

ARGOS en POITOU-CHARENTES

Bilan, apports et problématiques de la relation formation-emploi



REMERCIEMENTS

La démarche ARGOS est par définition une démarche collégiale et partenariale. L'ensemble des acteurs de la formation et de l'emploi du Poitou-Charentes était donc à divers titres mobilisables.

Cette mobilisation a été sans faille et l'implication de chaque instance remarquable.

Commencer une liste de remerciements serait fastidieux, risqué et quelque peu inutile.

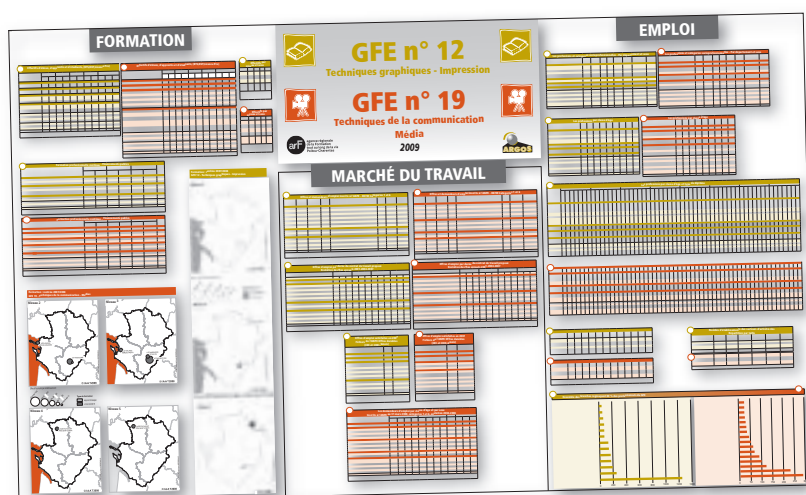
Chacun sait la part qu'il a pris dans cette démarche.

Les remerciements vont donc à chacun et chacune qui a donné un peu ou beaucoup de son temps, de sa compétence, de son énergie, ou de ses données.

L'ARFTLV, au titre de l'OREF, n'a joué qu'un rôle d'ensemblier dans cette démarche aidée et conseillée par son concepteur Guy OURLIAC.

En dehors du plaisir qu'il peut y avoir à manager un tel projet, il faut maintenant mesurer son opérationnalité. Mais d'ores et déjà, merci à toutes et à tous pour votre engagement.

L'équipe ARGOS de l'ARFTLV



Première partie Les principaux résultats de la mise en place d'ARGOS en Poitou-Charentes	4
Deuxième partie La relation formation-emploi : que peut-on retenir sur le plan méthodologique ?	7
Troisième partie Que sait-on de la relation formation-emploi en Poitou-Charentes ?	9
Quatrième partie En guise de conclusions...	32
Annexe	36

AVANT-PROPOS

Argos fonctionne en Poitou-Charentes depuis 2005. Au moment où l'Agence Régionale de la Formation tout au long de la vie (ARTFLV) et ses partenaires engagent l'actualisation des diagnostics par groupe professionnel, nous avons souhaité faire un point sur les principaux apprentissages favorisés par la mise en place de cette démarche. A la rédaction d'une compilation des conclusions, qui restent accessibles depuis le site de l'ARTFLV (www.arftlv.org), nous avons préféré en offrir une lecture synthétique. Nous entendons par là une remise en perspective des résultats précédents, ayant pour clés d'entrée les principales thématiques et problématiques que rencontrent les professionnels sur le champ de la relation formation emploi.

La démarche Argos, outil d'aide à l'élaboration du PRDFP⁽¹⁾, a pour objectif d'apporter des éléments d'analyse et de diagnostic sur, les pratiques et besoins des entreprises, la carte des formations, l'apprentissage, l'A.I.O. et la formation continue des demandeurs d'emploi.

Pour cela, chaque Groupe Formation Emploi (GFE) est étudié en groupe témoin, lors d'une journée de travail qui réunit des partenaires sociaux, des représentants des entreprises et de leurs salariés, des professionnels de l'éducation et de la formation, des professionnels de l'orientation et des organismes d'interface entre l'entreprise et la formation ainsi que des partenaires institutionnels.

Le travail réalisé au cours de ces 5 années a permis plusieurs types d'avancées : Dans la constitution de bases de données fiables (système dénommé OSYRIS⁽²⁾) à laquelle concourent de nombreux partenaires ; mais aussi dans l'organisation de l'information statistique (utilisation des GFE). Il a fait progresser l'idée d'une approche de la relation formation-emploi par les spécialités (complétant ainsi celle des secteurs) ; proposé un lieu et un moment pour le dialogue inter institutionnel sur le pilotage de la formation ; associé des experts, des socioprofessionnels et des décideurs dans la construction de diagnostics techniques utiles pour le pilotage de la formation professionnelle.

Chacun de ces items concrétise pleinement la volonté des partenaires régionaux d'avoir un OREF assembleur, garant de la bonne mise en œuvre méthodologique, animateur du partenariat et de la construction collective de connaissances partagées.

Ce document propose quatre parties.

- **La première partie** détaille les apports de la mise en place d'Argos en Poitou-Charentes dans les procédures et les contenus : cette approche a modifié en profondeur des pratiques et des comportements dans l'analyse de l'offre de formation et des débouchés professionnels. C'est sans doute pour l'avenir un des effets les plus porteurs de la décentralisation et de la prise en main par les régions de leur politique de formation.

- **La seconde partie** fait état de conclusions de type méthodologique tirées de l'expérience. Nous les avons présentées au travers des réponses à 4 questions qui nous paraissent fondamentales. Ces questions sont les suivantes :

- Peut-on piloter la formation professionnelle avec quelques indicateurs simples ?
- Faut-il mettre en œuvre une politique d'adéquation du système de formation à l'emploi régional ?
- *Le pilotage de la formation est-il un problème de prévisions d'emploi justes ?*
- *Peut-on aborder les questions des relations formation-emploi par une approche sectorielle ?*

Les réponses que nous proposons sont sans ambiguïté. La manière dont les partenaires en charge du pilotage des formations s'engagent sur ces questions nous paraît déterminante.

- **La troisième partie** est une lecture transversale des 20 diagnostics établis pour chacun des groupes professionnels (ou GFE). La réalisation des 20 diagnostics offre un regard assez précis de l'état de la relation formation-emploi par GFE et un état de connaissance unique sur les principales problématiques.

Cette troisième partie part d'un autre point de vue : Les différents groupes professionnels étudiés peuvent présenter des caractéristiques proches. Ils peuvent être confrontés à des situations identiques (crise, mondialisation), qui peuvent néanmoins les affecter différemment. Dans cette partie, les points d'entrée ne sont plus chaque GFE, mais des thèmes qui vont permettre de rapprocher plusieurs groupes professionnels et de les distinguer des autres.

Ces thèmes reprennent les grands types de questionnement qui ont structuré l'analyse de chaque Groupe : par exemple les principaux facteurs liés aux évolutions du contexte général, aux évolutions technologiques, réglementaires et organisationnelles, aux caractéristiques propres des groupes professionnels, etc.

- **La quatrième partie** offre un regard conclusif sur les pistes de progrès possibles ou envisagées.

(1) Plan Régional de Développement des Formations Professionnelles

(2) Outils et Système Régional d'Informations Statistiques

Les principaux résultats de la mise en place d'ARGOS en Poitou-Charentes

Lors de l'installation de l'OREF au sein du CARIF Poitou-Charentes devenu ARFTLV, l'Etat et la Région ont décidé d'utiliser l'outil ARGOS conçu pour la réalisation de diagnostics formation-emploi. Elle se fonde sur une méthodologie, des statistiques, de l'expertise et de l'expérience d'acteurs socioprofessionnels et se situe clairement sur plusieurs terrains : la pertinence méthodologique, la mobilisation statistique, l'animation du partenariat et la co-construction de diagnostics.

A. DES RÉSULTATS « PROCÉDURAUX » CONFORMES AU RÔLE D'ACTEUR PIVOT DE LA RÉGION

La mission de coordination donnée par la « loi quinquennale » à la Région est la mise en œuvre d'une compétence qui ne se fonde pas sur une autorité particulière de cette dernière sur ses partenaires. Cette compétence, de temps long et d'arrière plan, est essentiellement procédurale : il s'agit avant tout d'organiser un partenariat, de l'animer, de susciter des participations, de faire partager des points de vue, des outils et des analyses.



Parmi les résultats fondamentaux reconnus à la démarche Argos, figure l'instauration de procédures de travail et de réflexion en commun entre plusieurs cercles d'acteurs ou de partenaires réunis en vue de réfléchir au pilotage du système de formation régional, à la constitution d'un système d'information, à l'analyse et à l'interprétation de données et d'informations issues de cette démarche.

La réussite dans ce domaine est liée à une capacité d'analyse, fréquemment sollicitée, évaluée, éventuellement remise en cause à la lumière d'informations ou de perspectives nouvelles ; ainsi qu'à un investissement collectif.

De ce point de vue, on a pu constater, dans le pilotage du projet, la fourniture de données, ou l'élaboration des cahiers des GFE, que le partenariat interinstitutionnel construit à l'occasion de la mise en place de la démarche a été possible et fructueux. Il n'a pas été un partenariat de façade et de convenance : il a souvent donné lieu à un travail en commun, à des échanges permanents et à la prise en compte des remarques et des points de vue des divers acteurs. Il a abouti à une réflexion commune et un engagement entre les partenaires sur des diagnostics communs.

Ainsi outillés, les différents décideurs en matière de formation ont pu rencontrer de très nombreux acteurs économiques et sociaux régionaux avec lesquels ont pu s'engager des discussions intéressantes sur l'ensemble des facteurs qui vont déterminer les besoins d'emploi et de compétences.

B. DES RÉSULTATS SUBSTANTIELS ADAPTÉS AUX BESOINS DES DÉCIDEURS

B.1. Les cahiers des GFE

La démarche conduite en Poitou-Charentes visait, pour chacun des 20 « groupes professionnels » concernés, à établir des diagnostics élargis sur tout un ensemble de facteurs (contexte économique, évolutions technologiques majeures, principales caractéristiques de gestion de la main d'œuvre) qui pouvaient intervenir dans la production et l'utilisation des qualifications et des compétences. La plupart des aspects de ce qu'il est convenu de nommer la « relation formation emploi » ont ainsi été abordés dans une démarche « outillée » (données quantitatives et qualitatives), en présence de nombreux acteurs en provenance de tous les horizons (Formation initiale, alternée, continue, organisations socioprofessionnelles et syndicales, organismes d'interface et de financement, représentants des institutions, dirigeants d'entreprise, responsable des ressources humaines, etc.). Le résultat obtenu est la production de 20 Cahiers diagnostics pour chacun des Groupes professionnels de Poitou-Charentes.

B.2. Le système régional d'information sur la formation, l'emploi et le marché du travail et sa mise à disposition aux acteurs concernés

Autre résultat, le travail entrepris en vue de la réalisation d'ARGOS a permis la mise en place, à l'ARFTLV, d'un système d'information très fourni sur la formation, l'emploi et le marché du travail. Ce système est une somme de connaissances de types statistiques, qualitatives, documentaires, recueillies grâce au partenariat interinstitutionnel qui s'est créé à cette occasion et aux recherches documentaires générales et spécifiques effectuées par l'Agence régionale de la formation.

Si certaines de ces informations étaient accessibles auparavant, la plupart ne l'étaient pas, notamment les nombreuses informations issues des données « de gestion » (des élèves, des stagiaires de la formation professionnelle, des chômeurs etc.).

Cette valeur ajoutée ne s'est pas seulement traduite dans la réalisation d'Argos. Elle est également utile à l'ensemble des décideurs dans de nombreuses procédures nécessitant de l'information sur le champ (contrats d'objectifs territoriaux, EDEC), ainsi que pour répondre à des demandes brutes d'informations ou de traitements formulés par les services de la Région.

Par ailleurs, ce système d'information s'est doté d'une méta-nomenclature (GFE) permettant le rapprochement des données statistiques de toutes origines, condition nécessaire à une interprétation fructueuse. La planche ARGOS sur laquelle sont présentées les données relatives à l'emploi, à la formation et au marché du travail, propose symboliquement trois manières distinctes d'aborder un même sujet (le GFE). L'assemblage des données initie alors le croisement des regards, des apports, des avis...

GFE est devenu le langage commun des acteurs régionaux de la formation et de l'emploi.

C. ARGOS, UNE MÉTHODE DE TRAVAIL ADAPTÉE À SON OBJECTIF : AIDER LA DÉCISION EN MATIÈRE DE PROGRAMME RÉGIONAL DE DÉVELOPPEMENT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE (PRDFP)

C.1. La nécessaire coordination

Le système régional de formation professionnelle est très complexe. L'État, la Région, les partenaires sociaux, les entreprises sont concernées. Il repose sur des financements publics et privés. Les dispositifs de formation sont nombreux. Les modalités pédagogiques sont différentes, adaptées à des finalités et à des publics différents. Les opérateurs de formation sont multiples avec des statuts et des missions différentes. Il existe des milliers de diplômes et de titres (certifications enregistrées au RNCP⁽³⁾) organisés en 6 niveaux etc.

Une telle complexité a longtemps fonctionné sans coordination globale. La décentralisation et la Loi quinquennale ont tenté de remédier à cette absence. La Région et l'État ont ainsi une obligation de planification et la Région est désignée comme le grand coordonnateur d'un partenariat régional qui la charge de mettre en œuvre le système de formation professionnelle avec les objectifs attendus.

La nécessité de la coordination n'est pas à démontrer : les multiples combinaisons qui résultent de la complexité du système ne sont pas à la hauteur des enjeux qui sont assez simples : fournir le pré requis, qualifier, reconverter, élaborer un projet professionnel etc.

La contrepartie de la possibilité de financer et de maintenir un système de formation très varié est incontestablement la coordination entre les partenaires qui permet de lancer des dynamiques fortes, de réduire les coûts et les gaspillages. L'État, la Région, les Partenaires sociaux sont ainsi fortement incités à travailler ensemble.

(3) Répertoire national des certifications professionnelles

C.2. Les conditions de la création d'un partenariat efficace

Les acteurs du partenariat sont nombreux. Les jeux d'acteurs aussi. La loi quinquennale qui prescrit la mise en cohérence du système ne définit pas ce concept et ne remet pas fondamentalement en cause les pouvoirs de chacun des acteurs.

La mission « d'acteur pivot » conférée à la Région crée en revanche une légitimité nouvelle qui peut se traduire par un pouvoir d'orientation politique de long terme et d'arrière plan. Ce pouvoir s'exerce dans la durée à travers le rappel et la mise en œuvre progressive d'objectifs qui vont mobiliser le système éducatif dans toutes ses composantes au-delà des approches et des stratégies de chacune des institutions, pour viser autant que possible une efficacité au service de tous et en particulier des élèves, des stagiaires de la formation professionnelle, et des entreprises.

Compte tenu de l'imbrication des compétences des différents décideurs, de leur légitimité historique, de leurs intérêts propres qui peuvent ne pas nécessairement converger, une première condition de la coopération est de la situer sur un terrain où il n'y a pas trop d'enjeux. Le terrain statistique en est un. Une démarche coopérative sera d'autant mieux adoptée qu'elle se fonde -en partie- sur des informations de nature statistique incontestables et partagées.

Le terrain méthodologique en est un autre : s'il existe un accord des acteurs pour aborder ces questions avec une méthodologie commune, le partenariat n'en sera que facilité.

Un « outillage » construit sur une base statistique et méthodologique pourrait constituer un bon départ et agir par la suite en tant que catalyseur.

Une autre condition est un accord des partenaires sur la nature de l'exercice. La décision en matière de pilotage de l'offre de formation appartient à chacune des institutions en fonction des compétences qui lui sont attribuées par la loi. Le partenariat ne peut porter que sur des actions qui inciteront les acteurs à agir de concert : des diagnostics partagés, des préconisations élaborées en commun constituent une première étape du partenariat.



La relation formation-emploi : que peut-on retenir sur le plan méthodologique ?

Le domaine de la relation formation emploi est étudié depuis de nombreuses années. Les travaux scientifiques et universitaires ainsi que la mise en place de démarches pragmatiques sont porteurs d'enseignements qui sont ici rappelés sous la forme de quatre questions et réponses.

A. PEUT-ON PILOTER LA FORMATION PROFESSIONNELLE AVEC QUELQUES INDICATEURS SIMPLES ?

La question n'est pas tranchée et ne peut pas l'être simplement. Piloter suppose de savoir où l'on est, pour s'orienter vers le point que l'on veut atteindre en mettant en œuvre les moyens nécessaires. Or, il est très difficile d'évaluer les effets d'une politique de formation, tant les facteurs contextuels prennent de l'importance. Il est très difficile de savoir si l'amélioration d'une situation observée sur le marché du travail est le fait de la qualité intrinsèque de la formation, de la conjoncture économique générale, d'une situation locale, ou d'un effet secondaire d'un événement difficilement identifiable. Il suffit de peu de choses pour dégrader des performances d'insertion professionnelle d'une formation : un flux de formés trop important (on avait cru pourtant bien faire puisque la formation insérait bien !)...

Il n'existe pas d'indicateur simple qui permette d'affirmer la pertinence ou la non pertinence d'une offre de formation. Les indicateurs les plus évidents, qui concernent par exemple le marché du travail (taux de chômage ou d'insertion) sont à prendre avec beaucoup de précaution : on peut aisément améliorer un taux d'insertion en dégradant la qualité de celle-ci et améliorer un taux de chômage en dégradant les salaires ou les conditions de travail, ce que nul ne souhaite.

Un faisceau d'indicateurs statistiques n'est pas inutile, à condition qu'il soit accompagné d'une certaine rigueur dans leur construction et qu'il soit inclus dans un système d'interprétation plus large, ouvert sur des données qualitatives, qu'il soit confronté à des points de vue différents et des données d'expérience.

B. FAUT-IL METTRE EN ŒUVRE UNE POLITIQUE D'ADÉQUATION DU SYSTÈME DE FORMATION À L'EMPLOI RÉGIONAL ?

Il faut s'entendre sur la signification de cette expression. Piloter le système de formation professionnelle d'une région pour répondre directement aux besoins de qualifications attendus serait une erreur. Si l'on veut mettre en place un système de formation adéquat (i.e. adapté), il ne faut surtout pas mettre en œuvre une politique d'inspiration « adéquationniste ».

Qu'est ce qu'une politique d'inspiration adéquationniste ? Une politique d'inspiration adéquationniste est une politique qui considère le système de formation et d'emploi dans une relation client-fournisseur. Le client -l'entreprise- passe des commandes -avec anticipation- au système éducatif. C'est une politique d'inspiration normative et comptable.

Pourquoi une politique adéquationniste n'est-elle pas pertinente ? Parce qu'elle occulte de fait un certain nombre de réalités bien établies : elle fait peu de cas de l'hétérogénéité du travail et des marges de manœuvres que possèdent les entreprises pour adapter les modalités de gestion de la main d'œuvre à leurs besoins (modalités et normes d'embauche, fonctionnement des marchés internes).

Elle ignore largement les capacités de mobilité professionnelle, notamment celles associées au développement de la formation professionnelle continue, ainsi plus généralement la manière dont la mobilité géographique peut intervenir dans la construction d'une carte des formations.

Elle ignore surtout que la formation formelle (l'école) n'est pas le seul lieu où se construisent les qualifications et les compétences.

De fait depuis les années 1970, toutes les avancées méthodologiques vont dans le sens d'un moindre déterminisme du système de formation par rapport aux besoins du système productif, par la prise en compte de marges de manœuvre des acteurs (individus et entreprises), de phénomènes de marchés, et, in fine, par l'émergence dans les observations et dans les analyses d'une large diversité des situations, significativement différentes.

La tentation de « l'adéquationnisme » existe. Fries Guggenheim parle de « l'adéquationnisme spontané des instances de décision⁽⁴⁾ ». La plupart des décideurs sont fortement demandeurs de solutions opérationnelles, mais l'expertise met trop souvent l'accent sur la complexité des problèmes posés aux décideurs, sans déboucher nécessairement sur des propositions de cette nature. Une politique d'inspiration adéquationniste est alors souvent choisie par défaut de solution alternative. Elle apparaît comme une solution « de bon sens » qui recueillera un large consensus (électeurs, chefs d'entreprise, élèves, étudiants, stagiaires de la formation professionnelle ou demandeurs d'emploi).

C. LE PILOTAGE DE LA FORMATION EST-IL UN PROBLÈME DE PRÉVISIONS D'EMPLOI JUSTES ?

Tenter d'éclairer l'avenir n'est pas inutile, mais ce n'est pas la question essentielle. Les difficultés du pilotage de la formation en région ne sont pas essentiellement liées aux difficultés de prévoir mais aux difficultés de comprendre. L'adaptation du système de formation à l'emploi n'est pas une question de prévisions justes, « elle est une capacité d'ajustement à moyen terme des chefs d'entreprise, des professions, du système éducatif et des individus concernés ». Dans ce domaine, la course à l'amélioration des prévisions est vaine, voire nuisible dans la mesure où elle détourne l'attention et les moyens vers une impasse.

Les désajustements entre offres et demandes d'emploi ne peuvent pas s'interpréter comme un déficit quantitatif de la main-d'œuvre qu'il faudrait combler, ou d'excédents de qualifications qu'il faudrait résorber et réorienter. Les modalités de gestion de la main d'œuvre (pratiques de recrutement, salaires, conditions de travail, perspectives de carrière...) sont reconnues comme pouvant avoir une influence sur les difficultés de recrutement rencontrées par les entreprises et sur les difficultés d'accès aux emplois, notamment des jeunes.

Des prévisions d'emploi justes, à des échéances compatibles avec les délais de réponse du système de formation pourraient ne pas être inutiles, mais cette perspective n'est pas réaliste et la question ne peut pas se poser dans ce cadre. Même en éliminant totalement l'inertie de l'école, les décalages temporels entre école et économie existeront toujours⁽⁵⁾.

D. PEUT-ON ABORDER LES QUESTIONS DES RELATIONS FORMATION-EMPLOI PAR UNE APPROCHE SECTORIELLE ?

On se forme souvent avec l'espoir d'accéder à un métier, à une profession. L'exercice de cette profession dans tel ou tel secteur d'activité est un autre choix, même si l'on sait que l'appartenance à un secteur va moduler l'emploi et les compétences nécessaires pour l'exercer.

Du fait de la très forte transsectorialité de la plupart des professions, une approche sectorielle de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (par exemple dans le secteur mécanique automobile) ne permettra pas de garantir que les qualifications et compétences créées pour ce secteur (en volume et qualité) n'iront pas s'exercer dans le secteur aéronautique ou d'autres secteurs.

Il n'est pas pour autant question de nier l'intérêt des analyses sectorielles : les secteurs d'activités ont des dynamiques propres et certains d'entre eux peuvent être considérés comme des « secteurs clés » pour l'évolution des professions, mais dans une approche du pilotage de la formation professionnelle, il faut s'intéresser -d'un point de vue quantitatif et qualitatif- aux besoins de l'ensemble des secteurs.

(4) Fries Guggenheim : *Formation-Emploi : quelle adéquation*, *Parchemins* N°4 Octobre 1993

(5) JME : *École et pénurie de main d'œuvre*

Que sait-on de la relation formation-emploi en Poitou-Charentes ?

Une lecture transversale des 20 diagnostics ARGOS

Plusieurs des constats qui ont émergé des analyses par GFE, se retrouvent dans plusieurs autres groupes professionnels. Vraisemblablement pas avec la même intensité ni la même fréquence, mais ces constats sont de même nature (par exemple la pénurie de main d'œuvre ou l'attractivité des formations).



Il en va de même pour les analyses produites ou les solutions envisagées. Elles sont rarement spécifiques à un seul groupe professionnel et concernent des ensembles de groupes qui vont relever des mêmes constats, et/ou des mêmes analyses, et/ou des mêmes solutions.

Ce chapitre propose ainsi une vision plus globale et plus transverse des relations entre formations et emplois en Poitou-Charentes. C'est un pas supplémentaire dans l'aide à la prise de décision dans la mesure où nous n'avons retenu de chacun des diagnostics que les facteurs lourds qui transcendent les situations particulières à tel ou tel groupe.

De ce fait, seule la lecture des cahiers de chaque GFE permettra au lecteur de connaître la situation de la relation formation emploi pour ce groupe. Ces documents sont en libre téléchargement depuis le site de l'ARFTLV.

Ce chapitre traite et positionne les GFE autour de 3 thèmes déterminants pour sur l'évolution de la formation professionnelle en Poitou-Charentes.

1 - Les principaux facteurs liés aux évolutions du contexte général

2 - Les principaux facteurs liés aux évolutions technologiques, réglementaires et organisationnelles

3 - Les différentes problématiques de GRH.

Pour chacun des thèmes, nous proposons le positionnement des GFE.

A. LES PRINCIPAUX FACTEURS DÉTERMINANTS POUR L'ÉVOLUTION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE EN POITOU-CHARENTES LIÉS AUX ÉVOLUTIONS DU CONTEXTE GÉNÉRAL

Les diagnostics établis par GFE nous ont permis d'apprécier l'importance pour l'emploi en Poitou-Charentes des éléments de « contexte général », c'est-à-dire des facteurs qui ne concernent pas en particulier un domaine professionnel, mais l'économie dans son ensemble et même plus généralement des questions de société. Il apparaît que l'économie picto charentaise est directement ou indirectement concernée par 3 grandes questions qui ont été largement abordées durant la phase de consultation dans les groupes témoins.

Chacun des groupes professionnels est concerné par un ou plusieurs des facteurs suivants :

- Sa sensibilité à la mondialisation
- Sa sensibilité aux questions environnementales et de sécurité
- Sa sensibilité aux questions énergétiques

Ces facteurs ne concernent pas tous les groupes professionnels avec la même intensité, ni de la même manière, ni avec les mêmes conséquences. Tous les groupes ne peuvent pas y trouver des solutions identiques ou exploiter les mêmes opportunités. Pourtant incontestablement, ces problématiques ont des conséquences sur le niveau d'activité général, sur les effectifs professionnels, sur les profils et les besoins d'emploi, sur les compétences qui vont disparaître ou qui devront être créées. Celles-ci ne peuvent être ignorées dans la perspective du pilotage régional de l'insertion professionnelle.

A.1. La sensibilité à la mondialisation

Au-delà de la conjoncture actuelle et des incertitudes qu'elle accentue chez les responsables économiques, la sensibilité à la « mondialisation », largement entendue comme une sensibilité à une concurrence internationale exacerbée est plutôt perçue comme un handicap. Les coûts salariaux très faibles dans de nombreux pays émergents sont vus comme des obstacles infranchissables qui ne permettent pas d'engager une compétition sur certains types de productions, notamment celles qui incorporent peu de technologies et celles qui ne créent pas de forte valeur ajoutée. Sur ces « créneaux », la compétition est impossible. « Les batailles sont déjà perdues depuis longtemps ». Les responsables économiques, notamment les industriels ont longtemps pensé qu'il était possible de rester compétitifs grâce à l'innovation permanente qui permettait de se singulariser sur une durée limitée. C'est en effet toujours le cas, mais le rattrapage technologique des concurrents à faible coût de production est engagé. Ces concurrents semblent désormais en capacité forte d'innovation et l'avantage technologique aurait tendance à disparaître.

Restent les stratégies « de niche ». Comme leur nom l'indique, ce sont nécessairement des stratégies d'opportunités qui ne peuvent se décliner sur des activités étendues. Elles peuvent néanmoins être fructueuses.

La sensibilité d'une activité à la mondialisation dépend largement du produit fabriqué et de ses nombreuses caractéristiques : de son prix (produit de luxe ou de base), de son poids (pondéreux ou non), de sa capacité à être acheminé (bâtiment ou électricité), de ses capacités à être stocké (produits stables ou produits périssables), de sa singularité (fromage de chèvre du Poitou ou cellulose) etc., et de ses caractéristiques techniques, notamment son caractère innovant.

Elle dépend aussi de caractéristiques de l'entreprise productrice (entreprise régionale ou grand groupe international), de sa taille, de son poids sur le marché du produit, de sa capacité à maîtriser ses coûts, de ses capacités d'adaptation, etc.

Peu de secteurs sont à l'abri de la mondialisation et de la concurrence : les activités du secteur tertiaire, sont désormais concurrencées, notamment par le biais de transferts d'activité par voie numérique. Le bâtiment, activité « non délocalisable », voit de plus en plus souvent des entreprises étrangères se déplacer en France, y compris sur de petits chantiers.

Les aspects positifs liés aux opportunités de la mondialisation ont également été évoqués : l'ouverture des marchés profite par exemple aux entreprises pictocharentaises internationalisées (comme Alstom), la taille plutôt faible des entreprises régionales leur permet de se situer sur des stratégies de niche, quant à la singularité, il existe des produits typiquement pictocharentais qui ont une notoriété mondiale (Cognac). Mais globalement ils ne sont pas perçus comme compensateurs.

Le positionnement des GFE par rapport à la mondialisation

La mondialisation n'est pas un phénomène nouveau. On peut considérer que des pans entiers de l'industrie nationale (sidérurgie, textile) en ont été les victimes depuis plus de 50 ans. Depuis lors, les conditions de la concurrence internationale se sont aggravées avec la libéralisation du commerce mondial d'une part, d'autre part des pays importants et en premier lieu la Chine, ont entamé une croissance très rapide fondée sur une main d'œuvre abondante et des coûts de production faibles.

Les secteurs les plus affectés par cette concurrence sont les secteurs de l'industrie, notamment de l'industrie traditionnelle (métallurgie GFE 05, industrie de procédé GFE 08...) mais aussi des nouvelles technologies (électronique GFE 07...). L'électricité (GFE 07), par le niveau technologique, paraît moins affectée que les autres. En revanche, l'électronique nationale a quasiment disparu dès lors que les entreprises françaises ont abandonné la fabrication de composants.

Pour le groupe professionnel de la mécanique (GFE 06) la concurrence affecte pour l'essentiel la mécanique industrielle. Ces activités se délocalisent vers les pays de l'Est et vers l'Asie. De nombreuses activités de ce type ont disparu et les activités restantes sont souvent en difficulté. En revanche, la maintenance mécanique et la mécanique automobile sont moins affectées pour des questions de proximité.

Quant au textile (GFE 10) il a disparu dans le courant du 20^{ème} siècle et ne subsiste que sur des activités de textile technique.



Longtemps le tertiaire (GFE 14) a paru à l'abri de ce type de concurrence. Le développement du tout numérique, de l'internet et la sécurisation des échanges ont permis de transmettre des documents de façon instantanée et à un coût très faible. De ce fait, nombre de tâches tertiaires peuvent être et ont été délocalisées. La comptabilité, la gestion et le tertiaire de bureau sont concernés en premier lieu. Ce sont pour l'instant les grandes entreprises qui externalisent certaines activités tertiaires. Les PME, dominantes en Poitou-Charentes n'ont pas encore franchi le pas. De nombreux centres d'appels (GFE 15) sont localisés en Afrique du nord même si on constate d'assez nombreuses relocalisations.

Le phénomène de mondialisation n'est pas seulement synonyme d'expatriation des activités. Il se traduit aussi par le fait que des activités localisées en France qui étaient largement dévolues à des entreprises nationales commencent à être réalisées par des entreprises d'autres pays. Jusqu'à présent, le bâtiment, les travaux publics du fait de la localisation des produits paraissaient très largement à l'abri de la concurrence. On constate aujourd'hui la multiplication de situations où des entreprises étrangères, employant une main d'œuvre étrangère, viennent réaliser des chantiers de travaux publics (GFE 03) et de construction (GFE 04), y compris pour des petites réalisations.

C'est également le cas du transport routier (GFE 13) où les entreprises locales se concentrent sur des marchés de proximité, laissant les trafics longue distance aux sociétés d'Europe de l'Est (ou de filiales d'entreprises françaises opportunément créées à l'étranger). Le fret routier a tendance à évoluer de ce fait comme le fret maritime.

La contrepartie à ce phénomène massif et rapide a remis au goût du jour le terroir, les produits traditionnels de qualité que l'on peut associer à un territoire. C'est ainsi que de nouveaux créneaux, parfois des marchés de niche, se développent en Poitou-Charentes, notamment pour des produits alimentaires (GFE 09), l'agrotourisme et plus encore les « circuits courts » dans la production de produits (GFE 18), la vente directe (GFE 15). Cependant, les PME ont du mal à élargir leur marché aux dimensions du monde et ne disposent pas des structures commerciales pour le faire. Les activités de logistique (GFE 13) mises en œuvre par des professionnels peuvent pallier ces carences. Cependant Poitou-Charentes de ce point de vue n'est pas une région en pointe.

Certaines activités, basées sur la relation ou la personne humaine et nécessitant des interventions de proximité (GFE 16), restent, pour leur part, à l'abri de ce phénomène. Notons que les employeurs confrontés à des pénuries de main d'œuvre, embauchent de plus en plus souvent des travailleurs étrangers.

A.2. La sensibilité aux questions environnementales

Les problèmes environnementaux ont longtemps été traités comme des problèmes de second rang avant d'être considérés comme des préoccupations sociétales, et plus récemment comme des préoccupations économiques majeures. Les activités humaines, notamment certaines activités économiques ou nécessaires au bon fonctionnement de l'économie sont de plus en plus fréquemment incriminées dans les conditions de vie, sinon de survie de l'espèce humaine.

La prise de conscience est récente, mais bien réelle. L'activité économique, et de ce fait les secteurs et les professions sont de plus en plus fréquemment concernés par des évolutions engendrées par la question environnementale, entendue dans un sens extensif qui inclut les problèmes de sécurité liés à l'environnement.

Produire en polluant le moins possible l'atmosphère, l'eau et le sol, ne pas utiliser ni rejeter de produits nocifs, utiliser des énergies renouvelables, être attentif à la qualité des produits alimentaires, trier et recycler les déchets, décontaminer les terrains pollués, sont des objectifs de plus en plus encadrés par des règlements contraignants nationaux et européens.

La vigilance grandissante des consommateurs, de mieux en mieux organisés et de plus en plus informés, est un facteur d'évolution supplémentaire. L'idée de « bilan écologique » des produits ou des activités humaines progresse. Cette notion viendra interférer de plus en plus fréquemment dans les choix technologiques, économiques et de consommation qui seront faits pour les investissements à venir.

Des produits, des technologies, des entreprises, des secteurs d'activité, des emplois, des savoirs et des compétences vont se créer, se transformer ou disparaître.

Ces questions très complexes donnent lieu à des débats encore ouverts : le nucléaire, par exemple, s'il ne pollue pas l'atmosphère par des rejets, produit néanmoins des déchets nocifs sur une très longue période.

La sensibilité des activités productives aux questions environnementales est très différente. Certains secteurs subissent des pressions fortes pour évoluer rapidement et profondément. D'autres sont moins concernés ou ont anticipé les changements. D'autres enfin tirent profit des évolutions en cours.

Globalement, devant la nécessité de plus en plus évidente d'évoluer dans la prise en compte des questions d'environnement, devant l'universalité des problèmes (malgré des résistances), on assiste de la part des institutions, mais aussi de certains acteurs économiques, à un basculement progressif d'une attitude défensive où il s'agissait de remédier à des dysfonctionnements au cas par cas, à une attitude plus offensive et plus globale où l'évolution nécessaire est présentée comme une opportunité économique vertueuse (« sortie de crise par la croissance verte »...). Mesures coercitives et mesures incitatives sont mises en œuvre simultanément. Le financement de ces mesures fait néanmoins débat.

Les questions environnementales ont également un lien avec la sécurité des personnes, notamment sur des questions de santé : pollutions, qualité de l'eau, sécurité alimentaire. Les Pouvoirs Publics et les consommateurs sont de plus en plus vigilants et on assiste progressivement à des évolutions dans les comportements alimentaires qui ont des conséquences économiques certaines.

Le positionnement des GFE par rapport aux questions environnementales

Les GFE sont concernés par les questions environnementales à deux titres principalement : les activités qu'ils développent sont soit susceptibles de dégrader l'environnement, soit susceptibles d'apporter des solutions partielles ou globales à ces dégradations. Les solutions peuvent à la fois provenir du changement de comportements individuels, soit de solutions industrielles, préventives ou curatives.

L'impact de l'activité économique sur l'environnement peut se traduire de plusieurs manières : production de déchets et de pollution, production de nuisances (sonores, olfactives, visuelles), prélèvement excessif sur les ressources naturelles etc. Ces inconvénients peuvent trouver leur origine soit dans le mode de production (technologie), soit dans le produit final, ou dans les composants utilisés.

De ce fait la production de certains produits ou composants de produits est abandonnée (pesticides, solvants dans les peintures...), des procédés de fabrication sont modifiés ou font appel à des équipements rénovés moins pollués.

L'agriculture (01) est souvent montrée du doigt comme étant à la source de pollution des sols et de l'eau (engrais, pesticides, assèchement des nappes phréatiques). Elle a également été impliquée dans les origines des crises du type « vache folle ». Si les professionnels sont de plus en plus sensibilisés et incités à avoir des pratiques respectueuses de l'environnement (mesures agro-environnementales...), l'image de leur profession s'est dégradée. En revanche l'agriculture biologique devient une évolution crédible portée par une demande croissante des consommateurs. La production de bio carburants, un temps proposée comme une alternative aux hydrocarbures fossiles est contestée. La forêt apparaît comme une ressource renouvelable, si elle est correctement gérée.

La pêche (GFE 02) est pour sa part incriminée dans le prélèvement excessif des ressources de la mer ; le transport maritime (02) dans des comportements peu respectueux de la mer (dégazages). Néanmoins, ce dernier est considéré comme un moyen peu gourmand en carburant à la tonne transportée et Poitou-Charentes, avec sa façade atlantique et le Port de la Rochelle, pourra tirer partie du développement des « autoroutes de la mer ».

Le bâtiment (GFE 03-04) est essentiellement concerné à travers des questions d'énergie (économies+énergies renouvelables). De nombreux progrès techniques dans la construction sont accomplis dans le but d'améliorer les bilans thermiques. Les normes environnementales, les concepts d'éco construction, les bâtiments autosuffisants en énergie prennent de l'importance (Lycée Kyoto à Poitiers par exemple).

Simultanément, des matériaux dangereux tels que l'amiante, et certains composants de peinture sont proscrits. Parallèlement, l'utilisation de nouveaux matériaux (chanvre, bois...) constituent un axe de développement important pour un segment de l'activité du secteur. Les matériaux de construction naturels gagnent du terrain.

Le GFE 07 est concerné dans la mesure où l'électricité peut être produite par des ressources renouvelables.

L'industrie, tout au moins celle qui a pris son essor au 19^{ème} siècle est concernée au premier chef par les questions environnementales, notamment l'industrie lourde (chimie, papeterie (GFE 08), métallurgie (GFE 05)). Ces industries lourdes fonctionnent de plus en plus souvent sur des technologies récentes et des installations rénovées. Néanmoins, elles restent productrices de déchets, de mieux en mieux gérés valorisés, et de pollution de mieux en mieux contrôlées et maîtrisées.

L'industrie agroalimentaire (GFE 09) a parfois été mise en cause dans des crises sanitaires et dans son rôle sur l'évolution des goûts et des habitudes alimentaires (standardisation des goûts, mal-bouffe !). Les normes d'hygiène et de sécurité alimentaire se durcissent à travers des concepts nouveaux (traçabilité...). La réglementation européenne est particulièrement vigilante sur ces aspects.

Les entreprises de transport (GFE 13), comme les particuliers, sont incités par la voie réglementaire, à réduire la production de CO₂ via des incitations fiscales et autres limitations de vitesse. Le mode de transport de marchandises par la route, longtemps privilégié par les Pouvoirs Publics est contesté. Le développement du ferroutage est en débat, sans pour autant devenir une priorité. En revanche, le transport collectif des personnes est encouragé. En agglomération urbaine, les moyens de transport « propres » sont privilégiés.

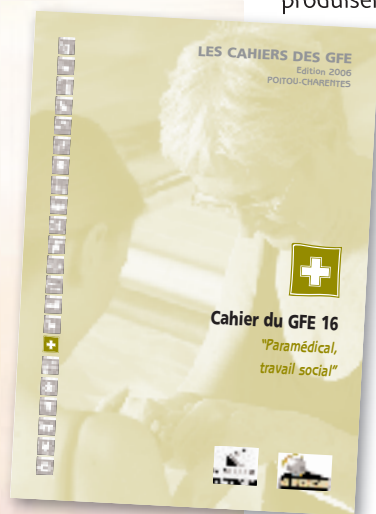
Les progrès technologiques sont constants, notamment dans la motorisation des véhicules. Ils contribuent aussi au changement de comportement des consommateurs. Selon les technologies employées (injection directe, moteur GPL, hybride, voiture électrique...) l'émission de CO₂ par rapport aux moteurs classiques est fortement diminuée, voire supprimée.

La plupart des autres activités productives sont concernées par les questions d'environnement, mais dans une moindre mesure, tout au moins au niveau de la production. En revanche, elles le sont toutes par le devenir des produits fabriqués : on s'interroge aujourd'hui par exemple sur le devenir des panneaux de silicium qui produisent pourtant une énergie « propre » (l'électricité) se substituant à des énergies polluantes.

La prise de conscience collective, appuyée sur un arsenal réglementaire renforcé, a incité les institutions, les entreprises et les particuliers à prendre des mesures en faveur de la gestion et de la valorisation des déchets. Les pollutions inévitables sont observées et contenues dans la mesure du possible (analyses de l'air et de l'eau, réduction des vitesses des véhicules). Les pollutions accidentelles sont mieux prévenues et combattues, limitant ainsi leurs effets.

Tous ces aspects environnementaux possèdent une dimension économique qui a un lien avec l'emploi et la formation, même s'il est difficile à évaluer. Certains acteurs institutionnels et économiques voient dans la prise en compte des problèmes d'environnement des opportunités de croissance.

Ces évolutions ont généré des besoins en compétences et en qualifications nouvelles, se matérialisant dans des métiers nouveaux, par exemple les métiers dits de l'environnement (GFE 18) : économiste de flux, conseiller point info énergie



A.3. La sensibilité aux questions énergétiques

La sensibilité des GFE aux questions énergétiques est le troisième item des données « de contexte » qui ont des conséquences sur l'emploi et les formations. La prise de conscience du caractère limité des ressources en énergie fossile, et de leur forte concentration géographique, s'est amplifiée avec l'apparition récurrente de périodes de tension qui ont un effet sur les quantités d'énergies disponibles (gaz-épisode ukrainien) et/ou les prix (crises du pétrole liées à la situation internationale et aux spéculations qui s'y rapportent).

Les questions énergétiques sont également en relation avec les deux thèmes précédents « mondialisation » et « environnement », plus particulièrement avec le second puisque certaines énergies, notamment les énergies fossiles ont un impact négatif élevé sur l'environnement.

La raréfaction des énergies fossiles disponibles avec d'un côté leur prix très variable, sensible à la spéculation à la hausse comme à la baisse, les enjeux géostratégiques, les impacts sur l'environnement mais aussi côté opportunités, la recherche et la mise en œuvre d'énergies de substitution, le plus souvent renouvelables ont des effets différenciés sur les secteurs et les professions.

On connaît les activités très gourmandes en énergie, dont les technologies sont améliorées en permanence. C'est le cas de la plupart des activités industrielles du type « industrie lourde ». Mais la sensibilité aux questions énergétiques a tendance à se répandre dans la totalité des activités humaines professionnelles et privées. Les économies d'énergie sont encouragées dans tous les domaines : industriel, habitat, transports, comportements citoyens. Les moyens mis en œuvre sont variés : information, recommandations, lois, règlements, directives, primes ou incitations fiscales.

Il en est de même pour la production d'énergies renouvelables dont les pouvoirs publics se sont emparés. L'opérateur historique, ainsi que de nouveaux opérateurs développent l'électricité éolienne ou photovoltaïque. Les particuliers sont incités à en faire autant.

Après une longue phase d'acculturation, il semble bien que les comportements du public sont en train de changer. Les industriels et les commerciaux ne s'y trompent pas en mettant en avant les aspects « verts » dans leurs produits et leurs campagnes promotionnelles.

Le positionnement des GFE par rapport aux questions énergétiques

Le GFE 01 (Agriculture-sylviculture) est concerné par le potentiel de l'agriculture à mettre en œuvre à grande échelle des productions qui pourront être transformées en carburant. L'expérience brésilienne a interpellé les Pouvoirs Publics, notamment lors de la récente hausse des produits pétroliers. Cependant, les répercussions de cette évolution sur les prix alimentaires, les questionnements sur l'opportunité de ce choix, les spécificités de l'agriculture française... ont incité les responsables à poursuivre la réflexion, notamment en Poitou-Charentes.

Le GFE 02 est concerné à double titre : la plupart des transports d'hydrocarbures le sollicitent, mais surtout la voie maritime est considérée comme un moyen de transport peu gourmand en énergie. Des projets ambitieux d'autoroutes de la mer sont à l'étude ou en voie de réalisation. La Rochelle est géographiquement bien placée pour figurer parmi les ports constituant ce réseau sur la façade Atlantique.

Le GFE 03 est concerné par les questions énergétiques au titre des nécessaires économies d'énergie, nécessaires à la fois pour éviter l'aggravation des phénomènes climatiques (Les pays industrialisés se sont engagés à diviser par quatre leurs émissions en moins de cinquante ans : Kyoto; Plan Climat...), et limiter les coûts (le poste chauffage du logement représente 30% du budget des ménages). Le secteur du bâtiment représente plus de 40 % des consommations énergétiques françaises. L'effort doit porter à la fois sur les constructions neuves et sur les bâtiments existants. La directive européenne sur la performance énergétique des bâtiments (2002/91/CE) a pour objectif de promouvoir l'amélioration de cette performance. Elle se traduit par la mise en place de dispositifs de réglementation, de sensibilisation et d'incitation, accentués par le « Grenelle de l'environnement ».

Le GFE 07 est concerné au titre de la production électrique. L'électricité est considérée comme une énergie « propre » dans la mesure où elle peut être produite par des ressources renouvelables (solaire, éolien, eau) et des technologies non polluantes. Le nucléaire est en débat sur cette question. Ce GFE est également concerné au titre de la récupération des déchets, notamment métalliques : les équipements électriques et électromécaniques (l'électroménager notamment) sont produits en masse et ont des durées d'utilisation de plus en plus faibles (obsolescence rapide des ordinateurs par exemple). Les moyens de transports électrifiés (trains, trams) sont privilégiés (intérêt pour Alstom) et des tentatives d'électrification partielle ou totale des moyens de transport individuels (voitures électriques -Heuliez- ou hybride) deviennent crédibles, suscitant l'intérêt des Pouvoirs Publics et des industriels.

Les GFE 05-06 sont faiblement concernés par les questions énergétiques, à l'exclusion de l'industrie mécanique qui produit du matériel de transport.

En revanche, le GFE 08 est très « énergivore » : chimie lourde, cimenteries, chaufferies industrielles et urbaines...



Le GFE 11 Travail du bois peut être concerné par les questions énergétiques au titre des nouvelles utilisations du bois en tant qu'énergie renouvelable, sous forme de granulés adaptés à des chaudières spécifiques, couplées à des systèmes d'alimentation automatique rendant son utilisation plus aisée en supprimant les manipulations, tout en assurant des rendements convenables à un coût compétitif.

Le GFE 13 (Transports) est très fortement concerné par les questions énergétiques⁽⁶⁾. Le transport routier est le principal mode de transport pour les passagers. La voiture particulière représente environ 80 % des Km par passagers, les autobus 8 %, les trains 7 % et le transport aérien intérieur 5 %. Globalement, l'autobus est le mode de transport qui consomme le moins d'énergie par passager. Le train consomme 20 % de plus, l'avion 50 % de plus et la voiture individuelle 70 % de plus. Il faut noter cependant que le métro et le tramway consomment trois fois moins que les autobus en ville. La prédominance du transport routier est moins marquée pour les marchandises (en tonnes par km). En Europe, le transport routier assure 48 % des t/km, les trains 9 %, le transport fluvial 5 %, le transport maritime 35 % et les pipelines 3 %. Le train est le mode de transport qui consomme le moins d'énergie par tonne de marchandise. Le transport maritime consomme deux fois plus et le transport routier près de quinze fois plus. Le nombre de camions circulant en France est stable. En revanche, leur taille a doublé, ils circulent plus souvent à plein, à l'aller comme au retour, ce qui entraîne mécaniquement des économies d'énergie.

Cependant, la consommation d'énergie n'est qu'un des éléments de comparaison des moyens de transport car chacun d'eux rend des services différents, le transport routier ayant une souplesse d'utilisation incomparable.

Énergie et transport sont au centre des paradoxes du développement durable : indispensables au développement du pays et à la croissance socio-économique tout en étant particulièrement polluants et consommateurs de ressources non renouvelables. De nombreuses pressions existent pour la mise en place de solutions alternatives, fondées sur le rééquilibrage entre les différents modes de transports : ferroviaire – maritime et fluvial. Cependant, cette mise en œuvre nécessiterait une prise en compte plus globale de la problématique, notamment en termes d'aménagement du territoire qui dépasserait largement le territoire national puisque la France est un nœud géographique des transports routiers.

De ce fait, même si les branches professionnelles ne s'empressent pas d'opter pour des solutions non polluantes (car plus onéreuses, plus complexes et nécessitant un changement des pratiques de travail), elles ne peuvent pas être tenues pour seules responsables de cet état de fait.

B. LES PRINCIPAUX FACTEURS DÉTERMINANTS POUR L'ÉVOLUTION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE EN POITOU-CHARENTES LIÉS AUX ÉVOLUTIONS TECHNOLOGIQUES, RÉGLEMENTAIRES ET ORGANISATIONNELLES

Les évolutions dans l'organisation du travail, les améliorations de productivité et de rendement qui résultent des progrès technologiques, réglementaires et organisationnels ont, ou vont avoir nécessairement un impact à la fois sur les effectifs, les qualifications, les compétences nécessaires pour occuper les nouveaux emplois.

Certains métiers vont être créés, d'autres vont disparaître, la plupart vont évoluer. Des reconversions ou des compléments de formation seront nécessaires. Parmi ces derniers, certains concerneront le cœur de métier, d'autres des compétences considérées auparavant comme secondaires qui vont prendre une importance nouvelle.

Au-delà des évolutions continues qui affectent tous les groupes professionnels, on assiste parfois à des transformations plus rapides, s'apparentant à une révolution technologique, qui, en quelques années rendent obsolètes de nombreuses compétences et savoir-faire.

Les évolutions réglementaires et organisationnelles portent elles aussi souvent des transformations profondes des besoins de qualifications et de compétences qui nécessitent la mise en œuvre de formations spécifiques. Elles peuvent être liées aux évolutions technologiques, ou à des problématiques environnementales (Directives Reach), ou encore à des évolutions sociétales (réglementation en matière de sécurité).

⁽⁶⁾ Informations issues de «Sciences et Décision»

B.1. Les évolutions et révolutions technologiques

Les évolutions technologiques ont toujours influencé le fonctionnement des sociétés, les comportements humains et l'économie. Issues de l'accumulation des savoirs et de la connaissance, elles génèrent d'autres savoirs qu'il faut transmettre, notamment par la formation. Elles se différencient du progrès technologique qui se décline plutôt dans la continuité. Les compétences nécessaires pour mettre en œuvre le progrès conservent le socle de connaissances initial et s'intègrent en général dans le même corps de savoirs.

Les évolutions technologiques majeures sont plus rares et sont susceptibles de modifier en quelques années le paysage économique, de rendre des qualifications obsolètes et des individus pourtant qualifiés et expérimentés totalement inemployables.

Les une comme les autres doivent faire l'objet d'une veille à la fois des institutions qui sont chargées de faire évoluer les programmes scolaires (les CPC⁽⁷⁾ par exemple) comme de celles qui sont chargées de faire évoluer l'offre de formation dans toutes ses composantes (les institutions régionales par exemple).

Progrès, évolutions, voire révolutions technologiques ont des effets directs sur la production des biens incorporant les technologies nouvelles, mais aussi des effets indirects sur l'utilisation de ces biens dans le cycle productif. L'électronique a permis le développement de l'informatique qui a généré d'énormes gains de productivité et un bouleversement des compétences nécessaires pour occuper la plupart des professions tertiaires et commerciales. Les changements d'organisation, l'accroissement des responsabilités et des capacités d'autonomie qui en découlent souvent, nécessitent d'autres profils de salariés.

La dernière période d'évolution rapide a pris naissance dans les années 70. Elle concerne principalement l'électronique et l'informatique, qui ont contribué à des transformations profondes de l'entreprise et ont eu des conséquences qualitatives et quantitatives sur le travail. Les TIC, depuis qu'elles ont atteint le public dans son comportement quotidien, ont profondément modifié le travail tertiaire et les services.

Aidée par l'informatique, l'automatisation tente de rationaliser le travail humain, voire de le réduire ou le supprimer. Elle se diffuse par différents mécanismes : automatisation et robotique. De nombreuses techniques se sont mises en place pour accroître la productivité, la qualité, la fiabilité des produits (CAO, DAO, GPO). Ces techniques sont souvent coûteuses et peuvent avoir des difficultés à s'implanter dans les PME.

Les progrès technologiques dans l'entreprise sont également implantés dans la perspective d'accroître tous les aspects de la flexibilité qui permettent à l'entreprise d'anticiper les modifications de son environnement et de s'y adapter : flexibilité de l'équipement, du travail et de l'organisation.

La flexibilité de l'équipement se fonde sur la capacité de l'outil de production à effectuer des opérations variées pouvant concerner différents produits de l'entreprise. Ainsi, les constructeurs automobiles développent des plateformes permettant le montage de plusieurs véhicules afin d'optimiser leur utilisation et donc leurs rentabilité.

La flexibilité du travail passe souvent par la polyvalence des salariés, la possibilité pour les individus d'effectuer des tâches variées et de ne pas être cantonnés à une seule, mais aussi par la modulation du temps de travail.

Les progrès technologiques permettent aussi d'améliorer la flexibilité de l'ensemble de l'organisation, comme par exemple, la production en juste à temps.

Le positionnement des GFE par rapport aux évolutions technologiques majeures

Nous n'évoquerons dans ce paragraphe que les Groupes Professionnels sur lesquels les évolutions technologiques ont un impact immédiat ou proche, ainsi que ceux pour lesquels ces progrès ont des conséquences repérables sur une catégorie d'activités précises ou une catégorie d'emploi bien repérée.

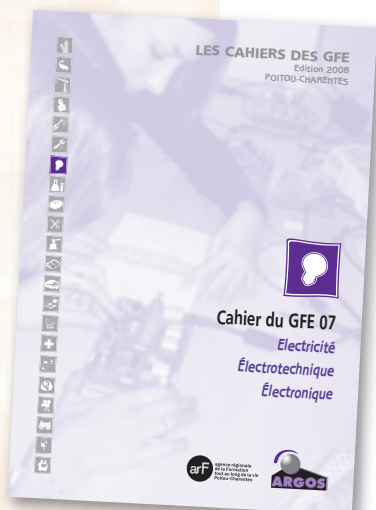
(7) Commission Professionnelle Consultative

Nous avons choisi de traiter dans un paragraphe ultérieur, les effets sur l'emploi et les qualifications des progrès techniques si largement diffusés qu'ils ont bouleversé les systèmes organisationnels comme dans le tertiaire de bureau (disparition de la Secrétaire au profit de l'Assistante, réorganisation des emplois bancaires).

A défaut de ce choix, c'est l'ensemble des activités qu'il aurait fallu lister tant l'informatique et ses applications industrielles) et les technologies de l'information se sont diffusées rapidement dans l'ensemble des activités : la totalité de l'industrie est aujourd'hui concernée par l'automatisation voire la robotisation, la totalité du secteur tertiaire et des emplois tertiaires par l'informatique et les technologies de la communication.

On peut tenter de résumer les principales avancées fondamentales de la manière suivante :

Toute activité répétitive peut être aujourd'hui automatisée ou robotisée. Aucune activité industrielle ne peut se passer de l'électronique et de l'informatique. Aucune activité tertiaire ne peut se passer de l'informatique et des technologies numériques. Toute information peut être numérisée. La numérisation permet la dématérialisation de tous les documents (imprimés, sons, images), ainsi la transmission instantanée de l'information dans le monde entier, à coût quasiment nul.



C'est autour de ces items que se diffuse le progrès technique dans les GFE. La taille de l'entreprise, l'importance des carnets de commande et les capacités financières entrent en jeu : la diffusion n'est pas tant de nos jours celle des technologies totalement nouvelles mais plutôt celle de technologies récentes qui vont se propager dans des entreprises de plus en plus nombreuses et de plus en plus petites.

L'élargissement de la compétition économique met l'accent sur la compétitivité dans des entreprises régionales ou locales qui se pensaient relativement à l'abri. Les grandes entreprises nationales ou internationales font peser sur les sous traitants ou fournisseurs régionaux leurs propres contraintes et leurs propres difficultés.

Aujourd'hui, en Poitou-Charentes, 3 GFE restent plus particulièrement concernés :

L'imprimerie (GFE 12) est en période de bouleversement technologique. Les machines d'impression sont de plus en plus performantes. Les professionnels sont contraints de suivre leurs évolutions techniques pour maintenir des prix compétitifs, malgré les surcapacités qui exacerbent la concurrence. Ce ne sont pas des besoins supplémentaires en capacité d'imprimerie qui génèrent les investissements, mais la nécessité de maintenir le parc de machines « à niveau ».

La grande distribution (GFE 15) teste l'utilisation de nouvelles technologies de caisses automatiques (voire bientôt des systèmes RFID) qui pourraient menacer de nombreux emplois de caissières. Toutes ne seront pas réembauchées à des emplois de surveillance. On ignore encore dans quelle mesure et à quelle vitesse les expérimentations en cours se généraliseront, mais les effectifs concernés pourraient être importants.

Dans le GFE 13 et notamment les transports et la logistique, les progrès technologiques tels que le GPS, la gestion des commandes automatisées, la mise en place de la traçabilité, l'informatisation des tâches sont mis en œuvre. Comme le développement de la fonction logistique est récent, les entrants sont en général formés à ces technologies. La croissance de l'activité devrait encore compenser les gains de productivité.

B.2. Les évolutions réglementaires

Les évolutions des réglementations de tous ordres sont également des éléments puissants qui modifient les besoins de qualifications et de compétences nécessaires pour occuper des emplois ou s'y maintenir. Les évolutions réglementaires ne sont pas sans lien avec les évolutions technologiques. Elles peuvent être la traduction institutionnelle de précautions qu'il a paru nécessaire de prendre, ou de limites qu'il a paru nécessaire de poser.

La sécurité des salariés, la sécurité des utilisateurs, des usagers, des consommateurs, mais aussi les réglementations concernant la protection de l'environnement, le climat, la libéralisation des échanges et entraves à la concurrence... sont souvent le moteur des évolutions réglementaires.

Les qualifications et les compétences sont concernées parce que les procédés, les protocoles, les technologies doivent évoluer du fait des réglementations.

La « professionnalisation » de certaines activités est aussi souvent le fait d'évolutions réglementaires qui font passer un ensemble de tâches peu réglementées (car souvent peu qualifiées) au statut de profession définie, répertoriée dans des nomenclatures.

Dans cet ordre d'idées, on peut considérer que la réglementation sociale a des conséquences importantes sur l'emploi et son évolution : l'instauration du chèque emploi service, l'Allocation Personnalisée d'Autonomie ou le statut d'auto entrepreneur en sont des illustrations.

Ces règlements peuvent prendre plusieurs formes : interdictions totales ou partielles, avec ou sans délai ; incitations financières ou fiscales. Elles peuvent être nationales, mais sont de plus en plus souvent européennes pour éviter les distorsions de concurrence.

Il est difficile d'évaluer la portée de ces règlements sur l'activité économique, sur l'emploi, sur les débouchés et les qualifications requises, mais ils sont perçus par les acteurs et la longue durée dans laquelle ils s'inscrivent permet aux institutions d'adapter les instruments de formation dont elles disposent. Ils constituent une panoplie de réponses possibles qu'il faudra construire au cas par cas.

Le foisonnement des réglementations susceptibles de faire évoluer les compétences requises dans l'ensemble des groupes professionnels est tel que n'avons retenu que les principales, en les classant en 4 catégories.

B.2.A. DES RÈGLEMENTS POUR PROTÉGER LES PROFESSIONNELS DANS L'EXERCICE DE LEUR ACTIVITÉ

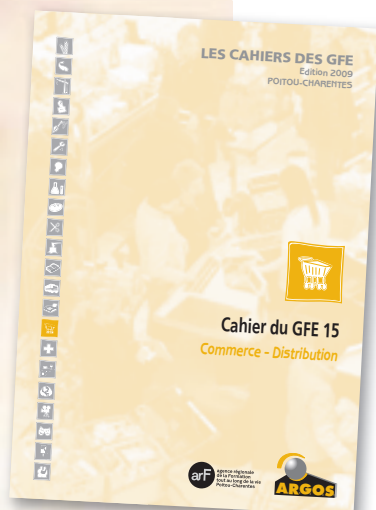
L'exercice de certaines professions s'est révélé dangereux dans la durée, ou susceptible d'être à l'origine de maladies professionnelles. S'en protéger peut demander des connaissances supplémentaires, dont certaines doivent être attestées par des certificats. La plupart des GFE sont concernés par ce type de réglementation, mais les conséquences peuvent être plus ou moins limitées. L'Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail assure une mission de veille et d'expertise sur les conditions de travail et les maladies professionnelles (intervention d'ergonomes, formation aux bonnes postures pour la prévention des troubles musculo-squelettiques...).

Les GFE les plus concernés sont :

Le GFE 01 Agriculture : conditions de niveau de formation pour accéder aux primes d'installation et prêts bonifiés. Réglementation de la Politique agricole commune qui intervient sur les choix des cultures et l'orientation des exploitations ou les quotas laitiers....

Le GFE 02 Pêche, Mer : Conditions de diplôme pour accéder à certaines professions dans la conduite des navires, formation à la sécurité et obligations en matière d'équipements des navires.

Les GFE 03-04 : Réglementations multiples sur les conditions de travail (charges, températures...) qui ont ouvert la profession à des publics différents des publics traditionnels.



Le GFE 05 : Protection des peintres-carrossiers contre les vapeurs de peinture.

Le GFE 08 (Process, Chimie...) est très fortement concerné (AZF Toulouse, syndrome de l'amiante), notamment avec la directive REACH (enregistrement, évaluation, autorisation et restriction des produits chimiques) entrée en vigueur le 1^{er} juin 2007. Cette directive rationalise et améliore l'ancien cadre réglementaire de l'Union européenne sur les produits chimiques. Son principal objectif est d'assurer un niveau élevé de protection de la santé humaine et de l'environnement contre les risques que peuvent poser les produits chimiques et leur circulation au sein du marché intérieur européen.

Le GFE 11 : Équipement des ateliers contre les inhalations de poussières.

B.2.B. DES RÈGLEMENTS POUR PROTÉGER LES CONSOMMATEURS

Ils sont multiples. Le GFE le plus concerné est le GFE 09 (Production alimentaire, cuisine). Il est encadré par de nombreuses directives et réglementations qui se sont multipliées avec les débats autour de l'encéphalopathie spongiforme bovine (ESB), puis ceux sur les produits de consommation issus de semences transgéniques. Des notions autrefois peu usitées comme la « sécurité alimentaire », la « traçabilité des produits », le « principe de précaution » ont été réactivées à cette occasion. La réglementation concernant les laboratoires de production et les règles d'hygiène ou le « respect de la chaîne du froid » ont été renforcées par des contrôles, nécessitant le plus souvent des travaux de mise aux normes. Ces règlements à vocation communautaire ont parfois pour conséquence indirecte de « normaliser » les produits alimentaires, de limiter leur diversité et d'uniformiser les goûts et les saveurs.

D'autres règlements protecteurs des consommateurs ont été mis en place et la plupart des GFE sont concernés : normes dans le bâtiment (GFE 03-04), les équipements électriques et électroménagers (GFE 07), l'automobile (GFE 05-06-07), les jouets...

Les associations de consommateurs jouent un rôle important dans l'application des règlements et l'information du grand public.

B.2.C. DES RÈGLEMENTS POUR PROTÉGER LES USAGERS

Une autre catégorie de directives et règlements a pour objectif de protéger les usagers des principaux services. L'exercice de nombreuses professions est réglementé (santé, soins personnels, travail social GFE 16). Les métiers du sport et de l'animation sont fortement encadrés (GFE 17). Les métiers du transport GFE 13 le sont aussi dans la mesure où certains accidents peuvent avoir des conséquences sur des individus ou sur l'environnement (rejet de produits toxiques...). La formation des salariés et l'amélioration des conditions de travail sont concernées, mais restent fortement contraintes par une logique de compétitivité (difficultés pour appliquer les règlements).

Ce foisonnement des règlements et la judiciarisation de la société ont des conséquences sur les effectifs de professionnels du droit (personnes assermentées ou responsables de services juridiques...) et sur les exigences professionnelles requises qui engagent la responsabilité des chefs d'entreprise.

B.2.D. DES RÈGLEMENTS POUR PROTÉGER LES CITOYENS ET LEUR CADRE DE VIE (QUALITÉ DE L'AIR, DE L'EAU, PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT)

Dans ce domaine, la mobilisation semble engagée avec une accélération récente des débats. Le « Grenelle de l'environnement » se prolonge actuellement sur la question de la « taxe carbone » qui tente de poser la dimension environnementale dans sa globalité et en lien avec l'activité économique. Le risque d'une fiscalité incitative aux économistes d'énergie, mais pénalisant certaines entreprises et les faibles revenus est pointé.

Au-delà des aspects concernant directement l'emploi, ces débats ont également pour conséquence la modification de certains comportements du grand public (covoiturage, transport multimodal, tri sélectif...)

Les GFE industriels sont directement concernés par les mesures, essentiellement l'industrie lourde (Chimie, papeterie, travail des métaux fonderie), mais indirectement, l'ensemble des groupes professionnels est

concerné par leur impact sur les coûts de production des biens et des services, dès lors que cette fiscalité ne serait pas étendue au niveau européen ou mondial.

Le GFE 01 est particulièrement concerné notamment au travers de la qualité de l'eau : les pollutions de nappe phréatique par les pesticides et les rejets de lisier, l'utilisation d'insecticide... alimentent le débat sur la biodiversité et la santé humaine.

Le GFE 02 Pêche, Mer : la définition de quotas de pêches et d'interdictions diverses, la réduction des flottilles de pêche, demandée au niveau européen, tentent de préserver les ressources halieutiques.

Dans le bâtiment (GFE 03-04, 11), le développement des normes HQE (haute qualité environnementale) renforcé par des incitations fiscales conduit les professionnels à maîtriser des nouvelles technologies (solaires, matériaux isolant, maisons passives, ossature bois...) à la base de nouveaux métiers. On peut cependant constater un retard dans la diffusion de ces nouvelles technologies du fait notamment d'un déficit de compétences.

Le GFE 18 concentre les professions de l'environnement, notamment sur les compétences liées aux problèmes de l'eau et au recyclage. Au-delà des métiers traditionnels qui ont vocation à agir sur l'environnement (chimiste...), on constate globalement une professionnalisation portant sur des métiers nouveaux (nettoyeur de berge, conseiller en environnement Ademe, trieur de déchets, gestion de la faune sauvage...) ou modifiant certains autres (technicien de surface). Cette professionnalisation peut créer des problèmes d'accès à l'emploi pour des populations de non qualifiés.

B.3. Les évolutions organisationnelles majeures et le positionnement des GFE

Le progrès technique, les réglementations en vigueur ont des effets sur la manière dont les entreprises vont s'organiser pour exploiter les principales opportunités qu'elles perçoivent dans ces changements. L'informatique, les nouvelles technologies de l'information et de la communication notamment sont à la base de bouleversements organisationnels majeurs.

Si l'on prend l'exemple des professions du tertiaire de bureau (GFE 14), on observe que les nouvelles technologies citées ci-dessus ont totalement transformé le travail de secrétariat qui concernait une part importante de l'emploi féminin. Les cadres, tout au moins au niveau intermédiaire se sont en effet emparés de ces outils, gèrent leurs agendas, frappent leurs rapports, reçoivent et émettent directement leur courrier, devenu pour l'essentiel électronique. Les secrétaires, chargées dans une organisation traditionnelle de ces tâches ont désormais des fonctions d'assistante, moins précisément définies, mais nécessitant une plus forte implication dans le travail, un potentiel supérieur et des capacités pour gérer les aléas et les situations inédites.

Autre exemple dans la banque (GFE 14), l'informatique et les technologies de la communication ont permis de rééquilibrer les compétences demandées aux agents de guichet au bénéfice de compétences commerciales, de qualité relationnelles et au détriment de compétences purement bancaires dont la plupart ont été incorporées dans des logiciels bancaires très sophistiqués (simulations de prêts..), ou ont été transférées vers le client (guichets automatiques, accès internet aux comptes bancaires et aux ordres de bourse). L'évolution des organisations bancaires va ainsi dans le sens d'un « Front office » plutôt confié à des commerciaux-communicants et d'un « Back office », le plus souvent centralisé sur un même point du territoire, et confié à des spécialistes confirmés de la banque.

La comptabilité a suivi la même évolution : l'informatique et les logiciels comptables ont largement vidé de leur contenu d'expertise les métiers de comptable. Les cabinets comptables évoluent donc vers une dualité de compétences : saisie de documents comptables, édition de tâches répétitives par des opérateurs de saisie, supervisés par un comptable confirmé d'une part et d'autre part une expertise comptable qui évolue progressivement vers le conseil en gestion auprès des entreprises.

Dans les 3 cas précédents, les fonctionnements des services ainsi que les profils recherchés changent profondément.

Dans de nombreuses autres professions, la pression pour des gains de productivité est telle que les entreprises tentent de faire assumer à certains salariés en contact avec les clients ou le public des missions élargies : de nature commerciale par exemple lorsque l'on confie à un chef de travaux ou un contremaître du bâtiment des fonctions de conseil, voire de prescription, qui accroîtront la prestation et la facturation.

Ce peut être également des fonctions autour de l'image de l'entreprise, que l'on peut par exemple confier à un livreur (GFE 13) (exactitude, aide au déballage ou au montage etc.) « Le livreur est la dernière, voire la seule personne de l'entreprise vue par le client ».

Les changements organisationnels majeurs sont dans tous les schémas stratégiques des DRH. Les rapprochements d'entreprises (fusions, acquisitions) sont souvent accompagnés, sinon motivés, par des réorganisations structurelles et souvent des « plans sociaux ».

Pour augmenter sa flexibilité, une entreprise peut également choisir de sous-traiter totalement ou partiellement sa production. Un tel choix découlera de l'analyse des divers avantages et inconvénients qui dépendront eux-mêmes du type de sous-traitance et de la relation de confiance existant entre le donneur d'ordre et le sous-traitant.

Les pratiques « d'externalisation » touchent tous les secteurs d'activité du public et du privé. Le plus souvent des secteurs « non stratégiques » des entreprises ou des administrations (nettoyage des locaux (GFE 18), restauration (GFE 17)) sont confiés à des entreprises extérieures. Ces secteurs non stratégiques externalisés auraient plutôt tendance à s'étendre à des activités qualifiées « d'improductives » (en ce sens qu'elles ne participent pas directement à l'activité de production), telle la gestion de la paie ou la comptabilité (GFE 14).

Dans d'autres cas, le conditionnement d'un produit, sa livraison, voire la prospection client peut être confiée à une entreprise extérieure de logistique (GFE 13), notamment pour les petites structures la prospection des marchés à l'étranger.

Dans le GFE 16, Santé Travail social, la politique de maîtrise des coûts conduit à réduire les durées d'hospitalisation et à accentuer le nombre et la durée des séjours d'hospitalisation à domicile sur des pathologies de plus en plus lourdes. Dans ce cas également, les qualifications des personnels concernés doivent évoluer.

Toutes ces réorganisations structurelles (et bien d'autres) n'affectent pas l'emploi de la même manière : une activité externalisée par une entreprise demeure une activité qui devra se réaliser, mais sans doute pas avec les mêmes effectifs (du fait de l'accroissement attendu de la productivité dû à la spécialisation de l'entreprise externe), ni les mêmes statuts (ni les mêmes salaires). Dans d'autres cas (acquisitions, fusions) les effectifs seront réduits, requalifiés ou réorientés.

On peut également assister à des évolutions, par exemple en cas de difficultés de recrutement notamment sur des activités à temps partiel par nature (transport scolaire, remplacements à la ferme, animation-sport), qui conduiront des employeurs à se regrouper pour pérenniser et stabiliser des emplois (groupement d'employeurs, emploi à temps partagé).



C. LES DIFFÉRENTES PROBLÉMATIQUES DE GRH DANS LES GROUPES PROFESSIONNELS

Tous les groupes professionnels ne « fonctionnent » pas sur un modèle paradigmatique : une carrière, commençant à la fin des études, se poursuivant jusqu'à la retraite, au cours de laquelle on accède progressivement, avec de l'expérience voire de la formation à des emplois de responsabilité. Certaines professions sont réglementées et d'autres non. Ces dernières ne sont pas pour autant ouvertes à tous : des diplômes, de l'expérience professionnelle, des certificats, des qualités personnelles peuvent être explicitement ou implicitement exigés. Il peut exister, sinon des ségrégations affichées, tout au moins des pratiques lourdes qui pénalisent des jeunes, des travailleurs trop âgés, des femmes, des « minorités visibles », des personnels trop peu mobiles etc.

Ces conditions d'accès évoluent sans cesse, soit du fait de la réglementation ou des progrès techniques comme on l'a vu précédemment (on va jusqu'à parler de professionnalisation), soit du fait des exigences des employeurs qui ont besoin de personnels de plus en plus qualifiés -ou au contraire recherchent des personnels qui ne le sont pas-, soit du simple fait de l'évolution structurelle de l'offre de formation qui conduit sur le marché du travail des candidats à l'emploi de plus en plus diplômés.

A l'inverse, tous les emplois, tous les statuts ne sont pas aussi attractifs. La stabilité de l'emploi, la possibilité ou non de développer une carrière, la rémunération, les conditions d'exercice du travail, l'intérêt du travail, les horaires, les attentes des salariés, leur perception des risques, leur mode de vie, vont faire en sorte que les groupes professionnels se situent dans des problématiques de GRH différentes.

On conçoit sans peine que les agriculteurs, les marins, les ouvriers du bâtiment, les conducteurs routiers, les personnels de santé, les professionnels de la sécurité, les personnels de la restauration, les artistes entre autres vont évoluer dans des contextes professionnels distincts voire spécifiques.

Une lecture transversale des différents « Cahiers du GFE » nous a permis de proposer en Poitou-Charentes une typologie des problématiques de GRH et d'y associer plusieurs GFE, qui auront de ce fait une proximité pouvant aider les décideurs à mieux construire des réponses globales.

C.1. Des difficultés de recrutement et des pénuries de main d'œuvre

Les difficultés de recrutement et les pénuries de main d'œuvre ont été largement évoquées dans les groupes témoins et ce, malgré un nombre de demandeurs d'emplois conséquent dans la plupart des groupes professionnels. De nombreux emplois d'ouvriers qualifiés, notamment dans l'industrie ou le bâtiment semblent ne pas pouvoir être facilement pourvus, ou ne le sont pas de manière satisfaisante ou stable. Ces difficultés sont souvent attribuées à un « déficit d'information » sur les métiers ou à un déficit d'image. Les deux interprétations sont souvent associées, notamment par les chefs d'entreprise, comme si une meilleure connaissance du contenu était nécessairement un facteur d'attraction pour l'emploi.



Les discussions ont montré une réalité plus complexe : les éléments objectifs (salaires, conditions de travail, pénibilité du travail) entrent en jeu dans la perception du métier (et par la même dans la perception des formations qui y conduisent). Les représentations que les jeunes et leurs familles ont des métiers, sont parfois décalées de la réalité et cet écart conduit souvent des jeunes à abandonner une formation constatant que le métier qu'ils préparent ne correspond pas à celui qu'ils avaient imaginé. Si l'information sur les métiers peut permettre de réduire cet écart entre la représentation et la réalité du métier, elle ne résoudra pas pour autant, toutes les difficultés de recrutement.

Les difficultés de recrutement ne sont pas incompatibles avec un nombre de demandeurs d'emplois élevé dans ces professions. D'une part, les demandes d'emplois sont des intentions qui ne préjugent pas toujours des capacités des demandeurs à tenir ces emplois, d'autre part, les offres d'emploi stipulent des conditions diverses qui restreignent de manière importante le nombre des candidats éligibles.

Enfin, les difficultés peuvent trouver leur origine dans la multiplicité des actes de recrutement : c'est le cas lorsque le turnover est élevé, lorsque la carrière professionnelle est courte, lorsqu'il existe des besoins ponctuels importants, ou en cas d'échec de l'intégration professionnelle des jeunes, qui ne parviennent pas, pour diverses raisons, à se stabiliser dans une entreprise ou dans un métier.

Positionnement des GFE par rapport aux questions d'image

Les questions d'image prennent dans les analyses des acteurs une importance majeure. Cette analyse rapide masque certainement des difficultés à appréhender et à accepter d'autres réalités.

Certains groupes professionnels attribuent à juste titre leurs difficultés de recrutement à une « image négative ». C'est le cas des activités d'élevage (GFE 01) qui sont très exigeantes en matière de disponibilité, laissant peu de place aux loisirs et au repos.

Les métiers de la mer (hors plaisance) (GFE 02) ont une image très détériorée du fait des périodes d'absences, des conditions de travail et de la dangerosité. Le manque de professionnels (mécaniciens embarqués...) bloque parfois l'activité, empêchant la constitution de l'équipage complet et clouant le navire à quai.

Le bâtiment gros œuvre et second œuvre (GFE 03 et 04) a vu leur image s'améliorer progressivement dans les dernières décennies. Les conditions de travail et les rémunérations se sont améliorées permettant un accès plus important des femmes à ces emplois. Cependant, malgré ces évolutions positives, des difficultés demeurent.

La métallurgie et la mécanique de production, métiers de base de l'industrie, ne sont pas des métiers recherchés. En revanche, la maintenance automobile est attractive (GFE 06).

L'électricité (GFE 07) est traditionnellement la spécialité industrielle la plus valorisée dans les choix d'orientation des jeunes.

Les industries de process (GFE 08) sont mal connues et par là même mal considérées.

Dans l'agroalimentaire (GFE 09), il faut distinguer l'industrie qui a une image très négative, de l'artisanat et des métiers de bouche, plus attractifs (quoique de manière différenciée : les difficultés sont plus importantes sur les professions produits carnés).

Les métiers du bois (GFE 11) bénéficient d'une image différente selon les professions. Si l'ébéniste ou le menuisier sont vus comme des métiers « nobles », l'image du bucheron est connotée comme très physique, bien que la mécanisation ait fait évoluer le métier. La menuiserie industrielle, très automatisée n'a pas une image très valorisée.

Dans le groupe professionnel des transports (GFE 13), notamment du transport routier, l'attractivité semble s'être dégradée. Le transport routier de marchandises « longue distance », autrefois synonyme de liberté et d'autonomie n'existe plus en Poitou-Charentes. Le transport de proximité (100/150 km) ne permet plus cette marge de manœuvre pour les salariés et devient un métier où le conducteur reste à disposition permanente de son entreprise, via les outils de localisation et les nouveaux modes de travail plus axés sur le service rendu au client (modification des tournées, imprévus et urgences à prendre en compte...). Par ailleurs, les jeunes conducteurs ont aujourd'hui des réticences aux déplacements de longue durée.

Les conducteurs exerçant dans les entreprises pour compte d'autrui (entreprises du secteur transport) cherchent à intégrer et se fixer dans des entreprises en compte propre (service de transport d'une entreprise dont ce n'est pas l'activité principale) espérant ainsi de meilleures conditions de travail, une organisation plus respectueuse des horaires et un rapport différent aux clients.

Paradoxalement, l'image de la logistique, qui semble pourtant la voie d'avenir pour le secteur du transport, est floue. Les métiers et les filières sont peu connus et peu attractifs.

Pour les groupes professionnels tertiaires, notamment le GFE 14, il existe toujours un attrait lié au phénomène « col blanc » et au statut de fonctionnaire. Dans certains secteurs (banque), les conditions de travail paraissent intéressantes. Toutefois, la plupart des professions tertiaires sont confrontées à une perte de substance, avec des tâches qui sont redistribuées vers la quasi-totalité des autres métiers du fait de la généralisation de l'informatique et des compétences en bureautique.

Dans le commerce et la distribution (GFE 15), la plupart des professions, notamment celles de la vente ont des seuils techniques relativement faibles qui autorisent le recrutement de personnel formé ou non. Ces métiers sont de ce fait très attractifs notamment pour les individus qui disposent de qualités personnelles, d'aisance dans la communication et l'argumentation.

Le groupe des professions de santé et du travail social (GFE 16) a une dimension vocationnelle qui lui permet d'éviter les grandes difficultés de recrutement et de GRH. Les candidats sont nombreux. En revanche, il existe des quotas de formation qui ont créé dans le passé des pénuries concernant notamment les médecins et les infirmières.

Ce GFE, notamment dans sa partie travail social, est repéré comme un gisement d'emplois du fait du vieillissement de la population qui va inéluctablement créer des besoins en personnels de santé et d'accompagnement des seniors et des personnes dépendantes. Des mesures telles que le Chèque emploi service (CESU) facilitent la croissance des emplois de service à la personne. Le développement des coûts de la santé et la volonté de maîtrise affichée de ces coûts a tendance à développer des pratiques nouvelles telles que l'hospitalisation à domicile ou les maisons de retraite médicalisées.

Les métiers du GFE 17 (hôtellerie, tourisme, loisirs, animation, sports) attirent les jeunes, pas nécessairement pour y accomplir une carrière complète mais permettent une première expérience dans la vie active. Les valeurs et les activités attachées à ces professions entrent en résonance avec celles de la jeunesse.

L'image des métiers du nettoyage, de la sécurité (GFE 18) est peu attractive. Elle est connotée faible qualification, faibles compétences, faible autonomie, même si ces professions ont évolué positivement et se « professionnalisent ».

Dans le même groupe, en revanche, les professions de l'environnement bénéficient d'un a priori positif, souvent remis en cause par la réalité des emplois.

Les métiers de la communication, des arts et du spectacle (GFE 19 et 20) sont très attractifs, notamment auprès des jeunes. Les emplois et les carrières sont mieux structurés dans le secteur de la communication. Le spectacle, vivant ou enregistré est fondé sur un statut très particulier qui s'est transformé récemment, le rendant moins attractif car moins protecteur.

Positionnement des GFE par rapport aux difficultés de recrutement liées à la saisonnalité, au turnover important, aux carrières courtes

Des difficultés spécifiques de recrutement peuvent être induites par des caractéristiques qui génèrent des recours au marché du travail plus fréquents, plus volumineux, plus aléatoires...

La saisonnalité rythme la production agricole et aquacole (GFE 01 02). Les « saisons » de production et de récolte peuvent être simultanées ou décalées dans une même région suscitant des appels massifs à de la main d'œuvre sur une courte période, souvent de la main d'œuvre qualifiée. Il existe des « saisonniers professionnels ». La pénurie peut être issue de la rareté mais il existe sur ces créneaux des travailleurs nomades y compris en provenance de l'étranger.

Le tourisme en Poitou-Charentes est également marqué par les saisons. L'hôtellerie restauration (GFE17) et par voie de conséquence la cuisine (GFE 09) génèrent des besoins de recrutement importants et concentrés sur la période estivale et sur la façade maritime.

On retrouve les mêmes caractéristiques pour le GFE 20 pour la saison des festivals.

C'est également le cas pour le commerce (15) qui connaît un regain d'activité sur la même période et sur d'autres périodes très particulières et très limitées (soldes).

Le turnover peut être une manière de gérer les ressources humaines. Il devient une source de difficulté pour les entreprises s'il n'est pas maîtrisé et s'il implique l'appel trop fréquent et involontaire au marché du travail, notamment sur un marché tendu.

Les groupes professionnels les plus affectés par une forte rotation des personnels sont principalement ceux de la restauration, notamment la cuisine et les métiers de bouche (09) mais aussi le service en salle (17).

La restauration (GFE 17 et 9 par extension) pratique assez fréquemment ce mode de gestion des ressources humaines en occupant un volant d'apprentis, d'étudiants et de saisonniers employés sur des contrats courts. De telles pratiques sont préjudiciables lorsqu'on recherche des salariés stables.

Un turnover élevé, non souhaité par l'employeur, est également le reflet d'une difficulté à maintenir durablement une relation d'emploi. La découverte par le salarié de la réalité d'un métier, des conditions ou des horaires de travail, des rémunérations peuvent expliquer pour partie les ruptures prématurées du contrat de travail, les salariés préférant changer d'employeur, de secteur d'activité ou de métier. Une forte tension sur le marché du travail incite souvent les salariés à rechercher ailleurs de meilleures conditions de travail ou de rémunération et les employeurs à tenter de stabiliser leurs salariés avec les mêmes arguments.

Le magasinage (GFE 13) et la vente (GFE 15) sont également affectés par ce phénomène.

La plupart des autres groupes, notamment les groupes industriels sont plus stables. Dans le GFE 05 par exemple, les entreprises souhaitent et réussissent à garder les compétences techniques spécifiques de leurs professionnels qualifiés.

En règle générale, de nombreuses entreprises portent une attention particulière à conserver leur structure d'encadrement et leurs salariés les plus qualifiés. C'est souvent le cas des PME très dépendantes de quelques professionnels de haut niveau. Dès lors, le turnover affecte surtout les emplois les moins qualifiés. Dans le bâtiment par exemple (GFE 03-04), soumis à des crises cycliques, les entreprises conservent durant les périodes creuses leurs personnels techniques (techniciens, chefs de chantier, cadres...) et ajustent leur plan de charge par les effectifs d'ouvriers, notamment les moins qualifiés.



Certaines professions, du fait de leurs caractéristiques propres, se déroulent sur des **durées de carrière** sensiblement **inférieures à la moyenne** des autres. Parmi les raisons évoquées par les intéressés, il existe des raisons liées à l'âge, aux horaires de travail, à la pénibilité... C'est souvent le cas des métiers de l'animation et du sport (17) et de la profession d'infirmière. Dans ce dernier cas, la charge mentale, voire l'épuisement professionnel, peuvent expliquer une durée de carrière courte.

Ces métiers à carrières courtes impliquent un recours plus fréquent au marché du travail et nécessitent de former des effectifs plus importants, toute chose égale par ailleurs. Elles accentuent les effets de pénurie.

C.2. Des besoins de main d'œuvre liés à une situation spécifique et à un contexte régional

Poitou-Charentes possède des activités spécifiques (spécialités ou points forts) qui sont des atouts pouvant entraîner des besoins en qualifications et en compétences très précises.

Les activités ostréicoles génèrent de nombreux emplois, notamment saisonniers, pendant la période des fêtes de fin d'année (manutention, conditionnement) et au cours de l'année pour des tâches plus qualifiées, nécessitant par exemple des titres de navigation.

La zone d'emploi de La Rochelle concentre un nombre important d'entreprises de renommée internationale du secteur de la construction navale (GFE 08) ; l'aéronautique et ferroviaire (GFE 06-07) avec la présence de leaders mondiaux (Alstom, EADS). Ces industries et leurs sous-traitants mobilisent des compétences dans la métallerie (GFE 05), la mécanique (GFE 06), la plasturgie (GFE 08), le travail du bois (GFE 11).

L'industrie agroalimentaire, valorisant les productions agricoles ou d'élevage régional, produit des spécialités renommées : chabichou, beurre et Cognac. Cette dernière activité : fabrication, stockage, vieillissement et commercialisation (GFE 15) créent des emplois en œnologie (GFE 01), dans la tonnellerie (GFE 11).

Sur Angoulême se concentrent des activités liées à l'image (GFE 19), notamment à son traitement informatique (GFE 14) et à des activités de créations graphiques.

L'Assurance et les mutuelles sont fortement installées à Niort (GFE 14).

Les Centres d'appels (GFE 15) se sont développés à Poitiers et à La Rochelle.

C.3. Des besoins en qualifications et en compétences liés à l'évolution des métiers

Le premier objectif de la formation professionnelle est l'acquisition de savoirs et de compétences. Les travaux avec les professionnels ont permis de distinguer quatre cas types d'objectifs liés à la formation.

C.3.A. L'ACCROISSEMENT DES QUALIFICATIONS ET DES COMPÉTENCES SUR LES CŒURS DE MÉTIERS

On entend par savoirs sur les cœurs de métiers des savoirs qui appartiennent au même corpus technique (grands corps de savoirs ou bien GFE). La totalité des groupes professionnels sont concernés par la nécessité d'accroître leurs savoirs, à des niveaux sans doute différents.

Les évolutions de qualification se font en général à la hausse. Les qualifications nouvelles requièrent souvent des savoirs généraux plus élevés, des capacités d'abstraction, des capacités d'analyse et de diagnostic. On résout ces questions par une élévation du niveau de formation, et l'allongement de la durée. Les niveaux de formation requis à l'embauche s'élèvent, d'autant plus que l'offre de hauts diplômés s'accroît très vite. Il y a même risque de déclassement dans les premières phases d'accès à l'emploi.

Ces évolutions ne vont pas sans des pertes de savoir-faire et l'appauvrissement de certains gestes professionnels.

Etre mécanicien automobile (06) dans les années 2000 suppose de maîtriser des techniques nouvelles (injection électronique, utilisation de bancs-test, connaissance en matière de climatisation etc.) inconnues dans les années 1960 (réglage de carburateur par exemple).

Positionnement des GFE par rapport à l'accroissement des besoins sur le « cœur de métier »

Dans tous les métiers de l'industrie, (GFE 5, 6, 7, 8) les qualifications « cœur de métiers » s'élèvent régulièrement, voire se modifient radicalement, nécessitant tout au moins des évolutions dans les référentiels de formation, sinon l'élévation du niveau de formation des sortants. Cette élévation ne satisfait pas pour autant les employeurs qui dénoncent souvent un décalage entre les contenus des formations et les exigences des emplois. Le fait que ce discours soit récurrent indique que le problème ne se situe pas seulement au niveau des contenus mais que le rôle même de la formation professionnelle initiale sous statut scolaire est discuté.

Les métiers traditionnels de l'agriculture et de l'élevage (GFE 01) se sont transformés fortement, du fait de la démographie agricole avec un accroissement rapide de la taille moyenne des exploitations (superficie, cheptel). Ces évolutions ont impliqué une mécanisation et une technicisation rapide (hygiène, traitements, engrais...) ainsi qu'une réflexion sur des choix stratégiques. Ces éléments auxquels s'ajoutent le développement d'une agriculture biologique, la préservation de la biodiversité (l'agriculteur jardinier de la nature) font évoluer profondément l'approche « cœur de métier » et nécessitent des compétences nouvelles.

Dans les groupes professionnels du bâtiment (GFE 3 et 4), l'usage croissant de matériaux nouveaux, le développement de concepts nouveaux (maison ossature bois, habitation auto-suffisante en énergie...), élargissent progressivement les savoirs de base de la maçonnerie ou de la charpente. De ce point de vue, il est admis que les manques de compétences actuellement observés dans ces domaines sont un frein au développement de ces constructions.

Dans les métiers de la cuisine et les métiers de bouche (GFE 09), les savoir-faire proprement culinaires reculent au profit de techniques d'assemblage qui requièrent d'autres compétences faisant appel à une logique de production répétitive, supposant le suivi rigoureux de protocoles. Les notions d'hygiène, de traçabilité et de sécurité alimentaire font aujourd'hui partie des savoirs de base du métier de cuisinier.

Dans les métiers de l'imprimerie et de la communication visuelle (GFE 12 et 19), l'essor rapide du numérique a profondément bouleversé les professions. Des savoirs indispensables il y a 10 ans sont aujourd'hui obsolètes. Ces nouvelles opportunités sont exploitées au travers d'emplois nouveaux comme le journaliste reporter d'images (JRI : journaliste chargé de l'écriture, du tournage mais aussi de plus en plus souvent de la prise de son et du montage d'un sujet de journal ou de magazine télévisé).

Dans le domaine des transports (GFE 13), les préoccupations de sécurité et de prévention sont devenues centrales et les formations ont dû en tenir compte. Les activités autour de la logistique ont pris un essor très important du fait de la mise en place de concepts tels que le juste à temps ou les plateformes multimodales. Ce groupe professionnel connaît un basculement des activités de transport, très fortement concurrencées, vers des activités de service logistique aux entreprises qui étendent leur emprise et leur intégration dans les circuits commerciaux.

Dans le GFE 14, et notamment le tertiaire de bureau, on a assisté à une redistribution de nombreuses tâches concentrées dans les professions du secrétariat sur la quasi totalité des salariés, notamment cadres et personnel tertiaire. Les emplois de secrétariat ont évolué vers des fonctions d'assistantat, moins techniques et plus variées. Dans le secteur de la banque et de l'assurance on a assisté à un dédoublement de la profession qui peut s'exercer soit en front office, par des agents ayant des compétences essentiellement commerciales, soit en « back office » où officient des techniciens bancaires. La gestion financière est devenue un poste clé de l'entreprise.

Le commerce et la distribution (GFE 15) ont entamé une évolution depuis longtemps. Elle se traduit par une réduction du face à face vendeur-client qui s'observe dans la grande distribution mais aussi dans les nouvelles formes de commercialisation à distance. Les seuils techniques des professions commerciales sont traditionnellement faibles et laissent toutes leurs places aux qualités personnelles (sens du contact, dynamisme...). Il existe aussi des techniques de vente efficaces dont la maîtrise est un atout.

La plupart des autres GFE sont concernés mais à titre moindre. Dans le GFE 17 par exemple, les métiers de l'animation doivent évoluer pour intéresser des populations nouvelles (personnes âgées, loisirs des retraités...). La maîtrise des principales langues étrangères devient indispensable.

À l'inverse, on peut noter, pour rester sur la question des qualifications, que l'automatisation voire la robotisation a presque totalement vidé certains emplois de leurs contenus qualifiés dans le « cœur de métier ». Dans le

GFE11 par exemple, pour ce qui concerne la menuiserie industrielle, les opérateurs sont essentiellement des régleurs de machine qui ont à détenir des compétences en mécanique ou en électromécanique, éloignées des savoirs traditionnels de la menuiserie.

C.3.B. L'ACCROISSEMENT DES QUALIFICATIONS ET DES COMPÉTENCES SUR LES SAVOIRS CONNEXES OU PÉRIPHÉRIQUES

On entend par là les compétences qui doivent être acquises, non plus dans le corps de savoirs principal, mais dans un savoir nouveau qui relève d'un autre groupe professionnel. Pour reprendre l'exemple du mécanicien automobile (GFE 06) évoqué précédemment, on considérera comme compétence périphérique une évolution qui tendrait à lui apporter des connaissances commerciales (GFE 15) ou de gestion lui permettant soit de faire de l'accueil clientèle (GFE 17), soit de prendre la responsabilité d'un atelier ou d'un garage artisanal (GFE 14).

Les rencontres avec les professionnels ont montré l'importance primordiale de ce type d'évolution dans les professions. Certes, l'accroissement de la qualification centrale est important, mais il va en quelque sorte de soi : on ne peut pas imaginer que les référentiels de formation ne s'attachent pas à prendre en compte les évolutions majeures des savoirs professionnels de base.

Les employeurs ont fortement insisté sur ces savoirs connexes et périphériques qui relèvent de l'enrichissement des tâches et des emplois. Cette évolution prolonge l'activité principale et ouvre la voie d'une poly compétence largement recherchée, notamment par les petites structures ou les organisations en équipe.

Globalement, cet enrichissement est centré sur l'amélioration de capacités individuelles (autonomie, responsabilité, capacité d'initiative), de capacités de travail en équipe (organisation du travail, sécurité du travail, direction et management), de compétences relationnelles (communication, savoir être, maîtrise d'une langue étrangère), de compétences commerciales (vente, négociation, conseil, relation client...), de la prise en compte généralisée des questions d'environnement, d'économie d'énergie, de sécurité alimentaire et sanitaire etc...

La dualité cœur-périphérie n'est pas intangible dans le sens où une perméabilité s'établit qui intègre progressivement des savoirs « périphériques » dans le cœur des savoirs indispensables à l'exercice de la profession.

De manière symétrique, le « cœur » des savoirs techniques nécessaires peut se réduire (tout en restant fondamental), du fait par exemple de l'automatisation, accroissant par là même l'importance des savoirs nouveaux.

Cet enrichissement des tâches va avoir des conséquences sur les référentiels des formations initiales et va constituer la matière de la formation tout au long de la vie.

Positionnement des GFE par rapport à l'accroissement des besoins sur « les savoirs périphériques »

Le GFE 01 a intégré depuis longtemps ce type d'évolutions. La nécessité déjà mentionnée de détenir un diplôme de niveau IV pour avoir accès aux dispositifs d'aide à l'installation et aux prêts bonifiés est le signal de l'élargissement du « cœur de métier » aux savoirs périphériques qui sont classiquement intégrés à ce niveau de formation.

Les professionnels des GFE 03 et 04 souhaitent développer les aspects de la relation client. Le chef de chantier devenant un maillon de la chaîne commerciale par ses capacités de conseil au client.

Pour les GFE industriels (05, 06, 07, 08, 10, 11 et 12), le travail en équipe et le partage des savoirs, l'esprit d'entreprise et la motivation, la recherche de productivité et l'amélioration des méthodes, le respect des normes et la sécurité du travail, la lutte contre les gaspillages... sont des attentes largement évoquées par les professionnels comme venant compléter et valoriser les compétences techniques.

Pour les GFE tertiaires (14 et 15), les dynamiques d'enrichissement s'entrecroisent. On demande en général aux administratifs de parfaire la relation au client ou à l'utilisateur et d'avoir des comportements « commerciaux » ;



symétriquement on demande aux professionnels du commerce d'accroître leurs savoir-faire d'organisation et de gestion.

Dans les deux groupes professionnels, accroître les capacités de communication autour des valeurs du savoir être d'une part, et de l'apprentissage de langues étrangères d'autre part, deviennent une nécessité.

Pour ce qui concerne les métiers de la santé et du travail social (GFE 16), les exigences « périphériques » s'expriment autour d'attentes sur la meilleure gestion économique de l'activité professionnelle dans le but de réduire les coûts pour la société.

Dans le GFE 18, on note par exemple que le référentiel du « CAP propreté » a maintenant inclus un module « relation client » qui n'existait pas auparavant institutionnalisant ainsi une exigence nouvelle.

Dans le GFE 19 (médias) les bouleversements sont si profonds et rapides qu'il est impossible de s'arrêter sur la distinction cœur-périphérie.

Quoiqu'il en soit, ces compétences périphériques ont vocation, à terme à devenir des éléments de la compétence « cœur de métier »

Les compétences « périphériques » se différencient des exigences de polyvalence qui sont rarement liées à une profession mais plutôt à l'exercice de cette profession dans un contexte particulier. C'est souvent la taille de l'établissement et son impossibilité d'accroître ses effectifs qui conduit à « flexibiliser » le travail pour répondre à une demande particulière ou à un mode d'organisation particulier. Cette demande de polyvalence est quasi générale dans les entreprises industrielles de petite taille.

Les entreprises demandent plus rarement de la « poly compétence », c'est-à-dire la capacité d'accomplir une seconde tâche mettant en œuvre des savoirs différents.

C.3.c. DES BESOINS EN COMPÉTENCE LIÉS À UN MOUVEMENT DE PROFESSIONNALISATION DE CERTAINS GFE

Le terme de professionnalisation est de plus en plus présent dans le langage de la formation. Il s'applique tantôt aux professions (professionnalisation des agents de sécurité), tantôt aux fonctions (professionnalisation de l'accueil du public), voire même à des secteurs (la professionnalisation des services à la personne).



Dans ce document, nous entendons par professionnalisation l'évolution d'un certain nombre d'activités vers un niveau d'exigence plus élevé en termes de qualification et de compétences, ainsi que vers un niveau de structuration et de cohérence qui permet d'envisager la définition d'un emploi, c'est-à-dire un ensemble d'activités réalisés par un professionnel.

La professionnalisation dans ce sens permet d'abandonner le terme d'activité pour passer à celui de métier.

La professionnalisation d'un GFE va se traduire par une dénomination, une spécification et une codification des emplois, par une élévation du niveau des compétences requises, par la création de certifications et de diplômes, par des pratiques de recrutement et de GRH plus structurées.

La professionnalisation est un état transitoire qui va concerner à la fois les compétences cœur de métier et les compétences périphériques, qui demande de ce fait une attention particulière dans la mesure où de nombreuses options sont ouvertes. On peut envisager la fin de cet état dès lors que ces évolutions se stabilisent et que la plupart des salariés ont acquis, par les diverses voies de formation les compétences requises.

La professionnalisation va donc concerner les salariés en place, les élèves et les demandeurs d'emploi. Elle accompagne ou découle dans la plupart des cas de la structuration des professions (convention collective) au sein de secteurs émergents (propreté, services à la personne, environnement...).

Positionnement des GFE par rapport aux besoins de compétences liés à un mouvement de professionnalisation

Selon cette définition, on peut considérer que 3 groupes professionnels sont encore partiellement en voie de professionnalisation :

Il s'agit pour l'essentiel des GFE 13 (transport, logistique, manutention, magasinage), du GFE 16 (pour la partie services à la personne) et du GFE 18 (Propreté, environnement sécurité) dans son ensemble.

Les professions de la conduite de véhicules de transport (GFE 13) qui ne nécessitent que la détention d'un permis de conduire sont désormais très encadrées et exigent des certificats divers (transport de matières dangereuses...) le plus souvent renouvelables. La conduite de véhicules de transports de voyageurs est plus strictement encadrée. S'agissant des autres types de véhicules (engins de manutention, chantier, levage...), l'évolution constatée va dans le même sens.

La professionnalisation aborde également des questions d'organisation du travail des transporteurs et des livreurs : optimisation des trajets, du chargement du véhicule, la relation clientèle, gestion administrative de la livraison (bon de livraison).

Dans le domaine de la logistique, activité en fort développement, la professionnalisation passe par la maîtrise d'équipements ou d'outils nouveaux (géo localisation des colis, traçabilité, état des stocks et des commandes...).

Les professionnels des services à la personne (GFE 16) accomplissent des tâches traditionnellement assurées dans le cadre domestique privé (ménage, garde d'enfants...). Or avec le vieillissement de la population, la décohobitation intergénérationnelle, le développement du travail des femmes etc., un réel besoin de service, notamment auprès des personnes âgées se fait jour. Les attentes de la population positionnent ces services à un niveau de qualité qui nécessite une réelle professionnalisation des intervenants. Ce mouvement de professionnalisation permet aux intervenants d'aller au-delà des tâches mentionnées ci-dessus (repérage de pathologies, relais auprès des familles...).

Les professions du nettoyage et de la sécurité (GFE 18) : hier accessible à un public sans qualification particulière, ces professions voient leur seuil technique s'élever. Dans la sécurité privée, cela se traduit par la mise en place d'une habilitation préfectorale attestant les aptitudes des professionnels à maîtriser leurs outils de travail et la gestion de leur environnement professionnel. Cet environnement s'étend aujourd'hui à la sécurisation de personnes âgées, la surveillance de maisons ou de biens particuliers.

Les métiers de la propreté sont également concernés par cette professionnalisation : bon usage des produits de nettoyage, tri, contact public. Ce mouvement est amplifié par l'externalisation fréquente de ces activités vers des entreprises de service spécialisées.

Dans le champ industriel, les enjeux sont tels que la professionnalisation est plus ancienne et plus aboutie.

La plupart des GFE ci-dessus étaient des groupes professionnels introducteurs de main d'œuvre permettant à des individus avec ou sans qualification mais sans expérience d'accéder à l'emploi. La professionnalisation en cours est susceptible de modifier cette relation en accroissant leurs difficultés, voire, en les écartant. Doter ces individus à très faible niveau de qualification des conditions nécessaires pour l'accès à l'emploi devient une exigence absolue.

C.4. Des situations de reconversion

Les situations de reconversion peuvent être le fait de choix individuels, de comportements collectifs liés à des professions ou de chocs économiques qui touchent une entreprise ou un secteur d'activité. Les reconversions se caractérisent par une certaine brutalité qui implique, le plus souvent des actions immédiates et massives des pouvoirs publics.

Certains actifs, soumis à des conditions de travail difficiles, souffrant de maladies professionnelles ou désireux, pour diverses raisons, de changer de métier se réorientent vers un nouveau métier. Lors de ces virages professionnels, les personnes peuvent désormais faire valoir leurs expériences antérieures en valorisant des compétences transposables (parfois validées par la VAE) ou entament un nouveau parcours de formation.

Des évolutions économiques lourdes, parfois entamées depuis longtemps ont conduit à l'affaiblissement ou à la quasi disparition de certains groupes professionnels. La crise économique actuelle, bien qu'on n'en connaisse pas encore tous les impacts, est susceptible d'accélérer ou d'amplifier des situations de déclin et de mettre en difficulté ou de fragiliser d'autres groupes professionnels jusque là épargnés. Les disparitions d'activités, notamment les activités de production industrielle sont elles réversibles ? D'autres secteurs industriels vont-ils subir le même sort que ceux démantelés à la fin du 20^{ème} siècle ?

Quoi qu'il en soit, on ne peut exclure des hypothèses sombres qui nécessiteront de mettre en place des dispositifs accompagnant, permettant ou incitant des reconversions.

Les activités les plus menacées, notamment par la concurrence internationale, en premier lieu les activités industrielles, sont susceptibles d'entrer dans ces schémas.

Mais la reconversion peut aussi concerner quelques individus dès lors que leur profession ou leur entreprise manque de dynamisme ou périclité.

Positionnement des GFE par rapport à des situations de reconversion

Dans les GFE 16 (professionnels de santé) et 17 (service en salle, animation, sport, tourisme), les caractéristiques des emplois (horaires décalés, aptitudes physiques...) conduisent presque systématiquement les professionnels à envisager des reconversions vers des professions permettant de mieux concilier vie professionnelle et vie privée. Pour ces catégories, la durée de vie professionnelle est sensiblement raccourcie. La problématique de la reconversion est donc inhérente à ce type d'emploi. De ce fait, elle doit être préparée.

Symétriquement, il existe des groupes professionnels d'accueil pour les reconversions. Par exemple, les métiers du service à la personne apparaissent plutôt comme des gisements d'emploi pour des femmes en seconde partie de carrière professionnelle.

Pour le GFE 01, l'exode rural est accompli pour l'essentiel bien que les effectifs décroissent encore tendanciellement.

Dans le GFE 02 la protection de la ressource halieutique conduit les autorités européennes à réduire les flottilles et les quotas de pêche qui implique de fait, la reconversion de nombreux pêcheurs.

Aucun groupe professionnel industriel n'est aujourd'hui à l'abri de reconversions à plus ou moins long terme.

Dans le GFE 10, la reconversion des actifs est largement engagée même s'il reste encore quelques situations locales sensibles.

Le secteur tertiaire qui n'a pas connu, jusqu'à présent, de reconversions massives et qui était plutôt un secteur d'accueil des personnels reconvertis, s'essouffle : par exemple, des questions se posent concernant la pérennité et le devenir des métiers de caisse et des métiers de la saisie informatique (qui représentent des effectifs importants).

Dans le GFE 18 (sécurité), le plan de réduction des effectifs des forces armées nécessitera une reconversion des personnels.

C.5. Des besoins liés à l'absence de formation en région

Du point de vue de la méthode, nous sommes obligés d'envisager l'hypothèse de besoins liés à l'absence de formations régionales. Dans les faits, nous n'avons pas constaté, au moment de la réalisation des diagnostics, l'expression forte d'un tel type de besoins. Cela ne signifie pas pour autant que certains professionnels ne rencontrent pas de difficultés de recrutement sur certains profils : ils ne les attribuent pas systématiquement à un déficit de l'offre de formation, mais le plus souvent à des questions de référentiels de formation, de motivation et de savoir être des formés. Il faut peut-être analyser leur demande de polyvalence comme une demande d'élargissement des référentiels de formation initiale plutôt qu'une demande de formations spécialisées nouvelles.

La spécialisation pourrait s'acquérir, par la suite, à travers des formations complémentaires.

Les cartes régionales de formation, si elles sont perfectibles, paraissent donc globalement compatibles avec les besoins régionaux de formation nets (tenant compte de la mobilité géographique des formés entrants et sortants). Des partenariats interrégionaux peuvent par ailleurs être réalisés ou être envisagés dans le cas d'effectifs réduits ou d'investissements lourds (conduite de véhicules de chantiers, nautisme, meunerie...).

C.6. Des besoins de compétences liées à des activités fortement conditionnées par les politiques publiques

En France, l'État est un responsable important de la vie économique. Il est à la fois administrateur, industriel, propriétaire foncier, acteur de l'éducation, de la culture, de la santé, de la cohésion et de la redistribution sociale, de la justice, de la sécurité du pays et de ses citoyens, de l'aménagement du territoire etc.

De ce fait, l'ensemble des GFE est concerné, et plus particulièrement le 14 où se regroupe l'essentiel des métiers de l'administration, le 16 où se regroupe l'essentiel des métiers de la santé et le 18 pour l'ensemble des activités liées à la sécurité et à l'environnement.

Son champ de compétence est très large et la gamme de compétence de ses agents l'est aussi.

Certains domaines professionnels sont fortement dépendants de politiques publiques. Directement ou indirectement. L'État et les collectivités territoriales sont les principaux employeurs du pays et peuvent orienter par leurs financements, leurs prélèvements et leurs réglementations, la quasi totalité des activités économiques et de la redistribution sociale.

L'Europe et certaines institutions internationales sont également des acteurs importants.

L'impact sur l'emploi passe à la fois par la gestion de l'emploi public et par les conséquences sur l'emploi privé des politiques publiques. En matière d'emploi public, il existe, par exemple, un plan de réduction du nombre des postes de fonctionnaire (un remplacement sur deux). En matière d'emploi privé, les pouvoirs publics peuvent soutenir indirectement l'activité économique sans pouvoir toujours imposer leurs solutions. Dans cette hypothèse, leurs rôles se réduisent à limiter les conséquences du chômage.



En guise de conclusions...

A. CONCLUSIONS SUR LES VOIES DE PROGRÈS

L'offre de formation en Poitou-Charentes est abondante et variée. Il existe des dizaines de dispositifs différents qui visent tous les objectifs de la formation (qualification, accroissement des compétences, remise à niveau, spécialisation, mobilisation, acquisition des compétences clés...) Ils visent la totalité des publics (jeunes, adultes, détenus, femmes, handicapés, seniors...). Pour atteindre tous ces objectifs et tous ces publics, il existe des voies de formation différentes (statut scolaire, alternance, formation tout au long de la vie...). Aujourd'hui toute compétence peut être validée dans une gamme de diplômes et de certifications très large. Les sources de financement sont multiples et abondantes même si elles relèvent d'institutions différentes et ne sont pas faciles à articuler. Leur obtention est facilitée par les nombreux relais de prescription présents sur l'ensemble des territoires. L'offre de formation est largement diffusée sur l'ensemble des territoires.

Le problème ne réside pas principalement dans la dimension et la structuration de l'appareil de formation mais il est un fait que l'objectif de la formation est de développer les compétences et/ou d'accéder à une certification et pas nécessairement d'aboutir rapidement à l'obtention d'un emploi.

A.1. Améliorer l'orientation

L'orientation des jeunes est un élément déterminant dans la réussite d'une formation et dans l'accès à une profession. Une mauvaise orientation explique souvent un échec scolaire qui est lui-même pénalisant pour l'accès à l'emploi. La qualité d'une orientation est une adéquation entre les caractéristiques personnelles de l'individu orienté, ses objectifs de formation et ses objectifs professionnels, appréciés dans un contexte particulier.

Une représentation correcte, voire une connaissance réelle, des métiers et de leur contenu ne peut qu'améliorer la qualité de l'orientation.

La mesure des prédispositions d'un individu au métier vers lequel il s'oriente pourrait être étendue.

La connaissance du fonctionnement du marché du travail, des pratiques de recrutement, des niveaux d'accès aux emplois est également un atout pour l'amélioration de l'orientation sans en être un déterminant fondamental.

Tous ces éléments qui permettent d'éclairer les choix individuels ou collectifs reposent sur la qualité de l'information.

A.2. Développer l'employabilité

Au-delà des statistiques, c'est l'employabilité des formés qui est en question. Un ensemble de possibilités (pouvoir accéder à l'emploi, s'y maintenir, pouvoir le quitter pour occuper un autre emploi ou un autre métier, pouvoir progresser dans une carrière) définit ou mesure l'employabilité d'un individu. Cette employabilité est au cœur des problématiques observées ; elle s'exprime au travers les discours des professionnels sur les pénuries de main d'œuvre, sur l'inadaptation des contenus de formation, sur l'opérationnalité des sortants de formation, sur le turnover très élevé ou l'instabilité dans l'emploi, sur le manque de motivation...

Par ailleurs, la méconnaissance des emplois, l'absence d'accompagnement durant la phase d'intégration, les images fausses ou décalées des métiers affaiblissent l'information des formés et contribuent à fragiliser leur employabilité.

Le déficit de mobilité professionnelle et géographique, observable particulièrement aux faibles niveaux de formation, a les mêmes conséquences négatives. ..

L'accroissement de l'employabilité va dans le sens de la sécurisation dans l'emploi.

Quel est le lien entre la formation et l'employabilité ? Quelles sont les caractéristiques d'une formation susceptible d'améliorer l'employabilité des individus ?

Il y a deux voies d'évolution possibles. La première consiste à tenter d'adapter les formations aux exigences du marché et des employeurs, la seconde consiste à proposer aux individus des formations qui accroîtront leur capacité d'adaptation.

Dans le premier cas, les formations peuvent évoluer vers une plus grande spécialisation, voire vers l'acquisition de plusieurs spécialisations (recherche de la pluri compétence) soit vers des modalités pédagogiques qui rapprochent la formation de l'emploi (alternance).

Dans le second cas, les formations peuvent évoluer vers la diffusion de connaissances générales ou technologiques de base renforcées dont on pense qu'elles sont un atout donné à l'individu pour entamer une nouvelle progression personnelle dans des contextes différents. Une des conséquences est probablement l'élévation du niveau de formation.

Pour accroître son employabilité, un individu peut construire un parcours de formation qui fait appel à ces deux logiques différentes. Cette possibilité est également laissée à l'employeur dans le cadre de l'élaboration de son plan de formation ou dans la mise en œuvre de sa politique de GRH.

Développer l'employabilité va dans le sens de la demande de flexibilité du travail affichée par les employeurs.

A.3. Développer la diversité des voies d'accès à la certification et la professionnalisation

Pour les non-diplômés occupant des postes faiblement qualifiés, il est nécessaire de mettre en œuvre des signaux visibles de leurs compétences et de leur professionnalité qui faciliteront leur mobilité. Afin d'obtenir un premier niveau de qualification, ces salariés peuvent accéder à une certification par une formation ou par la VAE. Les compétences ainsi certifiées deviendront dès lors plus facilement transférables.

Pour ces différents objectifs, plan de formation, le DIF et le CIF peuvent être mobilisés.

Dans tous les cas, un accompagnement de ces publics est souhaitable.

A.4. Faciliter l'intégration des nouveaux salariés

L'intégration des nouveaux entrants en entreprise est facilitée par une expérience en situation et en milieu de travail qui peut être effectuée soit pendant la période de formation (alternance) ou soit en début de période d'emploi par des pratiques d'acculturation professionnelle : tutorat, accompagnement des jeunes salariés, livret d'accueil, période de professionnalisation...

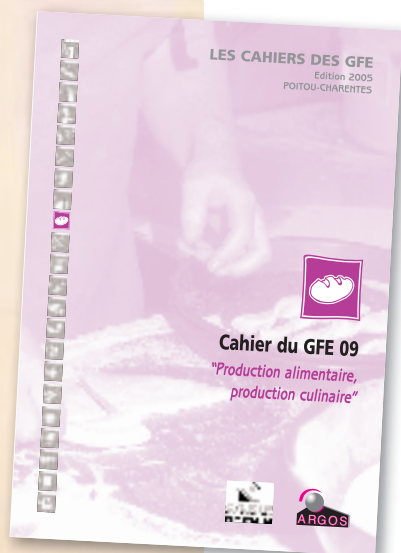
Les difficultés de recrutement pourraient être atténuées par une amélioration de l'intégration dans l'entreprise qui limiterait les départs prématurés de salariés et les ruptures de contrats d'apprentis.

A.5. Améliorer le maintien dans l'emploi en sécurisant les parcours

Parmi les pistes de progrès identifiées, les efforts ne doivent pas porter uniquement sur l'appareil de formation. Les caractéristiques et les conditions d'emploi sont également en cause. Turn-over, absentéisme, horaires décloisonnés, temps partiels subits, pénibilité, stress... peuvent être gérés au mieux des intérêts des salariés et des entreprises.

Au regard de ces éléments plusieurs types d'actions peuvent être envisagés comme par exemple la prévention des risques liés à l'activité physique par le réaménagement du poste de travail notamment ; ou bien le réaménagement des plages horaires de travail, en développant la poly activité ; en formant et en informant les salariés ; en outillant les comités d'hygiène et de sécurité.

Dans le cas des PME et de l'artisanat, particulièrement présents en Poitou-Charentes, ces actions de GRH nécessiteront souvent un accompagnement.



B. CONCLUSIONS SUR LA DÉMARCHE PICTOCHARENTAISE

Nous avons utilisé pendant plusieurs années un outil, la démarche Argos, pour un premier balayage du champ des qualifications en Poitou-Charentes et des formations qui les préparent.

Nous en avons tiré quelques enseignements qui ne sont pas nécessairement des conclusions ni des préconisations sur le détail des cartes des formations, mais nous avons le sentiment d'avoir progressé dans cette direction en éclairant le paysage et en affinant la méthode.

B.1. Prévoir et comprendre

Ce travail nous a renforcés dans notre conviction de départ qui est que, sur une question aussi protéiforme qu'est la relation formation emploi, il vaut mieux tenter de comprendre la complexité que de prévoir l'avenir. Tenter de prévoir l'avenir n'est pas en soi totalement inintéressant à ceci près que les temporalités de l'acquisition des qualifications et des compétences ne sont pas celles de la prévision réaliste. Former demandera toujours une durée supérieure au rythme des cycles de l'économie. Une démarche qui privilégie la compréhension des phénomènes nous paraît plus productive. Certes, la tâche est ardue et peut laisser des zones sombres mais il est possible de réduire cette complexité par l'association de méthodologie, d'informations, d'expériences, de consultations et de concertations.

L'investissement est avant tout humain avant d'être financier. Seul le travail accumulé permettra de construire une expertise régionale détenue collectivement par les acteurs régionaux de toute origine. Cette expertise pour exister et pour durer doit être maintenue dans la durée, portée par des spécialistes tels que l'OREF, soutenue, utilisée et relayée par les principales institutions.

B.2. Produire un diagnostic et instruire un dossier

Pour faire évoluer notre démarche vers un véritable outil d'aide à la décision en matière de gestion des cartes scolaires et d'apprentissage, il serait souhaitable d'avancer en complétant le travail entrepris par un autre travail relevant plutôt d'une autre logique d'instruction de dossier. En effet, la logique de production de diagnostic (qui est celle d'Argos) et celle qui préside à l'instruction d'un dossier sont complémentaires mais pas nécessairement confondues. On peut tout à fait conclure dans un diagnostic général de ne pas développer, par exemple, les formations de commerce au niveau V tout en étant contraint de rendre une décision contraire dans le cas où il serait nécessaire d'implanter en milieu rural une formation à spectre large pour scolariser une part importante des jeunes du territoire.

Établir un diagnostic, c'est se donner les éléments d'un choix, instruire un dossier c'est répondre positivement ou négativement à une demande circonstanciée qui peut faire entrer en compte des éléments primordiaux et spécifiques : équipe pédagogique, plateau technique, contrainte de scolarisation, contrainte d'aménagement du territoire.

B.3. Groupes professionnels et secteurs d'activité

Les résultats d'une telle démarche n'ont de valeur que s'ils sont, non seulement diffusés sur la totalité des décideurs ou quasi décideurs qui réfléchissent à ces questions, mais si les conclusions sont partagées par les personnes qui auront adhéré intellectuellement à cette démarche, voire en y auront participé activement. Nous avons conscience que cela passe aussi par un travail de reformulation, d'appropriation mais nous avons perçu à tous les niveaux dans tous les types d'institutions (Éducation nationale, Ministère du travail, Pôle emploi, fédérations professionnelles et syndicales) des manifestations d'intérêts qui n'étaient pas uniquement corporatistes. Ce qui signifie que de nombreux acteurs régionaux sont prêts à jouer le jeu de l'intérêt régional sans nécessairement mettre en avant l'intérêt de leur institution.



B.4. Partenariats et compétences collectives

La pérennité de ce type de démarche est le seul garant de ses résultats. Il faut néanmoins prêter attention au danger d'essoufflement ou de dérive qui risque de se manifester avec le temps. Pour aller à l'encontre des pesanteurs qui réduisent la dynamique initiale ou en pervertissent certains des fondements, il convient de mettre à plat et de diffuser de l'information, de dévoiler explicitement ou implicitement des stratégies, de bousculer des rentes de situation... Par exemple, une approche du problème de la relation formation emploi par les spécialités de formation et non pas les secteurs est fondamentale, bien que contre-intuitive. Pourtant, la structuration en Branches Professionnelles va peser insensiblement pour en revenir à une seule approche traditionnelle, pourtant inadaptée à la résolution de la question.

Ces deux approches ne sont en rien antinomiques et se complètent parfaitement.

B.5 - Adéquation et capacité d'ajustement

Si le système de formation n'a pas à être adapté aux besoins de qualification de l'économie c'est qu'il n'est pas de loin le seul producteur de qualification et moins encore de compétences.

Dès lors, vouloir lui faire jouer ce rôle global en ignorant les autres facteurs fait peu de cas de modalités d'ajustements très importantes qui ont toujours fonctionné.

Même si des progrès ont été accomplis pour éloigner les approches adéquationnistes strictes, tout au moins au niveau des formulations, il faut poursuivre le travail engagé et continuer la démarche d'assistance des décideurs sur les questions du contexte de la relation entre emploi et formation qui ont été évoquées dans l'introduction.

Si on n'entend plus aujourd'hui de discours sommaire sur la nécessité d'adapter le système de formation aux besoins de l'économie en termes quantitatif, comptable et statique, des travaux tels que ceux permis par la démarche Argos doivent être largement connus et partagés. Ils contribueront alors à la pertinence des décisions et des pratiques professionnelles.

Annexe



GFE 01 Production agricole et sylvicole – Elevage



GFE 02 Pêche – Aquaculture – Transport maritime ou fluvial



GFE 03 Bâtiment : gros oeuvre – génie civil - extraction



GFE 04 Bâtiment : équipements et finitions



GFE 05 Travail des métaux : structures métalliques - Fonderie



GFE 06 Mécanique - Automatismes



GFE 07 Electricité – Electrotechnique – Electronique



GFE 08 Travail des matériaux – Industrie de process – Laboratoire



GFE 09 Production alimentaire – Production culinaire



GFE 10 Textile – Habillement – Cuir



GFE 11 Exploitation forestière – Travail du bois



GFE 12 Techniques graphiques – Impression



GFE 13 Transport – Logistique – Conduite – Manutention – Magasinage



GFE 14 Tertiaire de bureau – Tertiaire spécialisé informatique



GFE 15 Commerce – Distribution



GFE 16 Paramédical – Travail social – Soins personnels



GFE 17 Hôtellerie – Restauration – Tourisme – Loisirs – Animation – Sport



GFE 18 Nettoyage – Assainissement – Environnement – Sécurité



GFE 19 Techniques de la communication - Média



GFE 20 Arts appliqués – Arts du spectacle

Les savoirs technologiques des professionnels du GFE 01 sont rattachés à la culture des végétaux et à l'élevage des animaux.

Les professionnels (ou les personnes en formation) du GFE 02 exercent leur activité dans l'univers de la mer, du littoral ou des rivières. Plus largement, on les retrouve à bord d'un bateau ou au bord de l'eau.

Le GFE 03 s'organise autour des savoirs technologiques en relation avec la construction de l'ossature d'un bâtiment et les travaux publics.

Une fois l'ossature d'un bâtiment achevée (voir GFE 03), les professionnels du GFE 04 interviennent pour équiper et apporter les finitions au bâtiment.

Les savoirs technologiques mis en oeuvre par les professionnels du GFE 05 ont trait à la connaissance des métaux.

Les professionnels du GFE 06 développent des savoirs technologiques en lien avec les systèmes mécaniques, depuis la conception et la fabrication de leurs éléments jusqu'à l'assemblage de ces systèmes et à leur maintenance.

Les professionnels du GFE 07 mobilisent des savoirs technologiques construits sur la maîtrise de l'énergie électrique, depuis sa production jusqu'à ses utilisations et ses applications.

Les professionnels du GFE 08 mettent en oeuvre et gèrent les procédés techniques participant à la première phase de transformation des matières et de fabrication des matériaux.

Le GFE 09 est centré sur les savoirs technologiques en relation avec la préparation de l'alimentation humaine.

Les savoirs technologiques développés par les professionnels du GFE 10 s'articulent autour des techniques de fabrication, de transformation et d'utilisation des matériaux souples.

Les professionnels du GFE 11 développent des savoirs technologiques qui concernent l'abattage du bois et l'utilisation de ce matériau en menuiserie.

Les savoirs technologiques mis en oeuvre par les professionnels du GFE 12 ont trait aux techniques de l'édition et de l'imprimerie.

Les savoirs technologiques des professionnels du GFE 13 consistent à préparer et assurer le déplacement de personnes et de marchandises et le stockage d'objets, tout en veillant à assurer leur intégrité et leur sécurité.

Les professionnels du GFE 14 mettent en oeuvre des savoirs technologiques ayant pour but de gérer et traiter l'information interne aux organisations ou relative à des prestations financières, immobilières ou d'assurances.

Les savoirs technologiques mobilisés par les professionnels du GFE 15 visent à préparer, conseiller et réaliser l'acte de vente.

Les savoirs technologiques des professionnels du GFE 16 concourent à améliorer la santé et le bien-être des individus.

Le GFE 17 s'organise autour de savoirs technologiques visant à accueillir, écouter et satisfaire les demandes du public liées aux notions de loisir et de plaisir.

Le GFE 18 s'organise autour de savoirs technologiques visant à surveiller, protéger et sécuriser des espaces publics ou privés, des biens et des personnes, et d'entretenir ces espaces.

Les savoirs technologiques mis en oeuvre par les professionnels du GFE 19 s'appuient sur des techniques de conception et de transmission d'un message écrit ou audiovisuel.

Les activités des professionnels du GFE 20 consistent en la création artistique et la recherche de l'esthétique.

AVANT-PROPOS	3
---------------------------	----------

Les principaux résultats de la mise en place d'ARGOS en Poitou-Charentes	4
---	----------

A. DES RÉSULTATS « PROCÉDURAUX » CONFORMES AU RÔLE D'ACTEUR PIVOT DE LA RÉGION.....	4
B. DES RÉSULTATS SUBSTANTIELS ADAPTÉS AUX BESOINS DES DÉCIDEURS.....	4
B.1. Les cahiers des GFE	4
B.2. Le système régional d'information sur la formation, l'emploi et le marché du travail et sa mise à disposition aux acteurs concernés	5
C. ARGOS, UNE MÉTHODE DE TRAVAIL ADAPTÉE À SON OBJECTIF : AIDER LA DÉCISION EN MATIÈRE DE PROGRAMME RÉGIONAL DE DÉVELOPPEMENT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE (PRDF).....	5
C.1. La nécessaire coordination	5
C.2. Les conditions de la création d'un partenariat efficace	6

La relation formation-emploi : que peut-on retenir sur le plan méthodologique ?	7
--	----------

A. PEUT-ON PILOTER LA FORMATION PROFESSIONNELLE AVEC QUELQUES INDICATEURS SIMPLES ?.....	7
B. FAUT-IL METTRE EN ŒUVRE UNE POLITIQUE D'ADÉQUATION DU SYSTÈME DE FORMATION À L'EMPLOI RÉGIONAL ?.....	7
C. LE PILOTAGE DE LA FORMATION EST-IL UN PROBLÈME DE PRÉVISIONS D'EMPLOI JUSTES ?.....	8
D. PEUT-ON ABORDER LES QUESTIONS DES RELATIONS FORMATION-EMPLOI PAR UNE APPROCHE SECTORIELLE ?.....	8

Que sait-on de la relation formation-emploi en Poitou-Charentes ?	9
--	----------

A. LES PRINCIPAUX FACTEURS DÉTERMINANTS POUR L'ÉVOLUTION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE EN POITOU-CHARENTES LIÉS AUX ÉVOLUTIONS DU CONTEXTE GÉNÉRAL.....	9
A.1. La sensibilité à la mondialisation	10
A.2. La sensibilité aux questions environnementales	11
A.3. La sensibilité aux questions énergétiques	13

B. LES PRINCIPAUX FACTEURS DÉTERMINANTS POUR L'ÉVOLUTION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE EN POITOU-CHARENTES LIÉS AUX ÉVOLUTIONS TECHNOLOGIQUES, RÉGLEMENTAIRES ET ORGANISATIONNELLES	15
B.1. Les évolutions et révolutions technologiques	16
B.2. Les évolutions réglementaires	18
B.2.A. DES RÈGLEMENTS POUR PROTÉGER LES PROFESSIONNELS DANS L'EXERCICE DE LEUR ACTIVITÉ.....	18
B.2.B. DES RÈGLEMENTS POUR PROTÉGER LES CONSOMMATEURS.....	19
B.2.C. DES RÈGLEMENTS POUR PROTÉGER LES USAGERS.....	19
B.2.D. DES RÈGLEMENTS POUR PROTÉGER LES CITOYENS ET LEUR CADRE DE VIE (QUALITÉ DE L'AIR, DE L'EAU, PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT).....	19
B.3. Les évolutions organisationnelles majeures et le positionnement des GFE	20
C. LES DIFFÉRENTES PROBLÉMATIQUES DE GRH DANS LES GROUPES PROFESSIONNELS	21
C.1. Des difficultés de recrutement et des pénuries de main d'œuvre	22
C.2. Des besoins de main d'œuvre liés à une situation spécifique et à un contexte régional	25
C.3. Des besoins en qualifications et en compétences liés à l'évolution des métiers	25
C.3.A. L'ACCROISSEMENT DES QUALIFICATIONS ET DES COMPÉTENCES SUR LES CŒURS DE MÉTIERS.....	25
C.3.B. L'ACCROISSEMENT DES QUALIFICATIONS ET DES COMPÉTENCES SUR LES SAVOIRS CONNEXES OU PÉRIPHÉRIQUES.....	27
C.3.C. DES BESOINS EN COMPÉTENCE LIÉS À UN MOUVEMENT DE PROFESSIONNALISATION DE CERTAINS GFE.....	28
C.4. Des situations de reconversion	29
C.5. Des besoins liés à l'absence de formation en région	30
C.6. Des besoins de compétences liées à des activités fortement conditionnées par les politiques publiques	31

En guise de conclusions........ **32**

A. CONCLUSIONS SUR LES VOIES DE PROGRÈS	32
A.1. Améliorer l'orientation	32
A.2. Développer l'employabilité	32
A.3. Développer la diversité des voies d'accès à la certification et la professionnalisation	33
A.4. Faciliter l'intégration des nouveaux salariés	33
A.5. Améliorer le maintien dans l'emploi en sécurisant les parcours	33
B. CONCLUSIONS SUR LA DÉMARCHE PICTOCHARENTAISE	34
B.1. Prévoir et comprendre	34
B.2. Produire un diagnostic et instruire un dossier	34
B.3. Groupes professionnels et secteurs d'activité	34
B.4. Partenariats et compétences collectives	35
B.5. Adéquation et capacité d'ajustement	35

Annexe..... **36**

Ce document est téléchargeable sur le site Internet :
www.arftlv.org



15, rue Alsace-Lorraine - 17 044 La Rochelle Cedex
Tel : 0820 222 572 - Fax : 05 46 00 32 34
Courriel : info@arftlv.org

