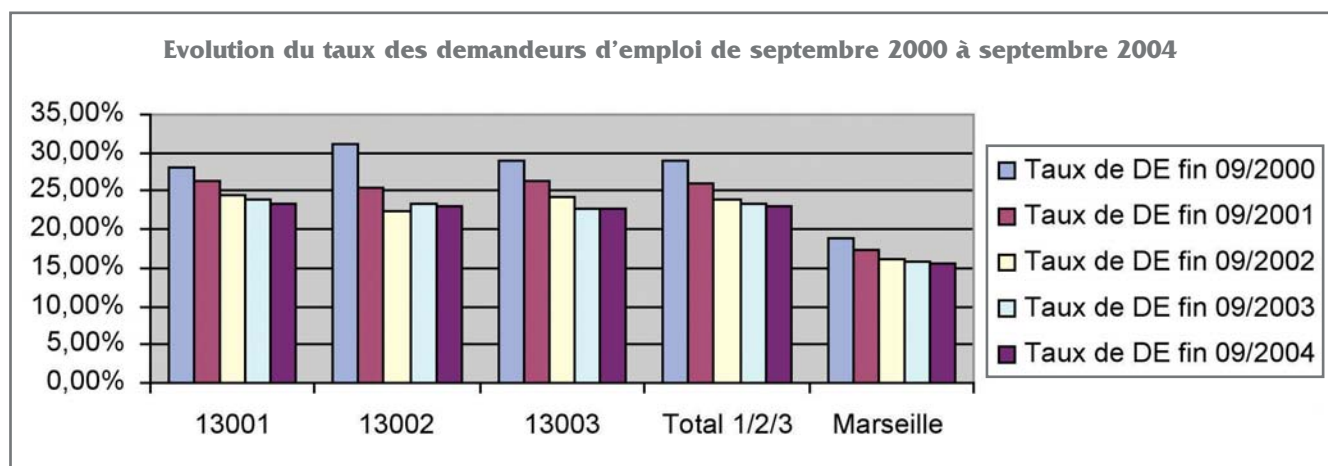
- Un travail structuré d'échange régulier avec le Service Public de l'Emploi a été bâti autour des filières porteuses d'emploi, particulièrement sur deux segments : le BTP et les grandes implantations tertiaires. Un protocole d'accord a été signé avec l'équipe de PACA Mode d'emploi pour l'accompagnement des grands projets d'implantation sur le volet des ressources humaines. Lorsqu'une entreprise prospecte sur le territoire, le premier élément qui doit être mis en avant est la taille, la qualité et la disponibilité du bassin d'emploi. Paca Mode d'emploi est une structure très utile pour accompagner les implantations sur le volet des ressources humaines.
- Le travail sur les parcours de formation et d'insertion des publics du site d'Euroméditerranée a été poursuivi et amplifié :



Le film qui vous sera projeté tout à l'heure illustre, je l'espère, le développement des initiatives lancées et/ou soutenues par Euroméditerranée pour enrichir les parcours d'insertion et de formation des publics du territoire : "entreprises citoyennes" avec la Cité des Entrepreneurs, les visites de chantier, l'action REGAL, et d'autres encore ont permis de toucher bientôt 700 demandeurs d'emploi du centre-ville en un peu plus d'un an. Je souhaite que cette journée de rencontres soient l'occasion de proposer des pistes pour développer et enrichir ces actions. J'en vois dorénavant et déjà certaines : le projet de Bourse de l'Emploi Marseille-Centre/Euroméditerranée, porté par la CCIMP avec notre appui, celui de la Ville et du Contrat de Ville ; la session expérimentale de la plate-forme de formation aux métiers de la restauration avec l'entreprise EUREST et l'AFPA, que vous aurez l'occasion de découvrir lors de cette journée. Ces projets me semblent porteurs de nouvelles potentialités de rapprochement des entreprises et des publics sur le territoire. Je salue particulièrement à cet égard le travail effectué avec la Cité des entrepreneurs d'Euroméditerranée.

- Le développement de l'économie de proximité :  
Nous saluons l'action des agents de développement économique de quartier, qui font un travail de terrain indispensable auprès des petites entreprises du territoire, en ayant rencontré et soutenu plus de 150 d'entre elles. La Ville a -rappelons-le-, déposé auprès de l'Etat une demande de dossier FISAC pour aller plus loin dans l'action de proximité auprès des micro-entreprises des quartiers d'Euroméditerranée et du centre-ville. Le rôle des acteurs du commerce, des services et de l'artisanat : Ville, Chambre de Commerce et chambre des Métiers, est essentiel dans ce secteur où beaucoup d'emplois peuvent se créer ou se détruire.

Tout ceci me conduit à remercier l'ensemble des acteurs et partenaires de l'action emploi d'Euroméditerranée, et à souhaiter de poursuivre notre travail commun en 2005.



### > 2005 : un nouveau paysage de l'offre de services pour l'emploi

L'année 2005 sera l'année de l'ouverture de la Cité des Métiers, dont l'Etablissement Public Euroméditerranée a soutenu la réalisation. Pour Euroméditerranée, cet équipement, illustre parfaitement la démarche de revitalisation de la rue de la République. 2005 verra aussi l'ouverture d'une nouvelle agence locale pour l'emploi rue Duverger, à quelques minutes à pied de la place de la Joliette. L'ANPE aura l'occasion de vous dire aujourd'hui quelle offre de service elle envisage d'organiser pour les publics et les entreprises du site. Enfin saluons également l'ouverture imminente de l'antenne centre de la Mission Locale dans des locaux réorganisés, à côté de la Cité des Métiers.

### > Les perspectives dans le cadre d'Euroméditerranée 3

Au-delà de 2005 et de la poursuite des projets en cours, je souhaiterais vous dire un mot de la perspective d'Euroméditerranée sur la période 2006/2012, que nous appelons "Euromed 3". En ce moment même s'engagent, sous l'égide de Monsieur le Préfet de Région, les négociations entre l'Etat et les collectivités locales pour l'engagement des grands projets d'aménagement et de développement qui vont finaliser l'opération d'intérêt national. Principalement organisés autour de la Cité de la Méditerranée ces projets allieront logements bureaux et grands équipements publics et privés tels que le musée, le silo, la plate-forme internationale "Euromed center"... En termes d'emplois, nous estimons à 5500/6000 emplois nets le volume supplémentaire d'emplois créé à partir de 2006 et jusqu'à 2012/2015. Le nouveau quartier d'Arenc devra développer une offre massive de logements de gamme diversifiée, pour contribuer à calmer l'emballage du marché. Bien sûr, nous poursuivons notre prospection économique sur les cibles stratégiques destinées à doter Marseille d'une économie de services qualifiée, à l'échelle d'une métropole européenne moderne : bases tertiaires sud, secteur de la banque et de l'assurance, transport maritime, transport express/logistique, télécommunications, audiovisuel et multimédia. Le secteur du BTP restera également une filière porteuse sur Euroméditerranée.

Mais cette nouvelle période d'Euroméditerranée verra aussi le développement de projets liés au tourisme, à l'hôtellerie-restauration, au commerce en particulier :

- 450 chambres d'hôtel programmées d'ores et déjà, plus de 300 autres prévues ;
- le Centre Commercial "les Terrasses du Port" et la restructuration commerciale de la rue de la République.

Ces projets sont porteurs d'emplois pour tous, avec des niveaux de qualification variés. Je vous propose que ces secteurs fassent l'objet d'un travail partenarial approfondi de préparation et de propositions opérationnelles afin de bâtir des projets d'accès à la formation et à l'emploi, particulièrement pour les publics du territoire.

Je profite de ce début d'année pour vous souhaiter à toutes et à tous mes meilleurs vœux de bonheur et de réussite. J'espère que cette journée de travail et d'échange vous apportera matière à réflexion et projets partagés, qui contribueront à bâtir les projets 2005/2006 du Plan d'action pour l'emploi d'Euroméditerranée. Et je remercie encore toute l'équipe de l'Alcazar d'accueillir nos travaux aujourd'hui, dans ce lieu culturel exceptionnel.



## SÉANCE PLÉNIÈRE

### Comment le projet Euroméditerranée contribue-t-il au développement de l'emploi et de l'insertion ?

**Maurice BATAILLE** Directeur des implantations, Direction du développement économique et des affaires internationales, Communauté urbaine Marseille Provence Métropole  
**Chantal CASTELNOT** Chargée de mission, Mission interministérielle aux mutations économiques  
**Pierre FIGUERAS** Directeur général adjoint, EPAEM  
**Isabelle MEYNARD** Chef de projet de l'observatoire emploi –développement économique, Agence d'urbanisme de l'agglomération de Marseille  
**Michel THERY** Chef du département production et usage de la formation continue, CEREQ  
**L'atelier a été animé par François CLAUSS** Journaliste, rédacteur en chef, correspondant permanent d'Europe 1 à Marseille



**L'emploi, une dimension clé, révélatrice de la performance du projet Euroméditerranée...**

#### > François CLAUSS

Pierre FIGUERAS, l'emploi est une préoccupation majeure dans le projet Euroméditerranée, comment cela se matérialise-t-il de votre point de vue ?

#### > Pierre FIGUERAS, Directeur général adjoint, EPAEM

Je rappelle qu'Euroméditerranée est à la fois un établissement public d'aménagement, un périmètre d'intervention et une opération d'aménagement urbain. **Nous justifions les investissements publics massifs que nous avons reçus par trois indicateurs : le nombre d'emplois créés, le nombre de logements créés, le niveau des investissements privés générés par l'opération.** La stratégie d'Euroméditerranée en matière d'emploi est déterminée par deux dimensions essentielles : attirer des emplois structurants pour le rayonnement de l'agglomération marseillaise, tenir compte de la situation sociale du quartier à l'origine de la création d'Euroméditerranée au début des années 90. En effet, la diminution de la population et l'augmentation constante du taux de chômage ont déclenché une réaction des responsables institutionnels afin d'enrayer le déclin du centre-ville. Par conséquent l'emploi est une des raisons de l'existence d'Euroméditerranée dans la mesure où

nous évoluons dans une perspective d'aménagement et de développement économique. Nous voulons contribuer au rayonnement de la métropole marseillaise et améliorer l'avenir des habitants.

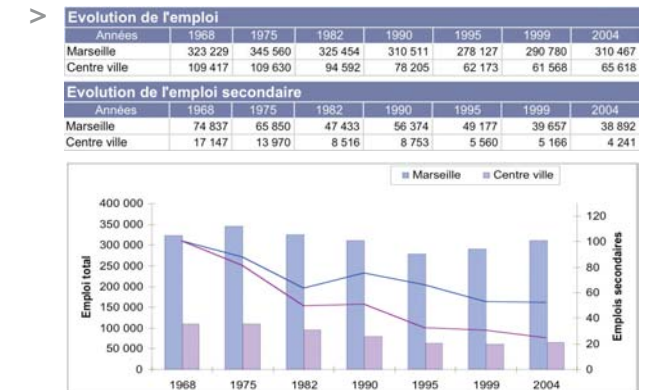
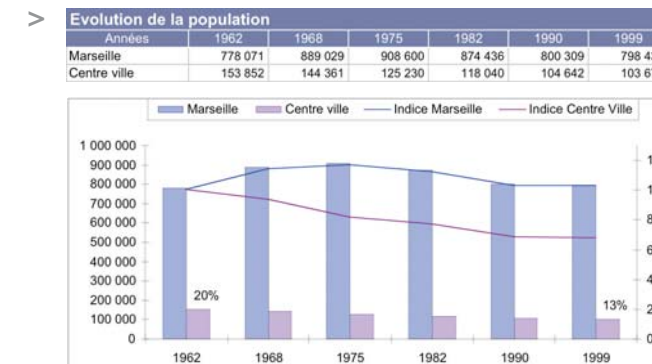
**... Son évolution est conditionnée par les mutations économiques, sociales et démographiques du centre-ville marseillais**

#### > François CLAUSS

Isabelle MEYNARD, d'un point de vue historique, que s'est-il passé en matière d'emploi dans le centre-ville de Marseille ?

#### > Isabelle MEYNARD, Agence d'urbanisme de l'agglomération de Marseille

Euroméditerranée se situe au cœur d'une grande métropole urbaine régionale. Cela signifie que les impacts de cette opération restent largement conditionnés par l'évolution de l'agglomération tout entière. En termes de population, le poids des trois premiers arrondissements de Marseille s'est réduit depuis les années 60. Alors qu'en 1962, 150 000 personnes vivaient dans le centre-ville, il n'y en a plus que 100 000 en 1999. L'emploi étant fortement industriel dans le centre-ville, ce dernier a été d'autant plus touché par la désindustrialisation et accuse une perte de plus de 40 % de ses emplois de 1968 à 1999 (de 109 000 emplois à 61 000). Cette perte de vitalité économique et sociale se lit dans tous les indicateurs socio-économiques : demande d'emploi, qualification de la population, part des emplois précaires, etc.



**Trois points de vue pour éclairer le débat sur "l'effet emploi" d'une grande opération**

#### > François CLAUSS

Maurice BATAILLE, en termes d'emploi, quelles leçons pourraient être tirées de la mise en place de la zone franche Nord Littoral à Marseille ?



### > Maurice BATAILLE, Direction du développement économique et des affaires internationales, Communauté urbaine Marseille Provence Métropole

Nous basons notre action sur deux “maximes” : il n’y a pas de développement sans investissement c’est à dire sans investissement matériel et humain ; il n’y pas de développement sans participation forte des différents acteurs du territoire. Au 1<sup>er</sup> janvier 1997, les quartiers du nord de Marseille comptaient 668 entreprises pour 1 969 emplois et en 2002 ils comptent 2 126 entreprises pour 10 331 emplois. Le système des zones franches est un dispositif simple, qui permet aux entreprises qui choisissent de s’installer de bénéficier de réductions d’impôts sur les bénéfices, sur les taxes professionnelles et de diverses exonérations. **La réussite de la zone franche implantée au nord de Marseille provient de la simplicité de ce dispositif mais aussi de la forte mobilisation des acteurs : entreprises, institutions, opérateurs de l’emploi.** Du point de vue de l’investissement, c’est la mise à disposition de capacités immobilières nouvelles qui permet d’accueillir l’activité économique et donc l’emploi, avec un effort très important de la collectivité : ainsi, en 2001, les prix de vente du foncier sur la zone ont été divisés par deux, la collectivité ayant pris en charge le delta entre le prix de revient et le prix de vente.

Derrière les résultats globaux, on peut dessiner des sous-territoires : dans les trois cités concernées par la zone franche, le nombre d’emplois est passé de 299 à 583. Dans les noyaux villageois, l’effort porté sur l’environnement urbain et le soutien au commerce et à l’artisanat a porté ses fruits, et permis des résultats bien plus satisfaisants. Il faut donc connaître les sous-territoires et adapter les stratégies de développement en conséquence. Depuis que la zone franche s’est arrêtée en janvier 2002, un tassement du développement a été observé. Nous espérons que la courbe s’inverse à nouveau suite à la relance de la zone franche le 1<sup>er</sup> janvier 2005.

### > François CLAUSS

Chantal CASTELNOT, forte de votre expérience à la Mission Interministérielle aux Mutations Economiques, quelles pistes de réflexion pourriez-vous apporter à Marseille ?

### > Chantal CASTELNOT, Mission Interministérielle aux Mutations Economiques

La MIME existe depuis un peu plus d’un an et n’a pas encore tout à fait atteint son rythme de croisière. Tournée vers l’appui aux bassins en reconversion économique, elle a trois vocations essentielles :

- travailler en interministériel au niveau central pour que les mesures des différents ministères soient cohérentes les unes avec les autres ;
- soutenir les préfets dans leurs négociations avec les acteurs locaux afin de recréer de l’emploi dans les bassins en difficulté ;
- aider des territoires à repérer les fragilités, anticiper les mutations économiques notamment par des actions de diversification et d’amélioration de l’attractivité pour les entreprises.

A ce propos, j’insiste donc sur l’importance d’une approche globale de la revitalisation d’un site, en travaillant sur tous les aspects de formation, de logement et de cadre de vie.

### > François CLAUSS

Michel THERY, vous êtes chercheur au CEREQ, un organisme d’études public placé sous la double tutelle du ministère de l’éducation et du ministère du travail. Quel regard porte le chercheur sur la question du lien entre opération urbaine, développement économique et développement de l’emploi ? Lors de la préparation de ces rencontres, vous aviez utilisé l’expression “place or people” qui traduit bien l’alternative politique suivante en matière de développement local et urbain : **“faut-il s’occuper des gens ou traiter les lieux ?”**

### > Michel THERY, Département production et usage de la formation continue, CEREQ

J’ai emprunté cette expression à Jacques Donzelot qui utilise la méthode comparative afin que nous puissions observer notre propre réalité avec un regard décalé. “Place or people” est une expression lancée par John Kain en 1968 dans un article sur les politiques de l’habitat et de l’emploi pour les populations noires, suite aux émeutes urbaines aux Etats-Unis. Rappelons qu’en France, les premières politiques urbaines sont également nées consécutivement aux échauffourées qui se sont produites à l’est de Lyon. La politique “place” correspond aux grands programmes de restructuration urbaine : il s’agit de modifier le cadre physique. L’axe “people” vise davantage à s’occuper des personnes notamment dans le cadre de l’affirmative action, qui “met les gens en mouvement”. Aux Etats-Unis, la dominante actuelle penche en faveur de la démarche “people” et par conséquent du soutien aux politiques communautaires. Cette politique sous-tend l’idée que ce sont les individus eux-mêmes qui contribueront, par leur action, à modifier l’environnement. La France a souvent fait l’hypothèse inverse. Un débat important s’est déroulé entre les tenants du développement social des quartiers et les tenants de la restructuration urbaine. Notons que ces choix politiques sont liés à des conceptions différentes de la démocratie : aux Etats-Unis, être citoyen, c’est être actif dans sa communauté et être capable de la représenter par le biais d’une action ; en France, il existe un débat solitaire entre le citoyen et l’Etat tutélaire qui incarne le bien public.

Par ailleurs je voudrais faire une remarque : **lorsque nous considérons les données statistiques telles que le taux de chômage et le taux d’emploi, nous ne devons pas oublier que nous parlons à chaque fois de personnes. Nous devrions davantage évoquer leurs trajectoires :** comment ont-ils retrouvé un emploi, quelle est la qualité de cet emploi, quelle est la nature des contrats ?

### > Pierre FIGUERAS

Euroméditerranée essaye de faire une politique à la fois “place and people”. Comme je l’ai évoqué dans mon introduction, dans la mesure où le taux de chômage a baissé d’un quart sur le périmètre en 5 ans, je souhaiterais avoir davantage d’informations sur ce que sont devenues les personnes concernées. A mon sens, le débat sur les indicateurs se pose sur des questions très opérationnelles : nous devrions mieux connaître ce qui fonctionne et ce qui fonctionne moins. Il s’agit là d’un chantier important qui consiste à se doter d’un dispositif éclairant davantage les actions et leurs résultats.

## A la recherche des bons indicateurs

### > François CLAUSS

De quels indicateurs disposons-nous aujourd'hui ?

### > Isabelle MEYNARD

L'outil de suivi de l'emploi dans le cadre d'Euroméditerranée est un outil « de photographie », à partir de fichiers existants exhaustifs. Cet outil permet d'effectuer des comparaisons d'une année sur l'autre et de comparer l'évolution d'Euroméditerranée avec le reste du territoire marseillais. Tous les six mois, nous "photographions" la situation de l'emploi dans les entreprises du périmètre strict d'Euroméditerranée (rue par rue, à l'adresse). A cet égard, il est intéressant de comparer l'évolution relevant du tissu pérenne et celle survenue dans le cadre de la dynamique d'Euroméditerranée. **L'emploi qui se développe suite à des implantations est aujourd'hui très significatif et fait l'essentiel du développement de l'emploi du périmètre.** A cet égard, l'exemple de CMA-CGM qui continue à développer de l'emploi sur site est tout à fait caractéristique. **L'outil statistique permet aussi de mesurer l'emploi créé par rapport aux secteurs-cibles d'Euroméditerranée** (tertiaire logistique, technologies de l'information et de la communication, les services aux entreprises et les activités financières...) **et donc la transformation du tissu économique.** Par contre on constate à travers les chiffres que si Euroméditerranée crée de l'emploi, il ne produit pas encore de réel effet d'entraînement sur le centre-ville au sens large. En revanche, un fort développement de l'emploi a été enregistré l'échelle de la ville de Marseille et dans les zones franches. Il est donc délicat de déterminer la part d'Euroméditerranée dans l'essor économique mais force est de constater que le centre-ville change peu à peu d'image : en 2005, 59 % de l'emploi d'Euroméditerranée n'existait pas en 1995. L'outil a d'autres limites : ainsi, lorsque Telecom Italia recrute par le biais d'agences d'intérim situées en dehors du périmètre, ces emplois n'apparaissent pas dans les chiffres d'Euroméditerranée. Par ailleurs, il ne permet pas de déterminer la qualification des personnes et qui occupe ces emplois. La base des DADS (déclarations annuelles de données sociales) de l'INSEE pourrait nous permettre de mieux qualifier les emplois existants, mais il s'agit d'une base de données très lourde à utiliser et qui n'est pas exhaustive. Un travail considérable reste donc à effectuer pour exploiter ces données. En ce qui concerne les indicateurs sociaux de la population, plusieurs données nous permettent de suivre l'état du périmètre : ainsi, nous sommes passés de 30 % de demandeurs d'emploi en 1995 à 23 % en 2004 (- 7 points) sachant que la ville de Marseille est passée de 21 % à 15 % de demandeurs d'emploi (- 6 points). Et cette réduction du chômage ne s'est pas traduite par une reprise du RMI. En revanche, le revenu annuel moyen des habitants du périmètre n'est encore que de 8 000 euros alors qu'il est de 12 000 dans les autres arrondissements de la ville. Le "décollage" de cet indicateur viendrait compléter l'indice d'un effet positif d'Euroméditerranée sur la proximité.

### > Michel THERY

De mon point de vue, vous ne pouvez pas mettre en relation l'emploi (les personnes travaillant sur le périmètre) et le chômage (les personnes domiciliées sur le périmètre) car ce ne sont pas forcément les mêmes personnes. En ce qui

concerne la recherche d'indicateurs pertinents, je reviens sur la notion de trajectoire de personnes : la France ne développe pas assez la mise au point de "statistiques longitudinales". Plutôt que des photographies, il faudrait faire un film.

### > Pierre FIGUERAS

Nous souhaitons améliorer nos outils d'observation, notamment dans le cadre d'Euroméditerranée 3. Nous avons l'intention de continuer à attirer les emplois décisionnels grâce à une offre immobilière adaptée. Mais nous souhaitons également poursuivre, amplifier et mieux coordonner nos interventions en direction de la population du périmètre. Nous reconnaissons également les difficultés créées du fait de nos interventions d'aménageur qui provoquent actuellement de nombreux problèmes quotidiens en quartier existant : travaux, fin de baux commerciaux... peu propices à un développement d'activité à très court terme. Or il est aussi nécessaire, pour les quartiers, de conserver les emplois existants, de maintenir des conditions satisfaisantes de développement afin que les entreprises restent. Dans ce dessein, nous avons besoin de davantage de coordination entre les partenaires qui interviennent dans ce domaine, tant au niveau de la ville que de la communauté urbaine.

### > François JALINOT

Michel THERY a eu raison d'attirer notre attention sur l'importance des personnes par rapport aux chiffres. Mais j'ajouterais "money" à l'expression "place and people" car la confiance des investisseurs est essentielle dans tout projet de développement. Par ailleurs, il est trop simple d'opposer les populations qui travaillent aux Docks de celles qui vivent dans les quartiers du périmètre. **Euroméditerranée, au contraire, a fait le pari de la mixité culturelle et sociale et nous devons assumer ce choix.** Un exemple : les centres d'appels ont un riche avenir à Marseille car de nombreux diplômés parlent également des langues comme l'espagnol, l'arabe ou l'italien. **Nous devons travailler à valoriser cette richesse humaine.** Le film que vous allez voir maintenant, retraçant les actions du plan emploi, et que nous avons justement titré "réactions en chaîne" est un modeste élément de réponse à l'excellente question des trajectoires des habitants.



## Propositions

**Enrichir les indicateurs pour rendre compte plus précisément de la réalité de l'emploi créé :**

- Mieux prendre en compte la qualité et la diversité de l'emploi créé
- Chercher à suivre les trajectoires individuelles des habitants du territoire



## ATELIER 1

### Nouvelles implantations : préparer les retombées en matière d'emploi

**Alain BOS** Directeur délégué, ANPE Marseille

**Nicolas BUCHOUD** Chef de projet, GPV Evry

**Jacques CHADEL** Directeur des opérations, Accor

**Daniel CLEMENT** Chargé de valorisation de projet, EPA Seine Arche, Nanterre

**Paul COLOMBANI** Directeur du développement, EPAEM

**Bertrand GUILHEM** Development manager, Forum Invest France

**Patrice RABAUD** Directeur du développement de l'économie régionale, Conseil régional PACA

**L'atelier a été animé par Fabrice KEHAYAN** Directeur du PLIE MPM Centre



### INTRODUCTION

Des projets commerciaux et hôteliers se mettent en place sur le territoire d'Euroméditerranée et devraient voir le jour à moyen terme (2007-2009). L'atelier visait, au travers de la rencontre entre les acteurs de l'emploi et les représentants de ces projets d'investissement, à envisager comment ils peuvent travailler ensemble dès l'amont du projet, au profit de l'emploi des habitants du quartier.

Trois grandes questions ont été soumises au débat :

- Les entreprises porteuses de ces projets sont-elles prêtes à engager des actions particulières en faveur de l'emploi ?
- Existe-t-il des exemples réussis d'actions similaires ? Comment tirer parti de ces "bonnes pratiques" ?
- Quelle offre de service locale mettre à disposition des entreprises ?

### Nouvelles implantations commerciales et hôtelières sur Euroméditerranée : diversifier les activités et les emplois

#### > Fabrice KEHAYAN, Directeur du PLIE MPM Centre

Euroméditerranée abordera bientôt sa troisième phase, avec de nouveaux projets d'activité dans les filières du commerce, de l'hôtellerie, de l'accueil et du tourisme. Quand ces projets sortiront de terre, comment faire pour qu'ils bénéficient aux demandeurs d'emplois des 1<sup>er</sup>, 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> arrondissements et, plus généralement, de l'ensemble de la ville ? Comment faire pour que la "greffe" prenne, que l'implantation soit pleinement réussie pour tous et que ces projets ne soient pas perçus - à tort ou à raison - comme des îlots de prospérité au sein d'un territoire déshérité, mais soient de réelles opportunités pour les parcours d'emploi, de formation, d'insertion des habitants ?

Aujourd'hui, le contexte est favorable, pour plusieurs raisons :

- D'abord, les projets dont nous allons parler ouvriront leurs portes dans les deux à quatre ans qui viennent : nous avons du temps pour anticiper.
- Ensuite, quand de tels projets se concrétisent, il y a des volumes importants de créations d'emplois à la clé. Mais attention, les marges ne seront pas énormes : comment en tirer le plus grand profit possible pour les demandeurs d'emplois ?
- Enfin, les acteurs existent déjà, leur volonté de travailler ensemble est réelle : il s'agit d'un véritable atout pour les années qui viennent.

#### > Paul COLOMBANI, Directeur du Développement, EPAEM

Euroméditerranée est un "aménagement de 2<sup>ème</sup> génération", qui a pour but de redynamiser la ville. Euroméditerranée est arrivé sur un territoire paupérisé, avec un tissu économique en très mauvais état. Le premier but, en 1995, a été de s'appuyer sur les Docks, le seul bâtiment tertiaire qui donnait une crédibilité à l'implantation d'entreprises dans le secteur Joliette. Nous avons prospecté un certain nombre de filières tertiaires, notamment le secteur de la banque et de l'assurance, du service au transport international, du shipping et des télécoms. Actuellement, nous prospectons les entreprises de tourisme et de loisirs. Notre objectif a été dès le départ de réaliser une opération mixte, en suscitant la création de logements : l'opération M5 et l'opération "L'îlot", sur le quartier de la Joliette, sont les deux opérations les plus significatives de la deuxième phase d'Euroméditerranée.

Aujourd'hui, nous entrons dans la phase 3, celle de la diversification des activités :

- les services d'hôtellerie, avec la création de trois hôtels par le groupe Accor (un hôtel Ibis de 250 chambres et un Suit'hôtel de 120 chambres dans le futur bâtiment dénommé "Cœur Méditerranée" à la Joliette et un Novotel dans le secteur Saint-Charles) ;
- des commerces : le commerce est déjà présent dans l'hypercentre, mais il n'a pas une masse critique suffisante par rapport à Vitrolles, Plan de campagne et autres zones commerciales des environs. Pour donner au centre-ville cette masse critique, les opérations phares sont la création du centre commercial "les Terrasses du port" en collaboration avec Forum Invest et le PAM et la réhabilitation de la rue de la République.



## Deux grands projets dans le commerce et l'hôtellerie : une opportunité pour développer l'emploi local

### > Fabrice KEHAYAN

Monsieur CHADEL, quels sont les projets d'Accor sur Euroméditerranée ? Combien de personnels allez-vous recruter pour faire fonctionner les nouvelles unités ? Des postes seront-ils accessibles à des demandeurs d'emplois peu ou pas qualifiés ?

### > Jacques CHADEL, Directeur des opérations, Accor

Comme nous ouvrons environ 200 hôtels par an, le processus d'ouverture est industrialisé. Quand nous ouvrons une unité hôtelière, nous confions le projet à des équipes qui ont déjà fait des ouvertures. En vitesse de croisière, le Novotel comptera 40 collaborateurs, l'Ibis 30 et le Suit'hôtel une quinzaine. Sur ces 85 à 90 collaborateurs, environ 50 seront issus des équipes Accor régionales, nationales voire internationales. Les postes restants seront pourvus par recrutement local. Il y aura des recrutements sur des profils de premier niveau de qualification. Pour ce faire, nous allons travailler avec les équipes de l'ANPE. Après la "mise en orbite" de l'hôtel (16 à 18 mois), les spécialistes de l'ouverture partiront ailleurs faire d'autres ouvertures.

### > Fabrice KEHAYAN

M. GUILHEM, le groupe Forum Invest va ouvrir le centre commercial "les Terrasses du port". Quelles sont les perspectives à ce jour ? Dans les centres commerciaux que vous avez créés ailleurs, qu'avez-vous fait pour accompagner les projets ? Comment faire en sorte que la population qui habite à proximité de ces centres bénéficie des emplois créés ?

### > Bertrand GUILHEM, Development manager, Forum Invest France

Notre groupe d'origine néerlandaise est présent aujourd'hui dans quatre pays : les Pays-Bas, la Belgique, la France et l'Italie. Il a ouvert 35 centres commerciaux de centre-ville. En France, nous avons deux projets en cours : l'un à Lille et à l'autre à Marseille. Le projet des "Terrasses du port" est un projet de grande envergure. Il s'agit d'aménager plus de 40 000 m<sup>2</sup> de commerces et de restaurants, avec 13 000 m<sup>2</sup> de terrasses sur la rade et un parking de plus de 3 000 places. Nous avons été lauréat du concours lancé par le PAM à l'unanimité. Nous sommes actuellement en négociation avec le PAM sur la maîtrise foncière et sur le protocole des travaux. En termes de création d'emplois, nous estimons à 1 500 les emplois directs et indirects pour le centre commercial et à plus de 500 les emplois mobilisés pour la construction. L'investissement s'élève à 250 millions d'euros.

Les Terrasses du port est un projet de centre-ville: ce centre ne doit pas être une "oasis" isolée. Nous allons donc signer avec la CCIMP, la Ville de Marseille et Euroméditerranée une charte "pour une insertion réussie" qui portera à la fois sur l'insertion urbaine, sur l'insertion avec l'environnement commercial du centre-ville et de la proximité,

et sur l'emploi, car nous sommes convaincus que nous ne pourrions gagner que collectivement.

Forum Invest a déjà une expérience sur l'emploi : à Mons, en Belgique, nous avons ouvert un centre commercial en octobre 2003. Pour faciliter la rencontre entre l'offre et la demande, nous avons constitué une base de données de candidats et nous avons recueilli les besoins de recrutement quantitatifs et qualitatifs auprès de nos futurs locataires. Nous avons synthétisé ces documents, nous les avons présentés aux acteurs publics et privés de l'emploi, nous avons mis au point avec eux une offre de service pour les futurs locataires et nous avons créé un forum de l'emploi. Très rapidement, notre base de données a été transférée sur un site Internet dédié, géré par l'agence pour l'emploi de Belgique.

## Des exemples d'actions similaires : conditions de réussites et difficultés rencontrées

### > Daniel CLEMENT, Chargé de valorisation de projet, EPA Seine Arche, Nanterre

J'ai été embauché en 1985 par une petite structure d'aménagement de la Plaine Saint Denis. Je viens de rejoindre le projet d'aménagement Seine Arche, qui va développer 600 000 m<sup>2</sup> d'immobilier. Sur la Plaine Saint Denis, la volonté de développement économique était manifeste : la ville de Saint-Denis a été la première ville de France à constituer un service de développement économique. Quand l'événement "Stade de France" est arrivé (6 milliards de francs d'investissements), la dynamique s'est démultipliée à partir d'une association d'entreprises. Autour de Saint-Denis, les associations et les acteurs de l'emploi s'étaient regroupés dans une structure dénommée "Objectif emploi". De son côté, Décathlon souhaitait implanter un magasin de sport. C'est une entreprise très organisée, qui a développé des procédures de recrutement et mis au point une formation spécifique à l'entreprise. Le responsable expansion de Décathlon avait bien pris la dimension du territoire et avait compris tout l'intérêt, pour l'entreprise, d'insérer son magasin dans le quartier : il s'agissait de faire en sorte que les habitants voient arriver ce magasin avec plaisir, tout en faisant valoir qu'il y avait une date d'ouverture à tenir et des contraintes économiques à respecter. Comment faire travailler les professionnels locaux avec les professionnels de l'entreprise qui s'implante ? J'ai tiré de l'expérience Décathlon qu'il faut que chacun fasse son métier et non pas celui de l'autre.

Je voudrais par ailleurs rappeler qu'Accor est en train de lancer en région parisienne des *desks facility management*, plates-formes de services à la personne en milieu tertiaire. N'y a-t-il pas là des opportunités d'emploi ? Sur l'opération Seine Arche, nous souhaitons intégrer une dimension de développement durable dans toutes nos opérations d'aménagement (600 000 m<sup>2</sup> d'immobilier neuf à créer). Pour nos projets de centres commerciaux, nous avons lancé une consultation et, dans le cahier des charges, nous avons inclus des clauses sur l'emploi local. Cela fait partie aujourd'hui de nos critères. Dans ce cadre, il faut distinguer la phase de construction et la phase d'exploitation.

### > Fabrice KEHAYAN

Pour accompagner de grandes implantations sur le volet de l'emploi, les conditions de la réussite sont une volonté



politique, une volonté de l'entreprise, un partenariat des acteurs publics et privés de l'emploi... et un peu de provocation.

### > Nicolas BUCHOUD, Chef de projet, GPV Evry

Je vais apporter une note plus pessimiste : dans le projet de rénovation du centre commercial d'Evry, il n'est pas certain que toutes les parties aient gagné comme elles le souhaitent. Au centre-ville d'Evry se faisaient face un quartier paupérisé, le quartier des Pyramides qui a été construit à partir de 1975 et qui compte aujourd'hui 12 000 habitants dont beaucoup sont au chômage (plus de 30 % de chômeurs), et un centre commercial, Evry 2, construit en 1975. Ce centre commercial a été rénové entre 2001 et 2003, pour un montant d'investissements de 40 millions d'euros. Il compte aujourd'hui 100 000 m<sup>2</sup> de commerces et réalise un chiffre d'affaires de 350 millions d'euros. Je constate l'étanchéité entre les politiques d'accès à l'emploi dans le quartier des Pyramides et les pôles de développement économique des environs : le siège social d'Accor, l'usine de la Snecma, le Génopôle. Il est impossible de savoir si le potentiel de développement économique local, et notamment la rénovation du centre commercial, a eu un effet positif sur le chômage dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville.

Pourquoi ? Sur le centre commercial, il n'y a pas eu d'accord avec l'ANPE, même si des travaux préparatoires ont été engagés pour signer une convention. A un moment donné, il a été question de mettre en place un site Internet avec les offres d'emplois des grandes enseignes et des franchisés, mais ce site n'a jamais vu le jour. Le travail avec le PLIE est resté embryonnaire. L'association des commerçants du centre commercial a résisté à la publicité des offres d'emploi sur les quartiers environnants. Ainsi, des postes ont été créés dans la restauration rapide, mais aucun n'a été pourvu par un travail avec l'ANPE et les Missions locales. L'hypermarché Carrefour emploie 410 salariés, mais 11 postes seulement ont été pourvus 2004, par des habitants du quartier. La Snecma emploie 3 600 personnes, mais n'a réalisé que 51 embauches extérieures en 2004, dont 13 techniciens et 4 ouvriers.

Aujourd'hui, Evry 2 souffre de cette coupure avec les quartiers environnants. Sur les 250 boutiques, une vingtaine d'emplacements sont vides et le chiffre d'affaires n'est pas aussi important qu'espéré. Avant l'extension, le centre accueillait une entreprise de lavage de voiture gérée par une association d'insertion, mais dans le cadre du changement d'image, cette association a dû quitter les lieux. La tentative de lancer une boutique de services à la population a avorté : l'emplacement est resté vide. En fait, une grande partie du travail de mise en cohérence des acteurs économiques, de l'emploi et de l'insertion s'est focalisée sur la gestion de la sécurité. L'effort public, notamment de la part de la ville d'Evry, a porté essentiellement sur le dispositif de sécurisation du centre commercial et du quartier. Aujourd'hui, plusieurs nouvelles pistes de travail sont explorées. Une faculté des métiers a été inaugurée la semaine dernière : elle vise 3 000 étudiants à terme. Cette faculté regroupe les CFA de la Chambre de commerce et de la Chambre des métiers, ainsi que le centre de formation des apprentis de la Snecma, l'école de la deuxième chance et un pôle d'accès aux qualifications qui a vocation à accueillir plusieurs dizaines de personnes chaque année. Au total, il apparaît que le tissu des TPE et PME local a un potentiel d'emplois bien plus important que les grandes entreprises.

## Accompagner les projets des entreprises : quelle offre de service locale ?

### > Alain BOS, Directeur délégué, ANPE Marseille

Je peux tout d'abord vous assurer que vous n'aurez pas de problème de recrutement sur le centre-ville. L'an dernier, le forum hôtellerie-restauration organisé au Centre Bourse par l'ANPE et la FIH 13 a attiré 3 000 personnes. 1 000 ou 1 500 emplois seront créés sur Euroméditerranée à travers les projets cités, mais ils ne seront pas tous pourvus par les demandeurs d'emploi du centre-ville de Marseille. Nous visons un objectif de 40 % à 50 % des emplois créés pourvus par les demandeurs d'emplois locaux. Pour répondre à des besoins de recrutement en nombre, comme nous avons une population peu ou pas qualifiée, avec une part importante d'étrangers (30 %), nous travaillons avec la méthode des habiletés. Une plate-forme fonctionne à Bougainville sur la grande distribution et sur les centres d'appels.

Nous ne sommes pas encore sur les métiers de l'hôtellerie, parce que nous n'avons pas encore trouvé d'hôtelier qui veuille travailler avec nous. Après, avec le PLIE, Pôle 13, etc. nous sommes tout à fait capables de bâtir des préformations adaptées. Mais pour que nous travaillions bien, il faut que l'entreprise nous fasse part de ses besoins. Monsieur CHADEL a dit que, pour l'ouverture, il ferait appel à des encadrements expérimentés, mais comme nous nous situons en amont de l'ouverture, nous pourrions travailler ensemble comme nous l'avons fait avec Continent Grand Littoral. Avec Continent, nous avons recruté une vingtaine de jeunes bac + 2. Continent les avait envoyés se former sur un autre site et ensuite ils sont revenus chefs de rayon à Grand Littoral. En résumé, si l'on veut que l'environnement bénéficie de ce pôle de développement, il faut construire des formations *ad hoc* et nouer une relation de confiance avec les employeurs.

### > Paul COLOMBANI

Je comprends le souci d'intervenir le plus en amont possible, mais il y a des étapes préliminaires avant de pouvoir parler emploi. Dans le cas du centre commercial, Forum Invest n'est pas lui-même employeur. C'est après l'accord de la CDEC (Commission Départementale de l'Environnement Commercial) que le promoteur pourra définir précisément les différents commerces qui seront ouverts dans le centre commercial des "Terrasses du Port".

Dans la démarche d'anticipation à monter, je perçois qu'il faut insister sur deux aspects :

- le maillage : favoriser les rencontres entre les entreprises et les acteurs de l'emploi et de l'insertion ;
- la formation : mettre en adéquation l'offre et la demande.

### > Bertrand GUILHEM

Nous sommes prêts à monter avec vous des cellules efficaces pour mettre en contact l'offre et la demande, car ce service facilitera la tâche de nos clients (les employeurs commerçants). Sur le calendrier, il faut compter au moins 3 ans et demi avant que les Terrasses du port n'ouvrent. Il faut que nous nous rencontrions dès à présent pour

déterminer les bons moments de réunion de travail et préparer les outils.

Sur la phase de chantier, nous sommes prêts à regarder les conditions d'une opération emploi/insertion, en sachant que ce chantier va être technique car le centre commercial est construit sur un site en exploitation.

### > Jacques CHADEL

Les 4 000 unités du groupe Accor sont 4 000 points décentralisés. Aujourd'hui, très peu d'unités méritent d'avoir une organisation sophistiquée pour régler ces problèmes de recrutement. Le Suit'hôtel par exemple va recruter 17 personnes.

### > Fabrice KEHAYAN

Pour nous, ces 17 emplois sont une affaire d'Etat, alors que pour vous, ils font partie d'une gestion du quotidien.

### > Patrice RABAUD, Directeur du développement de l'économie régional, Conseil régional PACA

La Région est à l'écoute des initiatives et des propositions et apporte son soutien. Elle est un peu derrière : c'est la raison pour laquelle, souvent, on ne la voit pas. Nous avons signé avec les représentants des métiers de l'hôtellerie-café-restauration un accord-cadre tripartite, avec quatre objectifs :

- formation initiale
- formation continue
- information sur les métiers et la revalorisation de ces métiers
- emploi et insertion, dans le cadre territorial

Nous déclinons cet accord-cadre dans le cadre d'un Plan régional pour l'emploi. Ce plan, approuvé en juillet dernier, a pour objectif de créer des emplois en région, et pas uniquement des emplois de haut niveau. Un accord-cadre a été passé également avec le BTP. Nous travaillons aussi avec les métiers de la culture et avec les secteurs industriels. Ce plan est un cadre à disposition pour répondre à toutes les initiatives. De la même manière, nous nous lançons dans la préparation d'un schéma régional de développement économique. Ce schéma comprend, dans sa boîte à outils, une dimension commerciale et artisanale. Sur les commerces de proximité, nous sommes à l'écoute pour répondre à des demandes et à des initiatives de terrain.

### > Vincent TIANO, Animateur de la cellule d'inspection du travail, DDTEFP

J'adhère aux préoccupations exprimées sur le développement de l'emploi, mais je voudrais aborder la question de la qualité de l'emploi. La conception des hôtels et du centre commercial va structurer les conditions de travail des salariés pour 20 ans. Il faut être vigilant à ce que le code du travail soit respecté et qu'il y ait, dès la conception, une recherche du bien-être et du confort des salariés. **La qualité des conditions de travail offertes par les locaux réalisés est aussi une condition pour bien recruter sur des métiers en tension.**

### > Fabrice KEHAYAN

Nous avons entendu des entreprises qui ont envie de faire et des acteurs publics qui sont prêts à aider. Deux expériences nous ont été relatées, l'une qui a réussi et l'autre qui n'a pas donné les résultats escomptés. Je serais ravi que nous nous retrouvions dans un, deux, trois ans, pour faire le point et constater que nous avons avancé par rapport aux demandeurs d'emplois. Un exemple : il y a un an et demi, nous avons préconisé de travailler sur une plate-forme de formation pour les métiers de la restauration collective. Aujourd'hui, cette plate-forme a vu le jour : c'est le projet mené par l'AFPA avec l'entreprise Eurest, présenté dans l'atelier n°2.



#### Propositions

- signer une charte avec Forum Invest France, "pour une insertion réussie du projet", pour organiser les futures opérations de recrutement et d'insertion sur le chantier et en phase d'exploitation du centre commercial "les Terrasses du Port" ;
- développer cette méthode pour d'autres grandes opérations à venir sur Euroméditerranée : Euromed-Center, équipements touristiques et culturels, rue de la République... ;
- poursuivre le dialogue avec le groupe ACCOR, pour aboutir à un projet emploi partagé dans le cadre des potentialités annoncées par l'entreprise ;
- développer pour les publics du territoire des opérations de qualification ou pré-qualification dans les métiers du commerce et de l'hôtellerie restauration ;
- progresser, avec le SPE et les entreprises, sur la prise en compte des conditions de travail dès la conception des projets architecturaux.



## ATELIER 2

### la mise en réseau des acteurs sur le territoire, une réponse efficace pour construire des parcours d'insertion et d'emploi ?

**Ivane CAPPELLI** Responsable du service développement territorial, Chambre de Commerce et d'Industrie Marseille Provence

**Chantal CASTELNOT** Chargée de mission, Mission Interministérielle aux Mutations Économiques

**Laurent CHADEL** Directeur commercial France Sud, EUREST

**Franck GAUTHIER** Directeur des ressources humaines, GFC Construction

**Jean-Paul DEMANY** Chargé de mission "emploi développement économique", Direction de la politique de la ville, Ville de Marseille

**Françoise NASRI** Directrice du CIERES, Centre d'innovation pour l'emploi et le reclassement social

**L'atelier a été animé par Marc LERDA** Directeur de la Mission Marseille Emploi de la Ville de Marseille



#### INTRODUCTION

Cet atelier est essentiellement fondé sur l'analyse des actions d'accès à l'emploi conduite dans le cadre du Plan Emploi d'Euroméditerranée en 2003-2004. Les dispositifs mis en place visent à construire des actions pour l'accès à l'emploi des habitants du quartier, parfois très éloignés de l'emploi.

#### Les questions soumises au débat :

- Au travers des actions conduites, comment s'effectue le travail en réseau, entre les entreprises et institutions intervenant dans le cadre de politiques de l'emploi ? En quoi cela présente-t-il un intérêt pour les entreprises ? En quoi cela facilite-t-il l'accès à l'emploi ? Quelles en sont les limites ?
- Quels enseignements peut-on tirer des actions conduites dans le cadre d'Euroméditerranée ? Ont-elles amélioré le parcours des habitants vers l'emploi ? Ont-elles permis aux entreprises de travailler différemment sur leurs procédures de recrutement ?
- Quelle est la plus-value des actions conduites : pour les entreprises ? pour les acteurs de l'emploi, de la formation et de l'insertion présent sur ce territoire ? pour les publics ?
- Comment poursuivre et renforcer la logique de coopération ?

### L'implication des entreprises dans les actions locales d'insertion : 2 entreprises témoignent

#### > Marc LERDA, Directeur de la Mission Marseille Emploi de la Ville de Marseille

Dans le Plan d'action pour l'emploi Euroméditerranée, deux actions visent à favoriser la mise en relation des entreprises et des publics : "entreprises citoyennes" avec la Cité des Entrepreneurs, portée par le PLIE de Marseille, "valorisation des métiers du BTP" avec la Fédération du BTP, portée par le CREPI. L'objectif n'est pas l'embauche immédiate, c'est le contact avec l'entreprise, le conseil, les pistes de recherche. Deux entrepreneurs sont là pour nous en parler. Quel regard une entreprise citoyenne porte-t-elle sur ces actions ?

#### > Laurent CHADEL, Directeur commercial France Sud, Eurest

EUREST appartient à COMPASS Group et propose des prestations en matière de restauration collective (entreprise, école, santé). Lorsque le Groupe a souhaité se donner une vision d'une entreprise à long terme, après la satisfaction des actionnaires et l'excellence opérationnelle, il a mis en avant sa volonté d'être un "employeur de référence dans ce métier". Si cela peut faire figure de vœu pieux, il n'en reste pas moins que l'ensemble des acteurs de l'entreprise est aujourd'hui mobilisé autour de cette ambition. EUREST est acteur dans le cadre d'Euroméditerranée pour deux raisons essentielles : il a de nombreux clients sur la zone et emploie 500 salariés. EUREST mène plusieurs actions dans le domaine de l'emploi et de la formation. Tout d'abord, l'entreprise participe à la Cité des Entrepreneurs, association des entreprises du site Euroméditerranée, car elle est convaincue que les entreprises ont tout intérêt à s'installer à Marseille. Lorsqu'elle s'est installée en 1997, l'entreprise a trouvé toutes les compétences nécessaires afin de mettre en place un pôle de comptabilité fournisseurs et clients ainsi qu'un pôle d'assistance clients en matière d'informatique. Ensuite, nous participons au programme "entreprises citoyennes". L'essentiel des employés d'EUREST travaille au sein même des restaurants. Certains ont des velléités de carrière au sein de l'entreprise et sont donc mobiles. Pour ceux qui ne s'inscrivent pas dans cette démarche, la question de la proximité du logement avec le lieu de travail est très importante. Il a été constaté que la proximité des restaurants avec le domicile des employés était un vecteur de réussite non négligeable. **Dans le cadre de l'action menée avec "entreprises citoyennes", nous invitons des jeunes à découvrir notre métier en visitant les restaurants du périmètre. Suite à ces réunions, certains d'entre eux peuvent être intégrés à des stages d'évaluation.**

Nous agissons enfin au niveau de la formation. Le groupe consacre aujourd'hui près de 3,5 % de sa masse salariale à la formation. Les employés suivent des formations très poussées sur les questions d'hygiène. L'AFPA, qui dispose d'une branche formation restauration, nous a proposé de mettre en place une plate-forme de formation sur le site d'Euroméditerranée, sur notre restaurant de l'immeuble "EUROPROGRAMME". Aujourd'hui, 14 personnes du centre-ville sont suivies par un professeur accompagnateur présent sur place. A l'issue du stage, elles seront qualifiées et pourront trouver un emploi, à Eurest ou ailleurs. Il s'agit d'une expérimentation mais nous souhaitons pérenniser cette action car nous sommes convaincus que la tension sur le marché du travail de la restauration a des solutions multiples. Nous avons également passé un accord national avec la société ADECCO qui nous permet de disposer d'un personnel

formé et disponible en cas de besoin. Aujourd'hui, pour pouvoir recruter sereinement et à différents niveaux de qualification nous avons besoin de travailler aussi bien avec le PLIE, l'AFPA qu'ADECCO.

### > Franck GAUTHIER, Directeur des ressources humaines, GFC Construction

La société GFC Construction mène actuellement trois projets sur le centre-ville et Euroméditerranée : la rénovation de la façade et les parkings de la gare Saint-Charles, la construction de bureaux à la Joliette et la rénovation de logements sur le boulevard d'Athènes. Dans un contexte où le personnel des entreprises de bâtiment est plutôt vieillissant et où il existe de nombreux projets de construction sur la ville, le secteur a un fort besoin de main d'œuvre et de renouvellement des compétences. J'ajoute que le secteur du bâtiment a des besoins très divers nécessitant des qualifications à tous les niveaux (des bureaux d'études aux ouvriers). "Entreprises citoyennes" fait partie des pistes de recrutement auxquels l'entreprise a recours. Les actions menées sont de trois types : le parrainage d'un demandeur d'emploi, les visites d'entreprise, les simulations d'entretiens d'embauche.

Les éléments positifs de ce dispositif tiennent essentiellement dans le fait que les demandeurs d'emploi peuvent avoir un accès direct à l'entreprise. Au travers de ces rencontres, des opportunités nouvelles se créent pour les différents partenaires. C'est notamment le cas pour un jeune demandeur d'emploi tchétchène en passe de signer avec nous un contrat de professionnalisation. Par ailleurs, cette action de proximité apporte plus de souplesse et de réactivité aux entreprises intervenant dans le réseau. Bien sûr, nous ne pouvons pas apporter une réponse concrète et rapide à toutes les personnes que nous rencontrons. Les premières actions ont démarré au mois de septembre 2004. Nous sommes dans une phase d'initialisation et sensibilisation, avons besoin d'avoir du recul pour évaluer les résultats quantitatifs.

### *La mise en réseau des acteurs de l'insertion pour favoriser l'accès à l'emploi : associations et institutions témoignent*

#### > Marc LERDA

Françoise NASRI, pourquoi le CIERES s'est-il impliqué dans une action de maîtrise de la langue en faveur des habitants issus du territoire, et quels bénéfices les habitants en ont tiré?

#### > Françoise NASRI, Directrice, CIERES (Centre d'innovation pour l'emploi et le reclassement social)

Le CIERES témoigne de l'existence d'un réseau d'acteurs oeuvrant en faveur de l'articulation du social et de l'économique. Installés sur un site de précarité où de nombreuses personnes ne maîtrisent pas la langue française, nous avons décidé de redonner de l'ambition aux habitants afin qu'ils puissent bénéficier des retombées économiques d'Euroméditerranée et notamment de la requalification du centre ville. Avec les acteurs de la Région,

de l'Etat, du FSE, d'Euroméditerranée et avec le soutien de la Caisse d'Épargne, nous avons initié l'action REGAL qui signifie : réappropriation des enjeux géographiques par des actions linguistiques. Il s'agit de permettre aux habitants du centre ville d'actualiser ou de réactualiser leurs connaissances par des moyens traditionnels ou plus expérimentaux (radio, théâtre, informatique). L'idée centrale de cette démarche tient dans le fait que la requalification économique passe par la requalification sociale. En un an, sur les 180 personnes ayant participé à l'action REGAL, 20 % ont accédé à l'emploi ou à la formation. Nous utilisons les dispositifs "entreprises citoyennes" et "BTP" pour nos stagiaires.

#### > Jean-Paul DEMANY, Chargé de mission "emploi développement économique", Direction de la politique de la ville, Ville de Marseille

À l'occasion de la signature des contrats de ville, le territoire Euroméditerranée a fait l'objet d'une convention opérationnelle spécifique, avec un objectif majeur, accompagner les habitants dans les mutations urbaines. Il s'agissait d'éviter le paradoxe que nous connaissons : des politiques publiques fortes de développement économique d'un côté et le maintien d'un très fort taux de chômage d'un autre côté. Cette convention avait pour objet d'éviter un développement économique à double vitesse. Je rappelle que sur les 50 000 demandeurs d'emploi que compte Marseille, seuls 20 000 entrent dans les dispositifs d'insertion.

Par ailleurs, du fait des pratiques des entreprises, la majorité des recrutements échappent au service public de l'emploi. Dans ce contexte, la politique de la ville tend à prolonger l'action du service public de l'emploi en mobilisant les associations au contact direct avec les demandeurs d'emploi. Il s'agit de leur redonner confiance et de les soutenir dans leur projet. A cet égard, les actions de rapprochement entre les demandeurs d'emploi et les entreprises sont très efficaces. En effet, elles permettent aux uns et aux autres de changer de regard et de prendre conscience que la communication est possible. Ces rencontres permettent de dépasser les obstacles relatifs à la formation, la mobilité ou la culture. En ce sens, les demandeurs d'emploi sont souvent dans une situation de déni de soi qui nécessite des relais et des accompagnateurs.

#### > Bernard TURINA, Directeur du GEIQ BTP 13

J'estime que, dans le secteur du BTP, les réponses "insertion" sont multiples. Le travail que nous effectuons au sein du GEIQ et des entreprises de travail d'insertion permet d'apporter des réponses concernant les premiers niveaux de qualification. Nous travaillons essentiellement en réseau c'est-à-dire avec les missions locales, le PLIE, l'ANPE, Pôle 13... Dans la mesure où nous intervenons dans la phase finale du processus, notre action porte beaucoup sur le savoir être au sein de l'entreprise.

#### > Marc LERDA

Chantal CASTELNOT, au vu de votre expérience passée dans le Pas de Calais, quels conseils pourriez-vous nous donner afin de rendre nos actions plus efficaces ? Comment notamment passer de la volonté de coopération



exprimée par les partenaires, à un pilotage efficace des partenariats?

**> Chantal CASTELNOT, Chargée de mission,  
Mission Interministérielle aux Mutations Économiques**

Le Pas-de-Calais connaît des mutations économiques très lourdes. Globalement, les dispositifs de mise en collaboration des acteurs locaux semble être la méthode la plus efficace afin de créer des emplois adaptés à un territoire. Lorsque le Groupe Metaleurop a mis fin aux perfusions financières qui maintenaient en vie son établissement du Pas-de-Calais, nous avons été confrontés à suppression de 1 000 emplois en moins d'un mois. Je rappelle que ce bassin d'emploi avait déjà été très touché dix ans auparavant par la fermeture des mines et de lourdes actions de reconversion. De ce fait, les acteurs locaux se connaissaient bien et avaient déjà mené des actions communes.

Nous avons dû tenir compte du fait que les métallurgistes étaient parfois dans l'entreprise depuis plusieurs générations. Certains souffraient d'illettrisme et de problèmes de santé, d'autres n'avaient aucune qualification particulière. Toutes ces personnes étaient très attachées à leur territoire et disposées à faire des efforts pour trouver une solution. **Des formations spécifiques ont été montées et, aussi surprenant que cela puisse paraître, des métallurgistes sont devenus aides-soignants.** Ainsi, ces personnes ont pu rester sur leur lieu de vie, avec leur famille et en exerçant un nouveau métier. Il est possible, en travaillant au cas par cas, de motiver à nouveau les personnes, de leur faire prendre conscience qu'elles peuvent exercer une nouvelle activité. Cela suppose une énergie considérable et une implication très forte de tous les acteurs. Pour ce qui est du pilotage du projet, il existe plusieurs cas de figure. Si l'entreprise adopte un comportement responsable, elle peut passer un partenariat avec l'Etat afin de travailler à la reconversion des emplois. Dans le cas présent, nous avons signé un contrat de site avec les collectivités territoriales afin de mener des actions spécifiques au plus près du lieu du sinistre. Dans le cadre de ce dispositif, nous avons organisé des visites de toutes les PME et PMI du territoire qui avaient de nombreux projets dormants de développement. Grâce à l'importance des moyens financiers et à mobilisation de tous les acteurs, il a été possible de sauver ce bassin d'emploi.

**Des pistes pour poursuivre et renforcer les coopérations : que penser des clauses d'insertion obligatoires dans les appels d'offre ?**

**> Franck GAUTHIER**

La réussite des clauses d'insertion tient dans le suivi effectué par le maître d'ouvrage. J'ai remarqué que les clauses d'insertion, notamment lorsqu'elles sont trop nombreuses, ont tendance à se déliter dans le temps. Lorsque tous les partenaires sont fortement impliqués, comme cela a été le cas à l'occasion de la construction du centre pénitentiaire de Toulon, les clauses d'insertion permettent d'effectuer des recrutements. Quels que soient les contrats ou les clauses d'insertion, si les acteurs sont mobilisés et effectuent un suivi, la contrainte est respectée voire dépassée. Si la contrainte doit effectivement être accessible aux entreprises, l'accompagnement de la

contrainte reste l'élément le plus important. En ce sens, nous avons des progrès à réaliser.

**> Marc LERDA**

Concernant les travaux du tramway, le conseil de communauté a décidé de mettre en place un dispositif incitatif en matière de recrutement. L'article 14 du code des collectivités est particulièrement complexe car il oblige les collectivités à inscrire une clause favorisant l'insertion et la protection de l'environnement sachant qu'il s'agit d'une clause d'exécution et non d'un critère d'appréciation au moment de l'attribution des marchés. Les documents d'appels d'offre du tramway de Marseille contiennent un dispositif incitatif visant à accompagner les entreprises volontaires et confie au PLIE un rôle d'assistance et d'information pendant la phase de préparation du chantier comme pendant la phase d'exécution.

**> Michèle TREGAN, Conseillère régionale déléguée à l'emploi**

J'estime effectivement que la volonté de la maîtrise d'ouvrage et le suivi sont nécessaires afin que l'emploi local et l'insertion soient pris en compte dans la mise en œuvre des "clauses d'insertion". A cet égard, l'exemple donné par l'Etablissement public Euroméditerranée, qui expérimente l'introduction d'une clause obligatoire d'insertion dans ses appels d'offre de travaux, doit être souligné et pourrait être suivi par bien d'autres acteurs des marchés publics.

**PME-PMI, entreprises du commerce et des services : la question de l'emploi et de l'insertion se pose aussi...**

**> Marc LERDA**

Ivane CAPPELLI, pourquoi la CCI s'est-elle investit dans des actions fortes sur l'emploi ? Comment envisage-t-elle d'approfondir ces démarches de mise en relation des entreprises du commerce et des services et des demandeurs d'emploi ?

**> Ivane CAPPELLI, Responsable du service développement territorial,  
Chambre de Commerce et d'Industrie Marseille Provence**

La CCI Marseille Provence s'engage dans ce type d'action car sa mission consiste à développer les entreprises et l'économie. Il s'agit de répondre aux besoins des entreprises tout en travaillant en partenariat avec les acteurs locaux, pour favoriser le développement économique d'un territoire. Sur le territoire d'Euroméditerranée, nous avons constaté que les petites entreprises avaient besoin d'un accompagnement afin de mieux développer leurs activités. Dans ce dessein, nous avons créé trois postes d'agents de développement économique afin d'apporter une réponse de proximité aux besoins de ces petites entreprises, y compris sur l'emploi. Dans ce domaine, les entreprises ont du mal à trouver des interfaces à leur écoute.



### > Pierre CHAMPEIX, Responsable de l'entreprise d'insertion "pain et partage"

Aujourd'hui, les petites entreprises et le secteur de l'artisanat n'embauchent-elles pas davantage que les grandes entreprises ? Notre association produit du pain pour une grande entreprise. A l'occasion d'un audit, cette entreprise a mis en avant la qualité de notre production, le fait que le personnel était motivé et engagé, l'importance des dispositifs de formation et d'accompagnement. En revanche, elle s'est montrée très étonnée par la simplicité des moyens avec lesquels nous travaillons. Il me semble que de nombreuses personnes sont prêtes à travailler. Elles doivent bénéficier d'attention et de valorisation. De mon point de vue, la main d'œuvre non qualifiée ne doit pas être stigmatisée car elle peut trouver un emploi auprès des petites entreprises et des artisans.

### *Acteurs de l'insertion et entreprises : comment mieux travailler ensemble ?*

#### > Laurent CHADEL

Les personnes qui recrutent aujourd'hui dans notre entreprise, c'est-à-dire les chefs de secteurs, ne sont pas rompues aux techniques de recrutement et ne connaissent absolument pas les interlocuteurs de l'insertion. Afin de rendre le secteur de l'insertion plus lisible pour les entreprises, un organigramme répertoriant les différents dispositifs et les acteurs pourrait être un outil d'amélioration. Il me semble qu'à ce titre les petites entreprises ont autant besoin de repères que les grandes.

#### > Michèle TREGAN

Je suis d'accord avec le fait qu'il est particulièrement délicat d'anticiper sur les besoins des entreprises. S'il est positif qu'EUREST soit parvenue à recruter sur la Ville de Marseille, je serais encore plus satisfaite si cette entreprise avait recruté des habitants du périmètre d'Euroméditerranée. Il existe actuellement un fossé important entre les compétences demandées par les entreprises et celles présentes sur le périmètre. Ce problème ne pourra être réglé que dans le temps et grâce à une mobilisation de l'ensemble du réseau. Les acteurs de l'insertion doivent être en mesure d'obtenir de la part des entreprises des informations sur leur plan d'embauche afin d'effectuer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. En contrepartie, les entreprises doivent être assurées qu'elles trouveront du personnel correspondant à leurs exigences.

#### > Laurent CHADEL

J'adhère à votre discours d'autant plus vivement que nous souhaitons recruter des personnes habitant à proximité des restaurants.

#### > Franck GAUTHIER

Les entreprises savent très bien quel est le nombre d'employés qu'elles prévoient de recruter, or personne ne leur

demande d'informations à ce sujet. Pour notre part, nous recherchons une vingtaine d'ouvriers plus ou moins qualifiés sur le bassin marseillais. Par ailleurs, j'ai déjà le sentiment que le réseau d'acteurs existe et que des réponses peuvent d'ores et déjà être apportées aux entreprises.

#### > Pierre CHAMPEIX

J'estime que la dichotomie entre les entreprises et les associations est maintenant battue en brèche par le type de démarche collective qui est présentée aujourd'hui. Malheureusement, il existe toujours de nombreux préjugés de part et d'autre.

#### > Ivane CAPPELLI

Le problème de la mise en relation des acteurs est très complexe. Il est très difficile de mettre les entreprises en relation avec les interlocuteurs adéquats. La CCI, interlocuteur des entreprises, doit être en mesure de les orienter vers les organismes compétents, mais ce n'est pas encore une chose acquise.

Afin de répondre aux besoins des entreprises en termes de recrutement, nous avons mis en place un concept de Bourse pour l'emploi qui se déroule puis 2 ans à l'Ecole de la deuxième chance. Cette année, nous voulons "dupliquer" cette expérience sur le secteur centre-ville/Euroméditerranée. Par ce biais, nous nous efforçons d'améliorer la lisibilité des actions au niveau institutionnel mais également de faire le lien entre les acteurs qui mènent des actions concrètes sur le terrain.

En ce qui concerne la question des statistiques et des données quantitatives en matière d'emploi, évoquée ce matin en séance plénière, nous pouvons proposer, à travers cette bourse pour l'emploi, de mettre en place des indicateurs de suivi quantitatifs et qualitatifs liés à la bourse de l'emploi. Concernant l'anticipation des besoins des entreprises, la CCI est également prête à s'investir aux côtés d'Euroméditerranée sur ce point.

### **Recadrer les actions d'insertion de proximité dans les grands enjeux territoriaux de lutte contre le chômage et l'exclusion...**

#### > Marie-Claude ZOLEZI, directrice déléguée adjointe, ANPE Marseille

Un traitement de masse du problème de l'emploi est nécessaire à Marseille et les actions de proximité ne sont pas suffisantes. Si la ville connaît un fort dynamisme, elle laisse également s'installer des poches de pauvreté préoccupantes. Cette journée doit permettre de fixer des axes de travail en commun afin d'atteindre la population du périmètre touchée par des problèmes multiples : santé, logement, famille. Je souhaite que nous travaillions collectivement pour améliorer la situation de ces personnes-là en priorité.

### > Guy GASS, directeur adjoint DDTEFP

Je souhaiterais vous soumettre les quelques réflexions que je tire de cette discussion. Tout d'abord, il est certain que nous réalisons de nombreux efforts pour que Marseille retrouve un dynamisme et affronte la restructuration économique. Les résultats sont encourageants, mais nous devons poursuivre nos efforts car il reste à Marseille 53 000 demandeurs d'emploi et 100 000 dans les Bouches-du-Rhône. Nous ne parviendrons à faire venir des entreprises que si elles y trouvent un intérêt notamment en matière d'environnement.

En tant qu'acteurs de l'emploi, nous avons l'obligation de rendre plus lisible notre offre de service. Il est également nécessaire que nous soyons plus professionnels dans nos actions. Nous devons davantage mesurer nos résultats, rendre compte de nos activités, évaluer nos actions et justifier l'argent public placé dans les différents dispositifs. S'il est vrai que de nombreux dispositifs existent, nous avons encore de nombreux efforts à faire pour répondre aux enjeux et mettre à la disposition des acteurs les moyens nécessaires.

Enfin, la question de la qualité du travail et des relations du travail relève de notre responsabilité commune. Les partenaires sociaux et les syndicaux doivent réfléchir à ces dimensions afin que les actions soient pérennes. Les cas sont trop nombreux où les chômeurs aidés dans le cadre des dispositifs décrochent un emploi et le quittent car leur personne et leurs droits ne sont pas respectés.



#### Propositions

- Consolider et pérenniser les opérations de mise en relation entreprises/publics sur le territoire : favoriser l'accroissement du nombre de participants à "entreprises citoyennes", découverte des métiers du BTP.
- Consolider et pérenniser le dispositif REGAL de lutte contre l'illettrisme.
- Sous réserve d'un bilan définitif de la phase d'expérimentation, développer la plate-forme de formation AFPA-Eurest et proposer ce modèle d'action qualifiante intégrée à l'entreprise :
  - à d'autres entreprises du même secteur d'activité,
  - à d'autres filières en développement sur Euroméditerranée.
- Favoriser une augmentation significative des actions de tutorat et de parrainage des entreprises.



### ATELIER 3

#### Les dispositifs d'accueil de proximité : quelles réponses pour les habitants et les entreprises ?

**Lila BENDIDI** Responsable du pôle emploi de la Mission locale de Marseille

**Christine MALECKA** Directrice de l'Agence locale pour l'emploi de la Belle de Mai

**Jacques SAN FILIPPO** Chef de projet, Cité des Métiers

**Alain GARGANI** Directeur d'Atout Organisation Science

**Joseph PEREZ** Président de la Société Marseillaise de Crédit

**Guy GASS** Directeur délégué, Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle des Bouches-du-Rhône

L'atelier a été animé par **Robert VARRET** Directeur du développement des quartiers à l'EPAEM

#### INTRODUCTION

Dans cet atelier, il ne s'agit pas d'actions ou de projets directement liés à Euroméditerranée, mais des interventions des acteurs publics sur le territoire du centre-ville, à travers de nouveaux projets de service en matière d'emploi. L'ouverture au long de l'année 2005 de la Cité des Métiers, d'une nouvelle agence locale pour l'emploi, d'une antenne de la Mission locale sont des événements qui, bien que sur des échelles très différentes, vont structurer/renforcer l'offre de service "emploi" sur le territoire,

Plusieurs questions peuvent être posées à ce sujet :

- rendre un service à la fois au public demandeur d'emploi et aux entreprises : comment allier au sein d'une même structure d'accueil, la réactivité nécessaire pour répondre aux besoins de recrutement des entreprises, et le temps plus long de l'orientation et de l'accompagnement des demandeurs vers l'emploi ?
- à l'heure où l'information et la mise en relation peut arriver auprès de chaque foyer avec Internet, quel rôle joue le contact direct pour assurer l'information, l'orientation, le service ?
- lisibilité pour les usagers, coordination pour les services eux-mêmes : quelles réponses ?





### En 2005, trois services dédiés à l'emploi verront le jour sur le territoire

#### > Robert VARRET, Directeur du développement des quartiers, EPAEM

Trois "événements" sont prévus cette année, sur le territoire Euroméditerranée/centre-ville : l'ouverture imminente de la Cité des Métiers, le projet d'une nouvelle agence locale pour l'emploi à la Joliette fin 2005, l'installation de l'antenne centre de la Mission locale dans de nouveaux locaux.

Ces trois exemples nous donneront l'occasion de nous poser les questions suivantes :

- "quoi de neuf" pour l'accueil et le suivi des demandeurs d'emploi ? L'offre de services qui va se développer répond-elle aux attentes des entreprises?
- l'actualité nous donne-t-elle des pistes de réflexion, au travers de la nouvelle thématique des "maisons de l'emploi", sur la mise en réseau ?

#### > Lila BENDIDI, Responsable du pôle emploi de la Mission locale de Marseille

La Mission locale est une structure d'accueil pour des jeunes de 16 à 25 ans habitant le territoire de Marseille. Il s'agit d'aider ces jeunes à construire leur parcours d'insertion sociale et professionnelle. La Mission locale intervient autour de trois grands domaines : l'orientation, la formation et l'emploi, la vie sociale.

L'implantation d'une antenne de la Mission Locale de Marseille sur le territoire d'Euroméditerranée est pertinente à trois niveaux :

- Pour les publics/habitants, cette nouvelle antenne offrira un service de proximité dans des conditions d'accueil favorables et avec de nouvelles modalités, mises en place dans le cadre de notre démarche qualité.
- Un jeune pourra bénéficier d'un service immédiat qui permettra le traitement de sa demande en temps réel, et d'un service différé qui permettra un entretien approfondi avec un conseiller afin d'établir un diagnostic de sa situation personnelle et professionnelle (en sachant que la MLM a une approche globale du jeune).
- L'espace sera ouvert au public à la journée avec un accès sur place à différents outils et services tels que : borne multimédia, centre de documentation spécialisée emploi/formation, la consultation d'offres d'emploi en accès libre ou sur rendez-vous individuel, la possibilité de bénéficier d'un accompagnement individualisé par un conseiller qui établira avec le jeune un plan d'action, la possibilité d'assister à des ateliers CV, lettre de motivation, relookage, simulations d'entretien d'embauche qui ont lieu une fois par semaine, la mise en relation directe avec des partenaires tels que l'ANPE, PLIE, ou tout autre acteur relevant des champs de la santé, de la vie sociale, du logement...

Depuis deux ans, nous avons également mis en place une plateforme de services aux entreprises dont le but est à la fois de favoriser l'intégration et la mise en situation professionnelle des jeunes habitant le territoire de Marseille mais aussi de satisfaire les besoins des entreprises. Cette nouvelle implantation favorisera le rapprochement avec nos partenaires du territoire Euroméditerranée.

#### > Christine MALECKA, Directrice de l'Agence locale pour l'emploi de la Belle de Mai

L'ouverture d'une nouvelle agence ANPE dans le périmètre d'Euroméditerranée témoigne d'un choix stratégique visant à apporter une réponse différenciée et mieux adaptée aux demandeurs d'emploi et aux entreprises du secteur.

Tête de pont de l'ANPE sur Euroméditerranée, cette nouvelle agence accueillera une plate-forme de vocation afin d'aider des jeunes à construire des projets en leur proposant des modules : méthode de recrutement par simulation, reprise de notions liées au savoir-faire et au savoir-être. Nous envisageons la possibilité de créer une équipe hôtellerie et restauration qui rassemblerait sur un même lieu les différentes équipes déjà existantes sur ce thème qui sont aujourd'hui disséminées sur plusieurs agences. L'agence a la volonté de se rapprocher au plus près des préoccupations des entreprises et des demandeurs d'emploi. Par ailleurs, une étude est en cours sur la situation de l'emploi sur le périmètre, les offres d'emploi et les secteurs qui recrutent. Nous mettons également en place un système de veille sur les secteurs émergents ainsi que sur les emplois induits liés à la mise en place des nouvelles entreprises sur le territoire d'Euroméditerranée.

#### > Jacques SANFILIPPO, Chef de projet, Cité des Métiers

Lancé en 1998 par la Mission Marseille Emploi, le projet de la Cité des métiers est soutenu par la Ville, la Région, le Département, Euroméditerranée et l'Europe. La Cité des Métiers fait partie du réseau lancé par la Cité des sciences de la Villette et s'adresse gratuitement à tous les publics quel que soit leur âge ou leur situation. Elle met à la disposition des professionnels (34 partenaires) du secteur de l'emploi et de la formation un lieu et une structure afin qu'ils puissent intervenir de manière complémentaire.

Les quatre services proposés sont les suivants :

- trouver son emploi
- choisir sa formation
- s'orienter et se reconvertir
- créer son activité

À la différence des autres cités des métiers, celle qui ouvrira à Marseille aura une vocation régionale puisqu'elle est nommée Cité des Métiers de Marseille Provence Alpes Côte d'Azur. En plus d'apporter un service de proximité, elle devra donc exporter ses services sur l'ensemble de la région PACA. Par ailleurs, toute la documentation sera rassemblée et mise en cohérence dans l'espace de découverte des métiers : 500 dossiers métiers, vidéos, rubriques sur la formation initiale, la formation continue, l'expérience professionnelle, la représentation locale des métiers, les bassins d'emploi, les offres d'emploi dans les différents secteurs. Trois domaines seront plus spécifiquement mis en relation avec les différents métiers : les jeunes, les handicapés et les personnes sous-représentées dans certaines activités. La Cité des métiers organisera des événements, des colloques et des forums rassemblant les branches professionnelles et le grand public. Nous envisageons également que, chaque jour, le représentant d'un métier



différent soit présent sur place afin de répondre aux questions du public. Dans le cadre de cette offre de service, chaque partenaire devra travailler sur la qualité de service rendu, rendre accessible les données à tous les publics, proposer un accompagnement pour certaines personnes afin de les orienter vers les structures les plus adéquates.

### **Anticipation, réactivité, suivi des parcours : trois mots-clé pour une offre de services adaptée...**

#### **> Robert VARRET**

Comment allier la réactivité nécessaire pour répondre aux besoins de recrutement des entreprises et la nécessité d'intervenir sur le temps long afin d'apporter des solutions durables aux demandeurs d'emploi ? Qu'est-ce que le service de l'emploi peut apporter à un chef d'entreprise comme vous, Alain Gargani ?

#### **> Alain GARGANI, Directeur, Atout Organisation Science**

Je rappellerai tout d'abord que la circonscription de Marseille compte 56 000 entreprises dont 90 % sont de petites entreprises. Or la vie d'un chef de petite entreprise est très prenante, stressante du fait de la multitude de fonctions à assurer (commercial, production, DRH, DAF). Cela signifie qu'il a très peu de temps à consacrer aux perspectives d'emploi et de recrutement. Sa priorité est de décrocher de nouveaux marchés et la gestion prévisionnelle des emplois est secondaire. Face à la pluralité des acteurs, les chefs d'entreprise ont de quoi être effrayés. S'il est vrai que nous connaissons plus ou moins les structures qui viennent d'être présentées, il est important pour les chefs d'entreprise de pouvoir identifier rapidement le meilleur interlocuteur. D'expérience, l'ANPE reste le premier interlocuteur auquel nous nous adressons pour recruter un profil adapté à notre besoin. D'autres interlocuteurs pourraient également nous apporter une aide non négligeable, mais nous n'avons pas le temps de prendre contact avec ce réseau. **D'où notre besoin d'un interlocuteur unique qui soit à notre écoute.**

Un système de guichet unique pourrait constituer une sorte d'interface entre le chef d'entreprise et tous les organismes qui interviennent dans le champ de l'emploi. Les relations personnelles seront toujours privilégiées dans ce contexte.

#### **> Joseph PEREZ, Président, Société Marseillaise de Crédit**

S'il est vrai que l'offre est abondante en matière de services d'emploi, c'est également le cas en matière de création d'entreprise. Face à une offre aussi diversifiée, il est légitime de chercher à mettre les dispositifs en cohérence afin d'augmenter l'efficacité de l'ensemble. Dans le processus qui conduit à ce qu'une personne trouve un emploi, il existe différents stades qui nécessitent des interventions à divers niveaux. Dans ce cadre, il me semble que les acteurs ont besoin d'avoir une meilleure visibilité des différents niveaux d'interventions car trop d'intervention tue l'intervention. Par ailleurs, nous devons tenir compte du fait que jusqu'à présent, la conjoncture du département était plus

favorable que la conjoncture nationale. L'écart entre le taux de chômage local et national se réduisait de 2 % tous les ans. Or en 2004, le taux de chômage n'a baissé que de 2 % ce qui témoigne d'un coup de frein significatif. Ce ralentissement s'explique par le fait que certains boosters d'activité se sont stabilisés et sont moins créateurs d'emploi. Aujourd'hui, nous devons trouver de nouveaux ressorts d'activité. Si nous voulons retrouver une dynamique économique, nous devons davantage mettre en commun notre réflexion et utiliser de manière plus efficace les moyens qui sont à notre disposition. Les activités susceptibles d'être créatrices d'emplois doivent être soutenues en priorité. Cette nouvelle conjoncture, moins euphorique, rendra plus difficile l'amélioration des écarts que la région enregistre encore vis-à-vis des moyennes nationales en matière de taux de chômage.

**Concernant le problème de l'emploi, nous constatons que les cycles économiques se raccourcissent de plus en plus et nous imposent un surcroît de réactivité.** L'ensemble des acteurs travaillant sur la création d'emploi doivent davantage anticiper les évolutions économiques, gérer l'emploi de manière prévisionnelle, être plus réactifs afin de profiter au bon moment de l'ouverture des nouveaux créneaux.

#### **> Christine MALECKA**

Depuis quelques années, l'ANPE s'efforce d'anticiper les besoins des entreprises en matière de recrutement par différents moyens : maintenir une bonne connaissance du tissu économique local, rencontrer fréquemment les entreprises, concevoir des fiches de postes adaptées... Les conseillers de l'ANPE s'efforcent de mettre en relation les entreprises et les demandeurs d'emploi afin que ces derniers trouvent du travail. Nous savons que les mutations économiques impliquent de transformer l'offre de service. C'est pourquoi les conseillers vont davantage à la rencontre des entreprises et leur soumettent les CV de personnes qu'ils connaissent bien. Indépendamment de l'image que nous pouvons véhiculer, nous avançons au quotidien sur le terrain de l'insertion, avec beaucoup de cœur.

#### **> Alain BOS, Directeur délégué de l'ANPE pour Marseille**

**L'enjeu n'est pas tellement de mettre en place un guichet unique mais de proposer aux entreprises un interlocuteur unique.** L'ANPE a constitué des équipes réactives intervenant sur les secteurs économiques porteurs qui ont été identifiés. Concernant les secteurs du commerce, de la restauration et de l'hôtellerie évoqués sur Euroméditerranée, les projets cités ne seront véritablement créateurs d'emplois que dans deux ans et demi ou plus, ce qui laisse le temps à la préparation. Enfin, d'une façon générale, même si 70 % des offres nous échappent, je rappelle que l'ANPE en détient 30 %, ce qui est une belle part de marché.

**Le problème de l'emploi est complexe en ce sens qu'il ne s'agit pas de trouver une place pour chacun mais de construire des trajectoires.** Ce processus passera par de nombreuses étapes, d'un petit boulot à une formation, à la détermination d'un projet professionnel. En ce sens, un guichet unique serait littéralement ingérable. Aujourd'hui, il existe de nombreux points d'accueil de proximité, le maillage du territoire existe. Nous devons maintenant nous organiser de manière plus coordonnée afin de construire des trajectoires.

## Mettre en réseau les acteurs : des pistes de travail

### > Jacques SANFILIPPO

Si nous voulons nous projeter dans l'avenir, nous devons être capables de connaître les différentes phases économiques mais également d'observer le passé. A cet égard, il serait nécessaire de faire un recensement des recrutements et de leurs modalités. Je retiens de cette discussion que chaque structure a travaillé sur son offre de service auprès de ses usagers et de ses publics en essayant de la rendre plus lisible. Aujourd'hui, le problème est qu'il y a autant d'offres de services que de structures. Il ne s'agit pas de modifier les offres de service déjà existantes mais de les rendre plus lisibles et plus accessibles aux publics. Afin de mieux connaître le rôle précis de chaque structure, nous devons faire un effort de communication et de travail en commun.

### > Michèle TREGAN

Les positions prises ici montrent bien la **complexité de ce que nous devons gérer : de la proximité, de la réactivité et de l'anticipation**. Il me semble que ces approches doivent être traitées de manière simultanée et équilibrée. **S'il est vrai que nous progressons dans la mise en réseau, nous avons encore des difficultés à appréhender toute la richesse de ces dispositifs qui nous proposent des services**. Par exemple, les agents de développement local témoignent de la volonté de se rapprocher des besoins des publics dans un souci de proximité. D'un autre côté, l'anticipation et la mise en cohérence sont nécessaires. A cet égard, la Cité des métiers régionale n'a pas une vocation de proximité, mais de mise en cohérence des acteurs de l'emploi, de la formation et de l'orientation. Les partenaires doivent se mobiliser au plus haut niveau afin d'anticiper les besoins en matière de formation, d'accès à l'emploi, de création d'entreprise. Il serait illusoire d'imaginer simplifier le secteur de l'insertion d'un coup de baguette magique. Cette grande richesse doit à la fois être préservée et mise en cohérence.

### > Jacques SANFILIPPO

Dans le cadre de la Cité des métiers nous souhaitons que cette multiplicité d'acteurs et de dispositifs soit accessible au grand public comme aux acteurs les uns vis-à-vis des autres. Il est essentiel que l'accompagnateur ait une connaissance la plus précise possible du travail et des services des autres acteurs. En ce sens, nous devons faire en sorte qu'un système identifié d'interlocuteurs aiguillonne les entreprises comme le grand public vers les bons interlocuteurs.

### > Guy GASS, Directeur délégué, Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle des Bouches-du-Rhône

Dans le contexte décrit, je voudrais vous faire part de la réflexion en cours sur les Maisons de l'emploi prévues par la loi de cohésion sociale. La Maison de l'emploi est un outil qui vise à rassembler les acteurs publics et privés autour de projets communs afin de mieux coordonner leurs interventions respectives. Dans le cadre de la loi de

programmation et de cohésion sociale, le Plan Borloo suggère de mieux organiser la mobilisation des acteurs qui interviennent sur le champ de l'emploi et de l'insertion sur les bassins d'emplois. La Maison de l'emploi vise à consolider les partenariats locaux à partir de la vision des élus locaux sur les questions d'emploi d'une part et du diagnostic du service public de l'emploi d'autre part.

Les expériences déjà menées nous incitent à travailler dans trois directions :

- réaliser un diagnostic permettant de mieux anticiper les besoins du territoire en vue d'une meilleure organisation du partenariat ;
- offrir aux demandeurs d'emplois un ensemble de services sous forme de guichet, par le biais d'une meilleure complémentarité ou d'un serveur pour les entreprises ;
- proposer aux employeurs du territoire un soutien afin de mieux anticiper leurs besoins et la gestion des ressources humaines.

Le cahier des charges national précise que les initiateurs sont à la fois les élus locaux et le service public d'aide de l'emploi. La Ville de Marseille souhaite effectivement que les élus locaux, les services de l'Etat, l'ANPE et l'ASSEDIC soient les initiateurs du projet. Les autres partenaires pourront également s'inscrire dans le processus : acteurs institutionnels publics ou privés, partenaires sociaux, associations. Le projet reste à géométrie variable selon les territoires et les bonnes volontés. La Maison de l'emploi vise à mieux coordonner les acteurs tant vis-à-vis des entreprises que des demandeurs d'emploi d'une part et à proposer une offre de service de proximité qui soit plus opérationnelle.

A Marseille, un travail important a d'ores et déjà été réalisé dans ces domaines, mais il s'agit maintenant d'aller plus loin et d'institutionnaliser ces démarches dans la durée. Pour ce faire, nous demanderons aux partenaires de s'engager sur plusieurs années. Les moyens annoncés sont relativement importants et permettraient de disposer du personnel et des services nécessaires au montage des actions. Le cahier des charges du projet de la Maison de l'emploi sera présenté aux institutions dans les prochaines semaines et sa validation sera décidée par une commission de sélection au niveau national. A Marseille, sans attendre la sortie de la loi, nous avons engagé un travail de mise en relation des partenaires autour de ce projet. Compte tenu de la spécificité marseillaise et des caractéristiques des communes associées, il semble que la situation du bassin d'emploi justifie la création d'une Maison de l'emploi. Si nous disposons effectivement de nombreux dispositifs, nous sommes encore loin de répondre à tous les besoins. Dans le cadre d'un diagnostic sur l'existant, nous devons déterminer ce que la Maison de l'emploi pourrait apporter de plus aux dispositifs actuels. Elle devra répondre aux besoins non encore couverts et mettre l'existant en cohérence. Il me semble que la proposition du Plan Borloo offre une bonne occasion de travailler sur ces questions.

### > Joseph PEREZ

**L'offre de service en matière d'insertion professionnelle pourrait être considérée comme un puzzle dont l'image sera attractive lorsque chaque pièce aura trouvé sa place. Nous sommes finalement face à un problème classique de marketing où il s'agit prendre en compte les besoins des clients.** En ce sens, je rappelle que le client, qu'il soit

une entreprise ou un demandeur d'emploi, a toujours raison et qu'on ne doit pas lui reprocher de ne pas connaître les dispositifs existants. Je souhaiterais insister sur l'importance qu'il y a à travailler en réseau. Tout d'abord, travailler en réseau permet de s'enrichir dans la préoccupation permanente du produit final. Avant de demander quels moyens supplémentaires pourraient être mis en oeuvre, nous devons nous préoccuper d'optimiser les moyens dont nous disposons déjà. D'un point de vue stratégique, il s'agit d'une question d'allocation des ressources. En second lieu, la mise en réseau, en optimisant les moyens, permet de se professionnaliser et de mettre en commun les moyens. En troisième lieu, la mise en réseau facilite le développement de l'innovation et la créativité du fait du travail mené en commun. A l'heure actuelle, les recettes dont nous disposons n'ont pas encore montré toute leur efficacité et nous devons continuer à imaginer de nouvelles méthodes. Par ailleurs, nous avons également besoin de travailler en mode projet car cela est un gage déterminant d'efficacité. Pour organiser et fédérer cette démarche, des pilotes sont nécessaires : prestataires, contributeurs, financeurs.

L'organisation en réseau apporte davantage de rationalité, d'enrichissement et permet de construire des projets dans le respect des pilotes.



### Propositions

- Proposer la participation d'Euroméditerranée au dispositif des Maisons de l'emploi à construire, en tant que territoire de projet.
- Développer les échanges avec l'ANPE pour nourrir autant que de besoin le projet de service de la nouvelle agence de la Joliette : connaissance partagée du territoire,
- Mettre en place avec la Cité des Métiers, dans le cadre de la convention de partenariat signée le jour des Rencontres, des modalités concrètes de travail en commun, sur les volets de la connaissance des métiers et l'ouverture de la Cité des métiers aux structures de proximité.



## Atelier 4 Les métiers de la relation clientèle : une opportunité pour construire un nouveau potentiel de compétences dans le tertiaire

**Danièle DUCREUX** PACA Mode d'emploi

**Jean-Marc FRALIN** Société Générale, directeur des ressources humaines du pôle RH de Marseille

**Pierre MALARTRE** Société Générale, responsable du centre d'appels de la Joliette

**Michel GUIDO** Directeur, fédération DANTECH – Club des managers des centres de contacts

**Frédéric MOSCHETTI** Directeur adjoint du développement, EPAEM

**Robert TCHOBANIAN** Chargé de recherche, Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (LEST-CNRS)

**L'atelier a été animé par Dominique BEX** Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP), animateur de l'équipe territoire du Plan d'Action Local pour Marseille.

### INTRODUCTION

Dans cet atelier, il s'agit de mesurer l'enjeu du développement des centres de relation client (CRC) pour le bassin de Marseille.

Depuis quelques années, de nombreuses entreprises ont choisi d'installer leur CRC à Marseille, et plus particulièrement sur le périmètre d'Euroméditerranée.

Plusieurs questions peuvent être posées sur cette démarche :

- Comment accompagner au mieux le développement de ce secteur d'activité ?
- Comment améliorer les retombées sur le marché du travail local en termes d'emplois durables ?
- Existe-t-il des passerelles entre les différents secteurs des services pour valoriser ces nouvelles compétences ?
- Quid de la gestion des ressources humaines dans ce secteur d'activité ?



### > Dominique BEX, animateur de l'équipe territoire du PAL, DDTEFP

Nous nous sommes fixé l'objectif, dans cet atelier, de travailler sur le développement des métiers de la relation client sur le bassin de Marseille. Quelles compétences sont à développer ? Ces métiers peuvent-ils être considérés comme une opportunité d'accès à l'emploi ? **Offrent-ils une possibilité de développer de nouvelles compétences qui peuvent être utilisées non seulement dans les centres d'appels mais également dans d'autres activités tertiaires ?**

Nous constatons une évolution plutôt favorable de l'économie marseillaise. Aujourd'hui, le développement des métiers du tertiaire tire l'économie : nous assistons à une transformation du système d'emplois, avec des implantations de centres de relations clients qui se réalisent.

Ces métiers ne sont pas structurés en tant que branche, on pourrait plutôt recourir à la notion de filière. Au niveau national, des accords-cadres ont été signés avec le ministère de l'industrie et celui du travail. Ces accords montrent qu'une réflexion nationale est engagée sur un potentiel de développement, mais également qu'une interrogation se fait jour sur la durabilité de ces emplois (risque de délocalisation). Les pouvoirs publics veulent accompagner le développement du secteur pour que les emplois créés deviennent durables et pour que les demandeurs d'emplois du bassin développent de nouvelles compétences utiles pour les centres d'appels mais aussi pour d'autres métiers du tertiaire.

### *Les centres de relation client : une cible pour Euroméditerranée*

#### > Frédéric MOSCHETTI, Directeur adjoint du développement, EPAEM

Le marché des centres d'appels est en pleine mutation. En voici quelques caractéristiques :

D'abord, il se généralise : avant, seules les grandes entreprises dans les secteurs de la VPC, de la banque et de l'assurance avaient des centres d'appels ; aujourd'hui, les centres d'appels se développent dans tous les secteurs et dans toutes les entreprises, quelle que soit leur taille.

Par ailleurs, le marché des centres d'appels fait l'objet de convoitises régionales : 60 % des CRC sont portés par 8 régions en France. Le centre d'appels reste une activité très internalisée : 80 % des fonctions de relation client sont internalisées. En outre, nous constatons une évolution dans la nature des contacts clients, avec l'ajout des médias Internet et courrier. Enfin, nous assistons à un retour en force des CDD, suite à une conjoncture un peu difficile.

Les liens avec le développement du tertiaire supérieur et avec les compétences technologiques de l'agglomération sont forts : les critères d'implantation d'un centre de relation client (CRC) dans une ville sont au nombre de huit :

- La situation logistique : L'entreprise prend en compte la distance par rapport au siège et la desserte par les moyens de transport.

- Le bassin d'emplois : Les entreprises qui s'implantent doivent pouvoir recruter facilement dans le bassin d'emplois.
- La formation : Les entreprises qui s'implantent doivent trouver sur place une offre de formation initiale et continue.
- La qualité de vie : Si les salariés sont heureux parce qu'ils habitent dans une ville agréable à vivre (transports en commun, activités culturelles et de loisirs...), le turnover est faible : ils restent quand ils sont formés.
- Les aspects fonciers et immobiliers de la ville : L'entreprise doit trouver des plateaux suffisamment grands pour implanter un centre d'appels et un loyer raisonnable pour justifier une délocalisation de Paris.
- Les aides à l'implantation : Au-delà des aides financières, l'entreprise est attentive à l'accompagnement local sur les procédures de recrutement.
- Les infrastructures de télécoms : L'entreprise recherche des infrastructures de télécoms développées, ainsi qu'une offre diversifiée, afin de pouvoir mettre en concurrence les opérateurs.
- L'implication locale : C'est le cas de la métropole marseillaise, qui revendique une capacité à accueillir des CRC.

**Sur Euroméditerranée, nous avons décidé de retenir les CRC internalisés, avec une certaine valeur ajoutée, dans une logique nationale :** BNP Paribas, MAIF, Société Générale, GAN, DHL, Telecom Italia, Futur Télécom.

### *L'implantation de centres d'appels à Marseille : deux entreprises témoignent*

#### > Jean-Marc FRALIN, Directeur des ressources humaines au pôle RH de Marseille, Société Générale

La relation clientèle est notre métier. Pour les contacts avec nos clients, nous utilisons plusieurs canaux : le centre d'appels est l'un d'entre eux. A la Société Générale, la région Sud-Est compte 3 000 personnes, dont 650 cadres. Elle est structurée autour de 13 directions régionales qui supervisent les 300 agences de la région. Sur la région, nous avons 3 pôles service client : ce sont des centres administratifs qui traitent l'ensemble des opérations de back office des 13 unités commerciales. Sur l'ensemble de la France, nous avons 4 centres d'appels : Lille, Lyon, Nanterre, Marseille, ce dernier ayant ouvert le 13 septembre 2004. Le choix de Marseille a été motivé par les critères que vous avez détaillés. Tous nos centres d'appels s'appuient sur une agglomération qui a une certaine dynamique.

Dans notre centre d'appels de Marseille, nous aurons 100 téléconseillers à la fin 2005 (quasiment tous les postes sont déjà pourvus) plus une trentaine de cadres. A terme, le centre de Marseille devrait compter 200 postes de téléconseillers. Nous ne recrutons pas des téléconseillers, mais des employés de banque, c'est-à-dire des techniciens des métiers de la banque, uniquement en CDI. **Dans notre esprit, un téléconseiller qui travaille dans notre centre d'appels est un employé de banque potentiel** – d'ailleurs, le niveau de salaire à l'embauche d'un téléconseiller est le même que celui d'un employé de banque en agence. Il passera 3 ans dans notre centre

d'appels, puis ira travailler dans une agence. Nous avons le souci d'assurer une carrière. Nous avons une stratégie d'emplois durables.

L'effectif de notre centre d'appels est composé pour un quart de salariés de la Société Générale. Ces salariés expérimentés prodiguent aux jeunes les formations techniques dont ils ont besoin et leur apprennent nos modes de fonctionnement. Nous attachons une grande importance à la formation. Avant de prendre un poste de téléconseiller junior, le jeune recruté doit suivre deux mois de formation. Cette formation se poursuit tout au long de la carrière à la Société Générale. Au sein du centre d'appels, nous avons deux formateurs à temps plein. Nous avons aussi des formations internes pour accéder à des postes de cadres. Un téléconseiller a exactement les mêmes perspectives d'évolution de carrière qu'un employé de banque qui travaille dans une agence. Nous ne rencontrons pas de difficultés à recruter, car nous jouissons d'une image positive. Nous avons fait une campagne de recrutement, avec des annonces dans la presse, et nous avons reçu beaucoup de candidatures. Depuis peu, nous avons des contacts avec l'ANPE qui se propose de nous aider. Nous n'avons pas plus de difficultés à recruter des téléconseillers qu'à recruter des employés de banque. Pour nous, le centre d'appels est un tremplin pour accéder à d'autres métiers de la Société Générale.

Parfois, nous recrutons des personnes d'autres centres d'appels qui viennent à la Société Générale parce qu'elles veulent avoir d'autres perspectives d'évolution que le centre d'appels. Nous recrutons au minimum à bac + 2 pour un jeune qui sort de l'école. Nous recrutons également des personnes expérimentées plus âgées (40-45 ans). Pour ce type de recrutement, nous attachons une plus grande importance à l'expérience, à la motivation et à la personnalité qu'au diplôme, même si nous souhaitons que les personnes aient le bac. Ce profil devrait représenter 25 % de nos recrutements à terme. Pour les candidats de plus de 45 ans, nous n'envisageons pas de recourir aux contrats de professionnalisation. Ils ne sont pas pour autant exclus puisque, pour ces candidats, nous avons notre propre processus de recrutement, qui repose sur des entretiens par téléphone, des entretiens en face à face et des tests. **Plus qu'aux diplômes, nous nous attachons à la personnalité, aux perspectives d'évolution, à l'attachement à suivre une formation et à l'expérience du contact client.**

#### > Pierre MALARTRE, Responsable du centre de la Joliette, Société Générale

Le centre d'appels est une voie royale pour l'intégration des collaborateurs dans la banque. Les hiérarchies locales sont demandeuses de téléconseillers. Les téléconseillers développent des compétences particulières : ils bénéficient de l'expertise de formation sur place et ils apprennent à être précis dans leurs réponses. Nous appelons nos centres d'appels des centres de relation clientèle multimédia, parce qu'ils traitent des appels entrants et sortants sur différents médias. Nous recevons près de 5 millions d'appels sur notre serveur vocal interactif.

De plus en plus de clients appellent ce serveur pour avoir un conseiller clientèle en direct. Les métiers de la relation client à distance sont appelés à se diversifier :

- le téléphone sortant existe depuis longtemps, mais va améliorer son image grâce au respect de règles déontologiques strictes ;

- concernant la vente à distance de produits bancaires, les freins législatifs sont en passe d'être levés ;
- les centres de relation client traitent de plus en plus les courriers électroniques ;
- les outils se développent dans le cadre de la gestion de la relation client.

Tous ces développements seront créateurs d'emplois sur la région.

#### > Laure DUCOTTET, DRH d'AOL

Notre siège social est implanté à Marseille et héberge notre centre d'appels. Nous recrutons sans conditions d'expérience ou de diplôme. Nous sommes attentifs au sens de la relation clientèle et nous recherchons des personnes disponibles, car notre centre d'appels est ouvert 7 jours sur 7 de 8 heures à minuit. Nous considérons que nous avons tout à apprendre aux jeunes téléconseillers que nous recrutons. Il s'agit d'un métier nouveau, qui requiert des compétences spécifiques. Nous sommes passés de 0 à 150 collaborateurs en 3 ans. Nous avons des besoins très importants de recrutement et nous n'avons pas de filière interne pour pourvoir les postes. La moyenne d'âge de nos téléconseillers est de 25 ans, mais ils sont âgés de 18 à 55 ans. Les deux tiers de nos effectifs en centre d'appels ont un niveau bac et inférieur au bac. Nous offrons des opportunités de promotion interne vers des postes d'encadrement, ainsi que des passerelles vers des directions fonctionnelles.

### Centres de relation clientèle : vers une structuration de l'offre et de la demande

#### > Michel GUIDO, Directeur, fédération DANTECH, Club des managers des centres de contacts

La fédération DANTECH, spécialisée dans les nouvelles technologies, compte 80 membres et représente 8 000 emplois en région PACA. Nous avons une double vocation : fédérer et animer d'une part et favoriser l'intégration des nouvelles technologies dans la stratégie des entreprises d'autre part. Nous nous adressons essentiellement aux PME-PMI. Nous avons créé un club spécialisé dans les centres d'appels avec la communauté urbaine de Marseille, Euroméditerranée, Provence Promotion et Pays d'Aix Développement : le Club des managers des centres de contact (CMCC). Ce club s'adresse uniquement aux managers de ces centres, afin qu'ils puissent échanger leurs expériences. Ce club réunit AOL, le Crédit Lyonnais, la Banque Populaire, le Crédit Agricole, la Française des Jeux, EON, Cegetel, France Télécom... **Le centre d'appels est une activité de contact client à distance. Est-ce une réelle profession ? Non, mais c'est une véritable activité des entreprises.** Le but du club, au-delà des échanges, est de favoriser le développement des centres de contact en région. Nous nous sommes dirigés vers l'association française de la relation client (AFRC), qui a pour objet de professionnaliser et faire reconnaître le service de contact à distance. L'AFRC fédère les entreprises, les agences de développement économique, les pouvoirs publics et les entreprises de formation publiques et privées.

Dans ce cadre, des discussions ont été amorcées avec le ministère de l'emploi et celui de l'industrie.



Pourquoi ? D'abord, cette profession souffre d'un déficit d'image, qui conduit à des difficultés de recrutement. Par ailleurs, elle n'a pas de convention collective. En février, les négociations sur la convention collective vont redémarrer avec les ministères. En outre, la délocalisation potentielle des centres de contact à l'étranger inquiète. En réalité, cette délocalisation est marginale et le restera. Aujourd'hui, 20 % des centres français pensent à délocaliser et sur parmi ceux-ci, 60 % privilégient la délocalisation en région. Notre région est la 9<sup>ème</sup> région française pour l'implantation de centres d'appels. Le potentiel de délocalisations en région a été estimé à 2 500 emplois cette année, ce qui est un nombre significatif.

Ces problématiques nous ont conduits à travailler avec les ministères.

Le rapport Borloo a identifié 6 axes principaux :

- faciliter la création d'emplois ;
- construire une offre de formation adaptée (l'AFPA est fortement impliquée, mais nous souhaitons nous appuyer également sur les petits centres de formation) ;
- professionnaliser et fidéliser les salariés des CRC ;
- favoriser l'insertion des personnes handicapées dans les métiers des CRC ;
- favoriser l'accès à l'emploi des jeunes (une convention devrait être signée entre l'AFRC et les Missions locales au niveau national) ;
- conduire une véritable stratégie prospective sur ces métiers et qualifications.

Le ministère de l'industrie a déterminé 6 axes également :

- améliorer la qualité, avec un objectif de 40 centres certifiés d'ici à 2005 ;
- accroître la transparence de la relation client (non facturation du temps d'attente) ;
- renforcer la confiance dans les transactions avec les particuliers ;
- conclure une charte de qualité de la relation client ;
- autoriser un fonctionnement continu du service 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24 en échange d'une embauche de 10 000 jeunes au chômage/an ;
- mettre en place un réseau de compétitivité des CRC dans chaque région.

#### > **Danièle DUCREUX, PACA Mode d'emploi**

PACA Mode d'emploi est une initiative originale qui a vu le jour en 2000. Les acteurs du service public de l'emploi – l'ANPE, la DRTEFP, l'AFPA – et le Conseil régional se sont regroupés pour proposer une offre globale RH, autour d'une équipe pluridisciplinaire. Chaque acteur met à disposition des agents, pour construire des réponses RH pour les entreprises qui viennent s'implanter sur le territoire. PACA Mode d'emploi propose une réponse globale et simplifiée pour l'entreprise et favorise des réponses innovantes de la part du service public de l'emploi.

L'offre de PACA Mode d'emploi se décline en 4 volets :

- Conseil : Nous participons, dès les premières rencontres avec les entreprises, avec les différentes institutions, au recensement des besoins.
- Recrutement : Nous travaillons sur la définition des besoins en compétences avec l'entreprise ; nous identifions les viviers de ressources disponibles ; nous apportons une assistance au recrutement.
- Formation : Nous travaillons avec l'entreprise et les partenaires de la formation pour construire des parcours individualisés.
- Financements : Nous mobilisons les aides publiques et les aides européennes, avec le plus de simplicité possible.

PACA Mode d'emploi a été conçu pour intervenir sur des projets d'implantation qui ont à effectuer au minimum une trentaine de recrutements sur 3 ans. Dans le domaine des centres d'appels, nous avons travaillé avec AOL (méthode de recrutement par simulation, mise en place d'une ingénierie de formation, mobilisation des fonds européens), la MAIF, Telecom Italia et UBIFRANCE.

#### **La gestion des ressources humaines dans les centres d'appels : premières analyses**

##### > **Robert TCHOBANIAN, Chargé de recherche, Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (LEST-CNRS)**

Au sein du laboratoire d'économie et de sociologie du travail d'Aix-en-Provence, nous sommes entrés dans un réseau international visant à faire une comparaison sur le fonctionnement des centres d'appels aux Etats-Unis, en Grande-Bretagne et en France. Ce projet a démarré il y a quelques mois. Pour la France, nous avons procédé à 204 entretiens avec des responsables de CRC tous secteurs confondus. Le dispositif d'enquête est intermédiaire entre un dispositif statistique et un dispositif plus qualitatif. Pour définir un centre d'appels, nous avons fixé un seuil minimal de 10 positions. Nous nous sommes centrés sur des secteurs comparables avec les autres pays et sur les secteurs les plus anciens dans l'implantation des centres d'appels : prestataires appels entrants, prestataires appels sortants, assurance, banque, commerce, télécommunications et informatique/services aux entreprises. Le nombre d'emplois dans les centres d'appels a été évalué par la CESMO à 205 000 postes en 2004, sachant que d'autres vont jusqu'à 250 000 postes. Sur les prestataires, l'enquête annuelle sur les services donne une évaluation à 30 000 équivalents temps plein pour l'année 2003.

Voici les premiers résultats de l'enquête sur le profil social de cette industrie :

Parmi les caractéristiques de la main d'œuvre et de la gestion des ressources humaines, certaines sont assez comparables d'un secteur à l'autre :

- le taux d'encadrement (cadre et maîtrise) varie de 9 à 13 % ;
- les possibilités de promotion interne sont relativement limitées ;

- la proportion de femmes au sein du personnel CDI atteint 70 à 80 %, sauf dans l'informatique (50 %) ;
- la part des salaires dans le coût de production est élevée.

En revanche, les différences sont plus marquées sur les caractéristiques des populations de téléopérateurs :

- la part des CDI à temps plein varie de 39 % pour les prestataires d'appels sortants à 92 % pour l'informatique B to B ; elle se limite à 56 % dans les prestataires appels entrants ;
- le recours aux conseillers temporaires est dominant pour les prestataires appels sortants (54 %), reste fort en appels entrants (28 %) et est significatif dans le commerce (17 %). Il faut remarquer par ailleurs que ce dernier point est plus largement corrélé au turnover des conseillers en CDI : 17,9 % pour les prestataires appels sortants, 15,2 % pour les prestataires appels entrants, 11,4 % dans le commerce. Ces trois secteurs ont donc une main d'œuvre nettement plus mobile, en liaison sans doute avec une plus grande instabilité du marché, mais aussi une attractivité moins forte pour les salariés ; au contraire, les secteurs financiers emploient très majoritairement des CDI à temps plein ;
- ces différences se retrouvent sur les salaires bruts, qui vont de moins de 15 000 euros par an pour les prestataires appels sortants à 21 400 euros pour l'informatique B to B. 75 % des télé opérateurs ont un revenu net mensuel inférieur à 1 150 euros ;
- pourtant, le niveau des diplômes des télé conseillers en CDI est élevé : 80 à 90 % de bac + 2 ou au-delà pour les services financiers ; 70 % de bac + 2 pour les appels entrants ;
- la période de formation initiale varie de 2,9 semaines pour les prestataires appels sortants à 8,9 semaines pour l'assurance et à 6 semaines pour la banque. La période pour obtenir une vraie compétence pour les nouveaux embauchés va de 8 semaines pour les appels sortants à 27 semaines dans l'assurance et 25 semaines dans la banque.

Nous avons interrogé les responsables sur l'influence de l'environnement institutionnel, professionnel et local sur les politiques de GRH et notamment sur les choix de localisation. Les facteurs déterminants sont, dans l'ordre :

- l'état des infrastructures ;
- la présence de main d'œuvre qualifiée dans la zone ;
- la proximité par rapport au réseau de partenariat économique.

Dans 30 % des cas, aucune des raisons que nous avons proposées n'était retenue. Ceci s'explique par le fait que la raison essentielle était la proximité par rapport au centre de décision de l'entreprise. Cependant, les variables de la main d'œuvre et de l'environnement économique semblent jouer un rôle beaucoup plus important pour ce qui concerne les centres d'appels prestataires : plus de 40 % se sont appuyés sur ces éléments pour le choix de leur implantation. Alors que nous avons travaillé sur le cœur des métiers de la relation clientèle, il y a de grandes différences selon les catégories citées plus haut : les entreprises prestataires ont un turnover élevé et rencontrent des difficultés à recruter de façon durable.

Ces emplois sont-ils professionnalisants ? On peut envisager plusieurs types de professionnalisation. La première est un premier emploi en attente d'un autre emploi. Il peut y avoir une professionnalisation dans le métier de la relation au téléphone. La technicité du relationnel peut évoluer fortement, mais on ne sait pas trop quelle partie du personnel est

concernée. Enfin, le passage par ces entreprises ouvre vers des postes de centres d'appels dans des entreprises qui proposent d'autres évolutions de carrières (banque, assurances...). Pour les autres secteurs, le recrutement se fait plus largement en rapport avec les métiers traditionnels de l'entreprise (formation longue, possibilité d'évolution plus importante...). Y a-t-il un marché de travail unique ou des passerelles possibles entre ces différents marchés ? Notre étude a concerné un métier nouveau, la relation clientèle, qui s'est développé de façon relativement autonome. Aujourd'hui, on se rend compte que ce secteur, qui représente 1 % des emplois en France, est un gisement d'emplois, mais est aussi potentiellement concurrencé par des délocalisations. Des politiques publiques se mettent en place pour essayer d'accompagner le mouvement. **Il faudra observer la transformation de ces métiers à intervalle régulier, parce que, probablement, les métiers de la relation clientèle sont emblématiques des 2 ou 3 pistes de ce que seront les métiers du tertiaire demain.**

#### > Dominique BEX

Cet atelier a été très riche d'informations pour découvrir les métiers de la relation clientèle. Le Plan d'Action Local du bassin de Marseille a inscrit dans ses axes de travail 2005 la mise en place d'un groupe de travail réunissant le SPE, les entreprises, les organismes de formation... afin de construire un dialogue régulier pour travailler sur la prospective du secteur et la construction de filières, à l'échelle de l'agglomération marseillaise. Je vous invite à poursuivre la réflexion dans le cadre de ce groupe de travail.



#### Propositions

- Euroméditerranée participera au groupe de travail du PAL sur la filière des relations clientèle, afin de contribuer à la construction des échanges entre les pouvoirs publics et les entreprises sur ce volet.
- le partenariat d'Euroméditerranée avec PACA Mode d'emploi sera particulièrement soutenu sur les projets d'implantation que l'EPAEM suit dans ce domaine.
- au niveau du plan d'action pour l'emploi, le thème de la découverte des métiers de la relation clientèle, et plus largement des outils et méthode de communication dans les métiers tertiaires devra être travaillé dans les actions en cours ou les projets à monter.
- la connaissance des compétences utiles au développement de ces métiers sera approfondie.



## SÉANCE DE CLÔTURE

### La dimension emploi du projet Euroméditerranée dans la perspective du nouveau protocole "Euromed 3" pour 2006-2012

**Alain ESPINASSE** Sous-Préfet délégué à la politique de la ville, Préfecture de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur

**Sabine BERNASCONI** Conseillère municipale déléguée au Plan Marseille Emploi et à la formation, Ville de Marseille

**Michèle TREGAN** Conseillère régionale, déléguée à l'emploi, Région Provence-Alpes-Côte d'Azur

**Sylvie BRUNET** Conseillère communautaire, Communauté urbaine Marseille Provence Métropole



#### > François CLAUSS

Nous avons la chance d'avoir parmi nous un représentant de quatre institutions parties prenantes du projet Euroméditerranée : la Région, la Ville, la Communauté Urbaine et l'Etat.

Je vous propose d'aborder successivement deux questions :

- comment réagit votre institution par rapport au bilan d'Euroméditerranée en matière d'emploi et aux pistes émises durant ces rencontres ?
- comment s'inscrit votre institution dans l'actualité et l'avenir d'Euroméditerranée ?

#### **Le point de vue des institutions sur le bilan d'Euroméditerranée en matière d'emploi**

#### > Alain ESPINASSE, Sous-Préfet délégué à la politique de la ville, Préfecture de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur

En première analyse, il me semble que nous pouvons avoir une réaction positive aux chiffres qui nous ont été annoncés ce matin. En solde net, environ 4 000

emplois ont été créés dans le périmètre d'Euroméditerranée. Alors que nous constatons une destruction non négligeable d'emplois du fait des restructurations industrielles, Euroméditerranée a eu un effet indiscutable en termes de création d'emploi.

Au cours des ateliers, la question de savoir quel volume d'emploi pouvait être directement attribué à Euroméditerranée est revenue de manière récurrente. Comme pour les zones franches urbaines, cet effet est difficilement mesurable. Il n'en reste pas moins que nous devons améliorer notre connaissance de l'influence d'Euroméditerranée sur la nature des emplois créés ainsi que de l'impact des actions sur les habitants du périmètre. Dans cet objectif, quelques entreprises récemment implantées pourraient faire l'objet d'un suivi plus particulier.

Nous pouvons considérer que la dynamique Euroméditerranée aura un impact à plus long terme sur l'emploi des habitants et même au-delà de son périmètre strict. Enfin, dans le cadre d'Euroméd 3 nous devons étudier quels types d'emploi pourraient directement bénéficier aux habitants du périmètre afin d'éviter qu'une fracture ne se développe entre les entreprises qui s'implantent et les habitants.

#### > Michèle TREGAN, Conseillère régionale, déléguée à l'emploi, Région Provence-Alpes-Côte d'Azur

J'estime également que le bilan d'Euroméditerranée est positif en termes de création d'emploi. Cependant, je m'inquiète de la baisse des emplois dans le commerce, de l'insuffisant développement des services aux particuliers et je constate une part forte du secteur public dans la création d'emploi, alors que cela n'est pas la cible d'Euroméditerranée.

Concernant l'évolution des demandeurs d'emploi, nous constatons une diminution du nombre de demandeurs d'emploi plus importante que dans le reste de la ville. Comme il a été dit ce matin, il est exact que nous devrions étudier les chiffres de manière plus dynamique et moins photographique. Tout l'intérêt de cette approche nous a d'ailleurs été démontré par le film que nous avons visionné.

Par ailleurs, nous devons poursuivre notre action afin de réduire le décalage existant entre les besoins des entreprises et le niveau de qualification des habitants du centre ville. Nous devons davantage anticiper, inventer de nouveaux outils. Nous devons aussi nous préoccuper davantage des interactions entre le cadre urbain, le logement et l'emploi. Un environnement dégradé avec une gestion urbaine quotidienne insuffisante ne sont pas mobilisateurs pour les demandeurs d'emploi.

Enfin, je tiens à souligner l'importance du temps dans ce projet de développement : par exemple, il a fallu quatre années pour que l'antenne centre-ville de la Mission locale de Marseille s'installe dans des locaux décentes. Or le temps des demandeurs d'emploi et des entreprises est beaucoup plus court. Travailler sur l'accélération de la mise en place des actions, des dispositifs et des aménagements me semble un challenge très important que nous devons relever collectivement.



> **Sabine BERNASCONI, Conseillère municipale déléguée au Plan Marseille Emploi et à la formation, Ville de Marseille**

De mon point de vue également, le bilan quantitatif d'Euroméditerranée en termes d'emploi est très positif.

Concernant les chiffres de l'emploi, l'année 2003 a été une année charnière avec la commercialisation de trois nouveaux immeubles de bureaux, tous occupés à ce jour. La création des emplois est liée à la production immobilière et une nouvelle vague se produira par le remplissage de nouveaux bâtiments.

Je suis très attachée à la nature des emplois créés dans le cadre d'une politique de développement économique. Les emplois créés jusqu'à aujourd'hui le sont essentiellement dans le secteur tertiaire et sont d'un niveau supérieur. Mais à présent, d'autres perspectives se dessinent, liées par exemple aux investissements de Forum Invest dans un centre commercial.

Je suis donc très optimiste pour les années à venir car il me semble que toutes les conditions sont réunies pour que se créent des emplois dans le secteur du commerce et du service de proximité dans le périmètre d'Euroméditerranée.

Les résultats de l'emploi sont également significatifs d'un point de vue qualitatif dans la mesure où nous parvenons à travailler avec une méthode, une conviction, une motivation partagées.

L'action pour l'emploi d'Euroméditerranée s'est inscrite dès le départ dans le cadre existant par la volonté de coordonner son action avec les politiques publiques. Le côté novateur de la mission emploi d'Euroméditerranée tient, à mon avis, dans sa capacité à "territorialiser" son action. Il est certain que le partenariat et la mobilisation de tous les partenaires autour d'un projet commun ont porté leurs fruits.

Afin que les actions puissent se mettre en place plus rapidement, nous devons apprendre à discuter ensemble autour de projets et d'objectifs communs. Dans la mesure où la Région souhaite mettre en place un Plan pour l'emploi et que la Ville de Marseille a, depuis 1995, un Plan pour l'emploi, nous pourrions réfléchir aux passerelles et aux fondements communs qu'ils peuvent avoir. Face à cette attente importante en matière de coopération, les élus doivent montrer l'exemple. Lorsqu'il existe une volonté politique forte désireuse de fédérer les acteurs et de porter les projets, les résultats sont au rendez-vous.

Afin que toutes les potentialités économiques d'Euroméditerranée se traduisent par des emplois durables, je forme le vœu que nous puissions ne pas priver l'ensemble des demandeurs d'emploi des moyens qui nous sont offerts notamment dans le cadre de projets nationaux et locaux.

> **Sylvie BRUNET, Conseillère communautaire, Communauté urbaine Marseille Provence Métropole**

La Communauté Urbaine représente 18 communes soit près d'un million d'habitants dont 800 000 à Marseille qui, à elle seule, contient 85 % des emplois. Les compétences transférées par les communes concernent l'emploi à plusieurs niveaux : le développement économique, l'aménagement de l'espace communautaire, les déplacements urbains, l'équité sociale et territoriale à travers la politique de la ville et les PLIE. L'emploi est une préoccupation majeure, lorsque l'on sait que plus de 19 % des jeunes de la Communauté sont demandeurs d'emploi.

De mon point de vue, Euroméditerranée est une réalisation magnifique. Si des compétences de haut niveau ont été implantées sur le territoire, nous devons travailler sur l'effet multiplicateur qui permet de créer des emplois induits dans le commerce, les services de proximité, le bâtiment, l'entretien ou le gardiennage. En ce sens, Euroméditerranée a des effets positifs y compris sur l'emploi des personnes moins qualifiées.

Enfin, au-delà de tous les chiffres et les actions que nous menons, nous ne devons jamais oublier que le chômage reste le drame premier auquel notre pays est confronté.

***La place des institutions dans l'actualité et l'avenir d'Euroméditerranée***

> **Sabine BERNASCONI**

Rappelons tout d'abord qu'Euroméditerranée n'est pas le seul moteur de l'emploi sur Marseille. Ce projet existe dans le contexte d'une ville qui connaît actuellement de grands projets de développement économiques : pôle santé, zones franches, pôles technologiques.

Dans le cadre de sa phase 3, Euroméditerranée devra confirmer l'impact qu'il produit sur son territoire ainsi que sur l'ensemble de l'agglomération marseillaise. Les collectivités locales doivent utiliser les informations dont elles disposent sur les projets de développement en cours afin de contribuer à une meilleure adéquation entre l'offre et la demande d'emploi.

Au-delà, les méthodes développées dans le cadre du plan d'action pour l'emploi d'Euroméditerranée doivent être confortées : nous devons poursuivre les actions comme les ALADE, les entreprises citoyennes, les actions sur les filières comme le BTP, ou l'hôtellerie-restauration... qui révèlent à quel point Euroméditerranée est au confluent des politiques publiques, de l'intérêt des entreprises et des besoins des demandeurs d'emploi. Nous devons travailler au plus près des besoins des demandeurs d'emploi : aucune catégorie de demandeurs d'emploi ne doit pas être laissée sur le bord du chemin.

Au cours de cette journée, il est apparu un besoin très fort de partenariat et de mutualisation. Les collectivités



locales ont chacune exprimé leurs priorités. J'espère que lors de prochaines rencontres nous pourrons effectuer le bilan de nos travaux communs et rendre compte des aspects concrets de nos actions. A cet égard, nous devrions un jour avoir le courage politique de mettre nos budgets à plat pour mieux attribuer les moyens existants, être plus efficaces.

### > Sylvie BRUNET

La Communauté Urbaine intervient en direction de deux types de demandeurs d'emploi :

- les demandeurs d'emploi les plus qualifiés par le soutien, notamment financier, à la formation supérieure ;
- les demandeurs d'emploi moins qualifiés au travers des plans locaux d'insertion, le soutien à la création d'entreprise et à l'installation des micro-entreprises.

S'agissant de cette seconde catégorie, la Communauté Urbaine s'efforce d'apporter un soutien de proximité qui se révèle moins indispensable pour les demandeurs d'emploi les plus qualifiés, habitués notamment au télétravail et à l'utilisation des nouvelles technologies.

La Communauté Urbaine agit également sur les déplacements urbains. En effet, comme de nombreux habitants des communes avoisinantes viennent travailler à Marseille, nombreux sont les Marseillais à se déplacer sur Gémenos ou La Ciotat. La Communauté joue dans ce cadre un double rôle : accompagner les mouvements domicile-travail d'une part, faciliter, par une information de qualité, l'installation de nouvelles entreprises dans des zones d'activité d'autre part.

### > Michèle TREGAN

La Région est partenaire du projet Euroméditerranée depuis son origine. Elle a soutenu le principe des Rencontres pour l'emploi dans la logique du Pacte pour l'emploi.

Notre cadre d'intervention est aujourd'hui le "Plan régional emploi", qui a la volonté de mettre en place une politique cohérente et transversale sur plusieurs sujets :

- Le premier est l'aide à la création d'emplois d'utilité sociale dans les domaines de la culture, du sport, de l'aménagement du territoire, du tourisme, de l'environnement, des technologies de l'information et de la communication...
- La Région souhaite également soutenir la création d'activités : entreprises de toute taille, associations, entreprises d'économie sociale et solidaire.
- La Région soutient l'insertion professionnelle des personnes privées d'emploi par le biais des Missions locales, des PLIE et de divers autres éléments du "puzzle" que nous avons évoqué précédemment et qu'il s'agit de mieux mutualiser...
- Par ailleurs, elle souhaite contribuer à l'individualisation et à l'adaptation des parcours des demandeurs d'emploi

notamment par le biais de parrainages. Les structures d'insertion par l'économie et les outils de formations capables d'aider au franchissement des étapes seront développés.

- La Région souhaite également apporter un appui aux branches et aux filières d'activité : le BTP, l'hôtellerie-restauration, les transports, le secteur sanitaire et social, le spectacle vivant et la culture, les métiers de la mer... font ou pourront faire l'objet d'accords de branche.

La Région a l'intention de décliner ces politiques à l'échelle territoriale grâce à un travail de proximité et la rencontre des acteurs. Notre rencontre d'aujourd'hui s'inscrit d'ailleurs parfaitement dans cette préoccupation.

Dans le cadre "d'Euroméd 3", la Région négociera davantage sa participation en matière de politiques qui relèvent de sa compétence pour tout ou partie : économie, emploi, transport, formation,... Plus présente, la Région sera également plus exigeante et veillera à ce que les processus engagés soient menés à leur terme et que les compétences soient accompagnées des moyens suffisants.

L'année prochaine, elle souhaiterait que les thèmes suivants soient approfondis dans le cadre des Journées emploi d'Euroméditerranée : l'approche statistique qualitative et la lutte contre les discriminations.

### > Alain ESPINASSE

Euroméditerranée a créé une dynamique qui devra être entretenue et développée, être créatrice d'emplois pérennes et bénéficier aux personnes qui vivent sur le périmètre. Seul un partenariat de plus en plus étroit entre les institutions et entre les dispositifs permettra d'atteindre ces objectifs. L'autonomie croissante des collectivités locales signifie que les différents échelons administratifs doivent travailler de concert en s'appuyant sur les compétences des uns et des autres. L'opération d'intérêt national Euroméditerranée visait à créer une dynamique sur le territoire. L'objectif a été atteint car il était particulièrement adapté à ce territoire.

Le Comité interministériel d'aménagement du territoire de décembre 2003 a acté la 3<sup>ème</sup> phase d'Euroméditerranée, qui doit permettre, sur la période 2006/2012, d'achever les objectifs de l'Opération d'intérêt national Euroméditerranée pour Marseille, en matière de développement économique, de renouvellement urbain et de rayonnement métropolitain. Un protocole d'accord entre l'Etat et les collectivités locales doit définir les objectifs, le programme et les financements de cette "phase 3". Le Préfet a reçu la lettre de mission lui donnant mandat de veiller à l'organisation des négociations sur le projet. En termes d'emploi, il est certain qu'Euroméditerranée 3 aura vocation à entretenir et à développer la dynamique créée par les deux premières phases. Cela signifie concrètement que davantage d'emplois doivent être créés pour les habitants du périmètre d'Euroméditerranée.



## ANNEXES

### Plan d'action pour l'emploi d'Euroméditerranée Les actions pour les habitants

#### > DÉCOUVERTE DES MÉTIERS DU BTP

##### QU'EST-CE QUE C'EST ?

Un programme d'actions à partir des chantiers du périmètre d'Euroméditerranée et du centre ville :

- pour faire découvrir les métiers du BTP,
- pour favoriser les contacts entre les entreprises et les habitants en recherche d'emploi,
- pour faire se rencontrer les entreprises et les opérateurs de l'emploi...
- pour aider à l'orientation vers ces métiers

##### POUR QUI ?

Prioritairement pour les habitants du centre-ville (1<sup>er</sup>, 2<sup>ème</sup>, 3<sup>ème</sup> arrondissement) :

- les jeunes en recherche d'emploi ou en formation,
  - les demandeurs d'emploi qualifiés ou non qualifiés, qui souhaitent reprendre contact avec l'entreprise,
- Des visites sont également proposées et réservées aux accompagnateurs emploi/formation et aux animateurs des structures.**

##### COMMENT ?

Le CREPI Méditerranée, porteur de l'action, établit des contacts avec les entreprises qui développent des chantiers importants sur Euroméditerranée et le centre ville puis monte des actions :

- **phase 1 : visites de découverte** pour les bénéficiaires et adhérents de structures et leurs encadrants ;
- **phase 2 : suivi / orientation / repérage** des personnes ayant effectué des visites (CREPI en lien avec l'organisme d'accompagnement). Ex : montage d'EMT, orientation vers organismes de formation.

**FINANCEMENT** Contrat de la Ville • Fédération BTP • EPAEM

**BILAN : SEPT. 2003 / MARS 2004**

De sept. 2003 à juin 2004, 30 visites sur une dizaine de sites, 300 personnes participantes, env. 30 personnes suivies et orientées.

##### CONTACT :

**CREPI Méditerranée : Sylviane Guillermet**  
Tél. : 04 91 16 69 32  
E-mail : sguillermet@construction.eiffage.fr

#### > LES "ENTREPRISES CITOYENNES D'EUROMÉDITERRANÉE"

##### QU'EST-CE QUE C'EST ?

Une démarche de mise en relation des habitants avec des entreprises d'Euroméditerranée, regroupées dans l'association "La Cité des Entrepreneurs".

- pour que des professionnels des entreprises (cadres, chefs d'entreprise) accompagnent des demandeurs d'emploi du territoire : mieux connaître le monde de l'entreprise pour mieux se préparer à retourner en emploi...
- pour que ces entreprises découvrent, elles aussi, leur territoire...

##### POUR QUI ?

Pour les demandeurs d'emploi du centre-ville (1<sup>er</sup>, 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> arrondissement), suivis dans le cadre de programmes emploi/formation ou simplement repérés par les relais sociaux.

##### COMMENT ?

Le **PLIE MPM centre** anime ce programme. Types d'actions proposés :

- entretiens-relais (simulations d'entretien d'embauche),
- parrainage individuel : suivi d'une personne en recherche d'emploi par un professionnel,
- informations collectives sur les métiers et filières du territoire.
- EMT,
- Mini-stages de découverts emploi

Le PLIE est chargé de repérer au sein des entreprises les professionnels motivés pour participer au projet. Il organise le lien entre les entreprises et les structures.

**FINANCEMENT** Contrat de Ville • Ville de Marseille • EPAEM

**BILAN OCT. 2003 / DÉC. 2004**

Une trentaine d'entreprises parties prenantes du programme, une soixantaine d'actions réalisées en entreprise. Environ 250 demandeurs d'emploi ont bénéficié du programme, principalement sur les informations – métier.

##### CONTACT / INFORMATION :

**PLIE MPM Centre : Christine Cabigioussu**  
Tél. : 04 96 11 64 80  
E-mail : info@plie-mpmcentre.com

## > LES AGENTS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

### QU'EST-CE QUE C'EST ?

Un projet de développement économique de proximité, pour maintenir et développer le tissu des petites entreprises dans les quartiers du périmètre Euroméditerranée.

### POUR QUI ?

Cette action vise particulièrement les commerçants, artisans, services qui contribuent à l'animation urbaine quotidienne et offrent un service de proximité aux habitants.

### 2 pôles sont traités en priorité :

- l'avenue Camille Pelletan
- le secteur Joliette-Schuman-Mazenod

### COMMENT ?

La CCIMP porte le projet : deux agents de développement ont pour mission de rentrer en contact avec les entreprises pour :

- des informations et des conseils individuels sur tous les domaines (commercial, gestion, recrutement, formation...)
- une aide au montage de dossier de financement s'il y a lieu...

... mais aussi pour :

- favoriser des opérations collectives d'animation et de développement,
- favoriser l'implantation de nouveaux commerces.

**FINANCEMENT** Ville de Marseille • Contrat de ville • Région PACA • FSE • CCIMP • EPAEM

### BILAN JUIN 2003 / AVRIL 2005

Plus de 200 entreprises rencontrées, une trentaine de dossiers d'aide traités (FRE investissement) ; 2 associations de commerçants créées, avec lancement de premières actions d'animation commerciale.

### CONTACT / INFORMATION :

#### Monique Péronne

Tél. : 04 91 99 04 95

monique.peronne@marseille-provence.cci.fr

#### Jean Pierre Fritz

Tél. : 91 00 31 35

jeanpierre.fritz@marseille-provence.cci.fr

#### Maison d'Euroméditerranée

42 bd des Dames / 13002 Marseille

## > REGAL : PROGRAMME DE FORMATION AUX SAVOIRS DE BASE

### QU'EST-CE QUE C'EST ?

C'est un programme de formation innovant axé sur la maîtrise de la langue française et la socialisation (formation gratuite, non rémunérée).

### Son fonctionnement original repose sur la souplesse et l'individualisation des réponses :

- la possibilité d'entrées/sorties permanentes sur l'année, selon les besoins des stagiaires, et programmes de travail individualisés,
- des ateliers de travail diversifiés : formation générale, utilisation des outils de communication, (théâtre, presse / multimédia...), découverte de l'environnement urbain et social,
- des horaires permettant un accueil de publics diversifiés (soir, samedi...)

### POUR QUI ?

Publics du centre-ville (1<sup>er</sup>, 2<sup>ème</sup>, 3<sup>ème</sup> arrondissement), rencontrant des difficultés diverses de maîtrise de la langue.

### COMMENT ?

2 organismes associés pour cette action : CIERES, EPFF,

2 sites d'accueil : l'un sur le 1<sup>er</sup> arrondissement, l'autre sur le 2<sup>ème</sup> arrondissement

**FINANCEMENT** Région PACA • FSE • ETAT • EPAEM • Caisse d'Épargne PACA

### BILAN NOV. 2003 / DÉC. 2004

Plus de 300 personnes ont bénéficié du programme.

### CONTACT / INFORMATION :

#### CIERES : Françoise Nasri

Tél. : 04 91 90 38 11

E-mail : cieres@wanadoo.fr

#### EPFF : Françoise Grudler

Tél. : 04 91 37 33 24

E-mail : epff@wanadoo.fr

## > PLATE-FORME DE FORMATION MÉTIERS DE LA RESTAURATION COLLECTIVE

### QU'EST-CE QUE C'EST ?

Une session expérimentale de 6 mois (910 heures) de Janvier à Juillet 2005 pour former deux groupes de 7 demandeurs d'emploi au métier d'agent polyvalent de restauration (titre V du Ministère du Travail).

### POUR QUI ?

- les demandeurs d'emploi du centre ville
- informations collectives auprès de l'ANPE, du PLIE, du Pôle 13, de la Mission locale.

### COMMENT ?

La formation est portée par l'AFPA.

Elle se déroule en partenariat avec l'entreprise EUREST (groupe COMPASS) qui met à disposition son restaurant inter-entreprises d'Euroméditerranée pour la formation théorique, chaque stagiaire étant suivi par un salarié tuteur. Les stages se déroulent dans 4 restaurants collectifs du centre ville, en contrat avec Eurest.

**FINANCEMENT** AFPA • FSE • EPAEM

### BILAN ET PERSPECTIVES

Bilan définitif à établir en août et après 3 mois de recherche d'emploi pour les stagiaires formés.

La reconduction de ce projet est étudiée pour 2 sessions à partir d'Octobre 2005, sous réserve du bilan de la première session.

### CONTACT / INFORMATION :

**CFPA Istres : Fabrice DIRAND**

Tél. : 04 42 47 15 81

E-mail : fdirand@afpa.fr



Le film "Réactions en chaînes" réalisé par l'agence 4 Fantastic, a été projeté lors des 3<sup>èmes</sup> Rencontres. Il illustre des actions initiées ou soutenues par le Plan d'action pour l'emploi d'Euroméditerranée.

