

Education, formation et dynamique de l'emploi

Accueil

Bertrand TIERCE
Journaliste, animateur des Rencontres

Les questions de l'éducation, de la formation et de l'emploi représentent des enjeux importants. Le moment est bien choisi pour évoquer ces thématiques ; nous ne parlerons pas en exclusivité du CPE qui occupe l'actualité. Nous sommes ici pour évoquer la formation et l'emploi en région : les régions de Haute et Basse Normandie. Ces dernières mettent un point final à leur Plan Régional de Développement des Formations (PRDF) ; la préparation de ces plans ont permis à des acteurs – chefs d'entreprise, enseignants, responsables du service public de l'emploi – de se retrouver pour partager un diagnostic et mettre au point des solutions nouvelles.

Le moment est bien choisi également car les deux régions préparent actuellement leur schéma régional d'aménagement et de développement du territoire. A l'occasion des réunions préparatoires, les acteurs concernés soulignent la nécessité d'améliorer l'adéquation entre l'emploi et la formation, pour évidemment gagner la bataille de l'emploi et permettre aux entreprises de se développer, notamment dans les filières d'excellence dans un contexte de papy-boom. Je vous rappelle que dans cette région, il y a cinq ans, le directeur de l'institut supérieur de recherche en mathématiques appliquées, conseil de l'Union européenne, conseil du Président de la République, avait dit en regardant la Normandie, avec un bel accent belge : « *Dans une Europe vieillissante, la Normandie va devenir un réservoir de jeunes, car vous faites encore beaucoup d'enfants. De deux choses l'une : soit vous laissez partir vos jeunes en direction de l'Allemagne, de l'Italie, de l'Angleterre, où on leur fera des ponts d'or pour accueillir leurs compétences, soit vous vous servez de vos jeunes pour faire venir chez vous les entreprises allemandes, belges, italiennes, surtout si vos jeunes sont bien intelligents et bien formés* ».

Dans ce contexte, les entreprises de travail temporaire jouent un rôle important en Normandie ; c'est traditionnellement une zone d'activité importante pour ces entreprises. Elles sont de fait des acteurs importants du développement régional : elles connaissent et vérifient chaque jour les difficultés de recrutement, les attentes et les besoins des entreprises. Avec ces entreprises de travail temporaire, nous allons réfléchir aujourd'hui aux bonnes pratiques et aux nouvelles solutions.

J'ai à mes côtés Messieurs Gilles Lafon, Président national du Syndicat des Entreprises de Travail Temporaire (SETT), Michel Cauret, Président régional du SETT, et Yannick Soubien, Vice-président du Conseil régional de Basse-Normandie et Président de la Commission « Formation tout au long de la vie ». Yannick Soubien représente le Président Duron, retenu par d'autres obligations.

Ouverture

Gilles LAFON

Président du Syndicat des Entreprises de Travail Temporaire

Monsieur le Président,
Mesdames et Messieurs,

C'est pour moi un grand plaisir de vous accueillir à cette huitième édition des Rencontres professionnelles de l'emploi, organisée par le SETT. Lorsque nous avons créé ces colloques en 2001, notre volonté était d'aller au plus près des bassins d'emploi afin de développer les échanges et le dialogue entre tous les acteurs locaux de l'emploi. Nous sommes en effet convaincus que ces rencontres sont un moyen efficace pour passer du stade des expériences à celui d'édification de bonnes pratiques.

Nous étions à Strasbourg en 2001, à Nantes en 2002, à Toulouse en 2003, à Marseille en 2004, à Orléans en 2005 ; nous sommes aujourd'hui à Deauville pour ces huitièmes rencontres. Le thème du jour portera sur l'éducation, la formation et la dynamique de l'emploi en Normandie. Ces problématiques sont essentielles au vu de la conjoncture régionale, nationale, et même internationale. Les entreprises de travail temporaire ont tout à fait anticipé les mutations de l'emploi, qui représentent un enjeu stratégique non négligeable.

Le travail temporaire est depuis plusieurs années un acteur majeur du marché de l'emploi : en 2005, près de 1 000 entreprises de travail temporaire, présentes sur l'ensemble du territoire, ont fait travailler plus de 2 millions d'individus, environ 590 000 salariés intérimaires en équivalent temps plein – ce qui représente un peu plus de 2 % de la population active. Ces données démontrent l'apport croissant du travail temporaire au marché du travail ; ce rôle a par ailleurs été conforté par la loi de programmation pour la cohésion sociale de janvier 2005, qui a offert la possibilité aux entreprises de travail temporaire d'exercer des activités de placement. Il s'agit pour notre profession d'une véritable reconnaissance de notre qualité d'acteur sur le marché du travail. Nous créons, vous créez, les conditions de cette relation tripartite entre nos entreprises, leur savoir-faire en matière d'évaluation, notre connaissance des bassins d'emploi et les individus à la recherche d'un emploi, en proposant des missions d'intérim, mais aussi des contrats à durée déterminée et des contrats à durée indéterminée.

Nous souhaitons par ailleurs renforcer nos relations avec le service public de l'emploi ; nous intervenons aux côtés de l'ANPE, de l'APEC, de l'AFPA, de l'UNEDIC, des Conseils généraux et régionaux. Avec l'ANPE, nous avons reconduit en juillet 2005 notre partenariat : les entreprises de travail temporaire transmettent leurs offres d'intérim, de CDI et de CDD ; elles interviennent par ailleurs pour réaliser des Evaluations des Compétences et des Capacités Professionnelles (ECCP) ainsi que pour proposer des prestations d'accompagnement individualisé de chômeurs. En juillet 2005, nous avons également reconduit notre partenariat avec l'APEC, à laquelle nous transmettons nos offres d'intérim, de CDI et de CDD concernant les cadres. Avec l'AFPA, nous avons renforcé notre partenariat en signant en novembre 2005 une convention dont l'objectif est de développer les compétences et l'accès à la qualification des demandeurs d'emploi. Quant à l'UNEDIC, des expérimentations sont en cours depuis l'an passé pour le suivi et le placement des demandeurs d'emploi. Les premiers résultats sont positifs ; nous espérons que ces expérimentations seront par la

suite généralisées. Nous souhaitons enfin développer des partenariats avec les Conseils régionaux et généraux, en raison de leurs compétences respectives en matière de formation professionnelle et de suivi du RMI et du RMA. Nous allons d'ailleurs signer une convention avec le Ministère du travail qui permettra aux entreprises de travail temporaire de déléguer des bénéficiaires de RMA dans le cadre de missions de travail temporaire.

Le SETT a signé le 18 novembre dernier, en même temps que le Service Public de l'Emploi (SPE), une charte d'engagement en faveur de la non-discrimination. Notre profession se doit de mener une action pour valoriser les compétences des intérimaires et des candidats vis-à-vis de nos clients, sans tenir compte de critères qui ne relèveraient pas du strict champ professionnel. Il est de l'intérêt même des entreprises de travail temporaire de conseiller à leurs clients des intérimaires et des candidats jugés sur la seule dimension de leurs compétences. Le FASILD (Fonds d'Action et de Soutien pour l'Intégration et la Lutte contre les Discriminations) vient de reconnaître notre engagement, en dégageant à notre profit un budget de 50 000 euros pour nous aider à relever les défis de terrain.

Je voudrais en conclusion rappeler que les partenaires sociaux du travail temporaire ont depuis plus de vingt ans toujours fait preuve d'innovation, en créant et en construisant au jour le jour un véritable statut. Les intérimaires bénéficient d'un statut protecteur qui concerne aussi bien la formation professionnelle, la prévoyance, la mutuelle, l'accès au logement privatif, le crédit à la consommation ou encore les bourses d'études. Le Fonds d'Action Sociale du Travail Temporaire (FASTT), créé par les partenaires sociaux en 1992, propose des services et des avantages sociaux destinés aux intérimaires. Ainsi, en 2005, en matière de logement, plus de 16 000 intérimaires ont bénéficié du Passeport logement. Les intérimaires en déplacement peuvent par ailleurs bénéficier de réductions, négociées par le FASTT. 2 000 intérimaires, désireux d'accéder à la propriété, ont bénéficié l'an passé d'une aide au montage de leur dossier et un suivi personnalisé. 1 600 intérimaires ont acheté un véhicule en 2005 grâce à l'offre de prêt proposée par le FASTT et Franfinance. Nous menons par ailleurs une expérimentation dans plusieurs départements afin d'offrir aux intérimaires l'accès à un service de location de voiture à un prix réduit. Cette expérimentation devrait être généralisée à l'ensemble du territoire en 2006. Par ailleurs, 26 000 intérimaires bénéficient de la FASTT MUT, mutuelle offrant des conditions privilégiées et cela dès la première heure de mission. Enfin, s'agissant de la formation, 11 300 intérimaires ont bénéficié d'un contrat en alternance en 2005, dont plus de la moitié concernait des jeunes.

Toujours dans l'objectif de renforcer le statut de l'intérimaire, les partenaires sociaux du travail temporaire ont décidé de poursuivre leurs actions en 2006, notamment en faveur du logement locatif et de l'aide à la mobilité des intérimaires.

Notre enjeu est donc bien de fluidifier la relation entre demandeurs d'emploi, entreprises et acteurs locaux de l'emploi. Pour cela, nous mettons en œuvre le dynamisme de nos réseaux, des solutions innovantes et pertinentes car démontrées par ailleurs. Il faut pour cela que nous respections les identités de chacun au sein du SPE et au sein du territoire.

Michel CAURET
Président régional du Syndicat des Entreprises de Travail Temporaire

Bienvenue à Deauville pour ces rencontres nationales de l'emploi.

La Normandie est caractérisée par cette bivalence entre Haute et Basse Normandie, avec un poids respectif correspondant à un tiers des activités pour la Basse Normandie et deux tiers pour la Haute-Normandie, quels que soient les critères d'analyse retenus.

La Normandie représente une économie puissante : la Haute-Normandie est la quatrième région française en matière de commerce extérieur. C'est une région à dominante industrielle : 7 % des investissements industriels français y sont réalisés. Dans l'industrie, la Basse-Normandie produit 30 % des richesses de la région Normandie ; les principaux secteurs y sont l'agroalimentaire, l'automobile, les composants électroniques et les services, qui regroupent 67 % de la population active.

Le travail temporaire contribue à ce dynamisme et représente une force pour le développement de l'économie, de l'emploi et des compétences dans ces deux régions.

En Haute-Normandie, en 2005, près de 25 000 collaborateurs intérimaires ont travaillé en équivalent temps plein dans les 244 agences de travail temporaire présentes dans la région. La Seine-Maritime détient à elle seule 65 % des activités intérimaires de la région Haute-Normandie. Les principaux secteurs utilisateurs de l'intérim sont le BTP (4 500 intérimaires), la chimie/caoutchouc/plastique (plus de 2 000 intérimaires) et l'équipement mécanique (800 intérimaires en équivalent temps plein ETP).

En Basse-Normandie, 15 000 collaborateurs intérimaires en équivalent temps plein ont été employés en 2005 dans les 130 agences présentes dans la région. Plus précisément encore, 50 % de l'activité du travail temporaire se trouvent concentrés dans le Calvados. Les secteurs concernés par l'intérim se répartissent entre le BTP (environ 3 000 ETP), l'agroalimentaire (près de 2 000 ETP), l'automobile (1 400 ETP) et la métallurgie/transformation de métaux (800 intérimaires en ETP).

Pour notre profession, se vouloir acteur de l'emploi c'est aussi prendre des initiatives afin de favoriser le dialogue entre les différents acteurs du marché de l'emploi ; les rencontres professionnelles de l'emploi participent à cette démarche. Le travail temporaire en Haute et Basse Normandie œuvre pour trouver des réponses concrètes aux problèmes de l'emploi qui se posent à nous aujourd'hui. Nous devons tous travailler à la combinaison d'actions publiques et d'initiatives privées, en alliant les logiques sociales aux logiques économiques. Lorsque les différents acteurs – communes, Conseils régionaux, Conseils généraux, services de l'emploi et entreprises – travaillent ensemble, le montage d'opérations créatrices d'emploi est dès lors possible. Nous souhaitons par exemple être associés à la réflexion des Conseils régionaux de Haute et Basse Normandie concernant la révision de leur plan régional de développement des formations professionnelles. Nous avons un partenariat étroit avec les ANPE de Haute et Basse Normandie. De même, avec les ASSEDIC, nous espérons pouvoir mettre en place une collaboration ; des contacts auront lieu en avril. Nous poursuivons enfin notre action au sein des Maisons de l'emploi pour qu'un représentant de notre profession siège au sein de chacune de ces structures ; c'est partiellement le cas en Normandie à ce jour.

Notre profession, par les actions qu'elle mène, les partenariats qu'elle construit et les engagements qu'elle prend pour développer l'emploi, constitue un levier pour le retour au plein emploi en France. Le travail temporaire représente depuis toujours un fort moyen d'insertion et d'accès à l'emploi pour les individus, grâce notamment à des dispositifs et des politiques de formation engagés et dynamiques. Une grande part de ce travail est rendue possible grâce à votre concours et aux partenariats noués chaque jour. Les échanges de cette journée nous permettront de nous interroger sur le travail à mener aujourd'hui et demain. C'est ensemble, en unissant nos savoirs et nos compétences et en créant de nouveaux partenariats, que nous bâtirons l'emploi de demain dans notre région.

Yannick SOUBIEN
Vice-président du Conseil régional de Basse-Normandie

C'est un honneur pour moi d'ouvrir ces rencontres, d'abord parce que les rencontres professionnelles nous sont toujours profitables, quel que soit le secteur concerné : ces échanges autour des bonnes pratiques représentent un moyen de s'interroger sur ce qui fait tous les jours la difficulté de nos travaux et nos soucis. Je vous félicite donc pour ces huitièmes rencontres.

Je me dois tout d'abord de vous présenter les excuses de Philippe Duron, Président du Conseil régional de Basse-Normandie. Il était initialement retenu par le chantier important du nouveau contrat de projet Etat-Régions ; il a des responsabilités nationales en la matière. Le contrat de plan Etat-Régions arrivera à son terme fin 2006, et nous engagerons alors le nouveau contrat de projet. Mais je me dois de tout vous dire : Monsieur Duron a décidé d'annuler tous ses rendez-vous pour participer à la manifestation contre le Contrat Première Embauche (CPE).

Je suis parmi vous aujourd'hui parce que je sais la difficulté d'organiser une telle journée et que je me devais d'être présent. Le CPE n'est pas le thème de cette manifestation, mais je souhaiterais l'évoquer. La jeunesse doit être au cœur de nos réflexions. En substance, nos travaux doivent envisager la dialectique précarisation/sécurisation. Sommes-nous aujourd'hui en train de passer par une phase qui démontre la difficulté d'organiser autrement les parcours ? Et qui se nourrit plus de l'idée de précarisation et un peu moins de la notion de sécurisation ? L'air du temps nous indique que nous devons nous saisir de cette réflexion sur la sécurisation des emplois. Nous connaissons en Normandie de réelles difficultés ; ce n'est pas une singularité de la Basse-Normandie, mais il s'agit tout de même d'une réalité de notre région. On pourrait même parler d'échec dans une certaine mesure, devant notre incapacité à répondre aux besoins des jeunes. Ce n'est pas faute de moyens ; le fond du problème est qu'il nous faut nous y prendre autrement. C'est en cela que ces rencontres sont importantes. Trop de jeunes sortent du système scolaire sans qualification en Basse-Normandie. Les jeunes bas-normands demandeurs d'emploi de moins de 25 ans sont, pour plus de 60 %, sans qualification ou faiblement qualifiés ; c'est un réel problème puisque le marché du travail demande de plus en plus des compétences et des qualifications. Le taux de chômage des jeunes est de deux points supérieur au niveau national. Les jeunes quittent notre région, comme l'a rappelé Monsieur Tierce. De 1990 à 2000, globalement, 40 000 jeunes sont partis, avec des compétences qui manquent à la région aujourd'hui. Pour toutes ces raisons, nous faisons de la

politique envers la jeunesse une priorité de notre politique régionale. Je rappelle que nos actions se déclinent en trois axes principaux :

- le pari de l'ambition pour tous les publics, qui nécessite une collaboration étroite pour aboutir ;
- une approche démocratique de l'analyse des besoins : la politique de formation doit être débattue ;
- faire respecter le principe du droit à l'éducation et à la formation tout au long de la vie (il faut que ce concept ne soit pas qu'une idée et qu'il rencontre une réalité sur nos territoires).

Depuis quelques mois, nous connaissons un contexte d'une grande complexité : nous devons simultanément nous saisir d'un nouveau cadre législatif, qui révolutionne le champ de la formation pour nous lancer dans le champ de la professionnalisation. Je pourrais évoquer ici la loi de modernisation sociale, et en particulier la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) : l'acte II de la décentralisation donne la compétence aux régions en matière de formation, mais montre la nécessité de créer des collaborations avec tous les acteurs de la politique de l'emploi et de la formation.

Je pourrais également mentionner l'accord national interprofessionnel, la loi sur la formation tout au long de la vie ou bien encore la loi de cohésion sociale, qui vient compléter ces dispositifs, en redéfinissant le paysage en termes de politique de l'emploi.

Nous devons nous saisir de cette complexité, qui constitue notre quotidien et notre réalité, et élaborer dans le même temps les outils régionaux de définition et de contractualisation sur nos politiques, avec tous les partenaires en charge de la compétence, l'emploi et le développement économique. Je fais référence également au Schéma Régional de Développement Economique, qui a été validé en fin d'année 2005. Ce SRDE a une volonté de simplification des outils et de plus grande réactivité : les entreprises constataient en effet que les aides étaient intéressantes mais le temps et les procédures pour y accéder étaient tellement longs qu'elles résolvaient finalement leur problème avant d'avoir bénéficié d'une aide quelconque. Aujourd'hui donc, la région cherche à simplifier considérablement les démarches et à rendre ces aides plus en lien avec le temps réel vécu par les entreprises.

La région a également un souci d'accompagnement de l'emploi durable et l'entreprise, de façon à ce qu'elle intègre certaines préoccupations. Le PRDFP a fait l'objet d'une consultation avec plusieurs acteurs, dans tous les bassins d'emploi, dans le cadre de 14 assises régionales appelées « Voix publiques : Formation professionnelle ». Le PRDFP a reçu un avis favorable de toutes les institutions que nous devons consulter : Conseils généraux, CCAEFP, CESC, Conseil académique de l'éducation nationale, CREA. Il a été validé en assemblée plénière le 3 février dernier. Le PRDFP est important puisqu'il contient des indicateurs qui nous intéressent aujourd'hui dans le cadre de nos réflexions ; j'y reviendrai.

Nous sommes donc engagés dans la révision du schéma régional d'aménagement et de développement du territoire qui sera validé cet automne.

Je rappelle également que Philippe Duron a décidé de s'engager dans l'Agenda 21 : quelques repères pourraient là encore être dégagés et analysés, afin de mieux cerner la façon dont s'organisent les territoires en Basse-Normandie pour de mieux répondre aux enjeux locaux. Si nous

disposons aujourd'hui d'un outil et d'une démarche structurant l'offre de formation, nous devons nous préoccuper de la capacité des demandeurs d'emploi à naviguer dans les différents dispositifs, au regard du trajet qui progressivement les conduit à produire les compétences leur permettant d'accéder à l'emploi. En termes opérationnels, il s'agit aujourd'hui de passer de cette offre de formation territorialisée à un plan régional de développement des compétences. C'est toujours un peu difficile lorsque l'on est jeune demandeur d'emploi, sorti du système scolaire, de s'y retrouver dans ce paysage. Comment naviguer ? Quels sont les repères ? Quels sont les outils ? N'y a-t-il pas parfois contradiction dans la manière d'accompagner ? Je travaille régulièrement dans le cadre d'une commission sur l'orientation avec certaines personnes présentes aujourd'hui ; nous sommes surpris de voir que même nous, qui sommes au plus près des réalités, avons du mal à déterminer la bonne mesure pour la bonne personne au bon moment.

Nous entrons dans une nouvelle culture de la formation, comme le dit Philippe Carré, chercheur en Sciences sociales. Il s'agit, pour développer les apprentissages tout au long de la vie, de passer de la formation à « l'apprenance » : on passe du processus d'enseignement au processus d'apprentissage et on se pose la question de l'acteur. Il faut penser autrement, et passer de la formation conjoncturelle à l'apprentissage permanent. Il est moins question d'apporter le savoir aux acteurs que de donner au sujet les moyens d'aller le chercher, l'accompagner à devenir un sujet social apprenant. Il s'agit de rendre plus acteurs et partenaires tous ceux qui ont du mal aujourd'hui à cheminer pour accéder à l'emploi ; sans eux, il me semble évident que l'on ne réussira pas. Il s'agit de développer les conditions d'une gestion autonome des parcours de formation ; je fais ici référence aux réflexions que nous devons mener ensemble – et j'insiste bien sur cette collégialité – sur les processus de sécurisation des parcours. C'est dans cette perspective que nous devons envisager nos collaborations concernant le travail temporaire.

Il y a deux manières de penser le travail temporaire : si on interroge le grand public sur le travail temporaire, les termes les plus fréquents sont « missions », « précarisation », « emploi jetable », etc. L'idée n'est pas répandue dans la population que ce peut être une opportunité d'expérience, une immersion professionnelle significative ou bien la production de compétences. Il faut dès lors se poser la question de cette ignorance et de la relative mauvaise image attribuée au travail temporaire. Je crois que, pour beaucoup, la comparaison avec l'entreprise et la gestion des stocks en flux tendus et en juste à temps est tentante : on place la marchandise dans les camions, et on se pose peu la question de la manière de se réapproprier cette gestion des stocks. Mais sur la route, il y a par exemples des préoccupations en matière d'accidents ou en termes de production de CO₂. Il existe des structures qui suivent l'évolution de ces paramètres. C'est le citoyen qui contribue à ce que ces dernières prennent en main une partie de ce que l'entreprise a concédé aux structures de transport. En gestion des ressources humaines, la situation est un peu analogue : il ne faudrait pas déléguer à une structure qui sera de plus en plus en difficulté pour répondre aux exigences de l'entreprise ; il faut bien professionnaliser les acteurs pour les rendre disponibles au regard du marché. Il y a là à mon sens une réflexion intéressante à mener. Il faudrait passer de la gestion des ressources humaines à la gestion des richesses humaines. L'organisation humaine doit être vue comme un levier éminemment structurant des activités dans l'entreprise et le travail pour pouvoir garder une certaine compétitivité.

Quel est l'enjeu ? Comment demain répondre à la demande de main-d'œuvre qualifiée ? Comment demain tenir compte de la démographie ? Comment faire barrage au départ des jeunes les mieux qualifiés ? Comment ceux qui restent doivent-ils être accompagnés ? De quel accompagnement parle-t-on ? Comment répondre aux exigences des entreprises, notamment les petites structures ?

Ces questions nous occupent tous, et c'est ensemble que nous pourrons faire émerger des réponses pertinentes. Nous avons par conséquent un beau chantier à couvrir ensemble. Je vous remercie.

Bertrand TIERCE

Je suis frappé par cette idée imposante selon laquelle il faut créer un dialogue ininterrompu entre les différents acteurs pour mieux se connaître, mieux se comprendre, et ainsi mieux travailler ensemble. Il faut chaque jour remettre l'ouvrage sur le métier. Cette mise en réseau n'est pas important seulement au niveau régional, qui certes est important puisque c'est là que s'articulent les financements de l'Etat et des régions ; le maillage est également important à l'échelle de grands projets, et nous le verrons avec le projet DHC de Total.

Nos travaux vont s'organiser comme suit : en fin de matinée, nous écouterons Michel Godet, Professeur au CNAM, qui reviendra sur les enjeux démographiques, la question du renouvellement des générations et la rupture engendrée en termes de compétences, de développement économique pour nos territoires. Auparavant, nous tiendrons deux tables rondes : la première nous permettra, à travers quelques témoignages concrets, de pointer les difficultés de recrutement et d'évoquer l'art et la manière de dépasser ces obstacles ; la seconde table ronde sera consacrée au parcours de la formation à l'emploi : comment ne pas se tromper pour réussir ? Comment articuler action publique et action de l'entreprise, en nous intéressant particulièrement aux entreprises de travail temporaire. En préambule à nos échanges, Gilles Osmond nous dresse le tableau de l'emploi en Basse-Normandie.

Panorama du marché de l'emploi en région Basse-Normandie

Gilles OSMOND

Responsable du service études de la DRTEFP Basse-Normandie

Etant bas-normand et régionaliste, je vais pour ma part vous présenter le paysage de l'emploi en Basse-Normandie. Les constats et les enjeux sont pratiquement les mêmes en Haute-Normandie.

I. La conjoncture récente

1. La Basse-Normandie pâtit d'une croissance nulle de l'emploi jusqu'en 2004

L'emploi sur les dernières années est en faible croissance. La Basse-Normandie a subi par ailleurs des mutations professionnelles profondes.

A la fin 2000, la région Basse-Normandie regroupait 564 000 emplois. Fin 2003, elle en comptait 562 500, soit un léger déficit de 1 500 emplois. En 2004, année difficile pour la région bas-normande en raison d'importantes restructurations, ce nombre d'emplois a continué à baisser, mais de manière plus forte encore : l'industrie perdent 1 700 postes alors que les secteurs de la construction, du commerce et des services connaissent une faible croissance.

2. Amélioration de la conjoncture en 2005

Les indicateurs sont nettement meilleurs pour 2005.

a. Beaucoup moins d'emplois supprimés par les plans sociaux

Nous ne disposons pas encore de comptes précis sur l'emploi global, mais les chiffres sont favorables : on dénombre ainsi 2 423 emplois supprimés par 68 plans sociaux en 2004 contre 940 suppressions par 42 plans sociaux en 2005. L'effet des plans sociaux est toujours légèrement différé, puisque les effets bénéfiques sont censés se faire connaître l'année suivante ; 2006 devrait être une bonne année.

b. Chômage partiel réduit à sa plus simple expression

Le chômage partiel est dû à la sous-utilisation des capacités de production des entreprises. On compte 45 000 journées indemnisées, ce qui est relativement très faible par rapport à certaines années qui ont enregistré jusqu'à 300 000 journées perdues en raison de chômage partiel.

c. Augmentation des offres d'emploi

La région a noté une progression de 64 000 offres (+3,4 %). Il est important de souligner que ce sont essentiellement des offres d'emploi durable. Nous constatons donc réellement une reprise de l'embauche, et de l'embauche durable en particulier.

d. Nouvelle augmentation du travail temporaire

Le nombre de missions a augmenté de 2 % (on compte 430 000 contrats conclus). L'intérim représente près de 15 000 emplois en équivalent temps plein (soit une évolution de +5,5 %) en région Basse-Normandie. Les trois secteurs les plus utilisateurs de travail temporaire sont la construction (20 %), les industries agro-alimentaires (13 %) et l'industrie automobile (10 %).

e. Les grandes unités (+50 salariés) ont perdu moins d'emploi qu'en 2004

Les établissements de plus de 50 salariés sont beaucoup moins déficitaires en 2005 (750 emplois perdus) qu'en 2004 (1 900 emplois perdus). L'industrie conserve toutefois un déficit assez important (1 100 emplois perdus), raison pour laquelle on ne peut totalement se réjouir du panorama.

Globalement, ces indicateurs soulignent que la situation de l'emploi s'améliore quelque peu.

II. Le diagnostic régional

1. Les faiblesses de l'économie régionale

Les faiblesses de l'économie de Basse-Normandie sont les suivantes :

- une croissance nulle de l'emploi de 2001 à 2004 ;
- un secteur tertiaire en expansion mais un dynamisme des services marchands insuffisants (Quatre secteurs sont ainsi sous-représentés, mais possèdent un potentiel de développement : les services opérationnels, le conseil et l'assistance aux entreprises, les transports et l'hôtellerie restauration) ;
- une insuffisance de renouvellement du tissu productif (le taux de création d'entreprises est beaucoup plus bas en Basse-Normandie que la moyenne nationale ; la région occupe le 16^e rang, ce qui est un mauvais placement) ;
- une difficulté à pérenniser les TPE et les PME, du fait de l'âge des dirigeants (36 % environ des chefs d'entreprise avaient plus de 50 ans en 1999 ; ils sont en âge ou presque aujourd'hui de sortir de la vie active. De 2004 à 2008, on estime à 14 000 les départs potentiels de dirigeants, ce qui correspond à une accélération de +70 % par rapport aux 4 années précédentes).

Bertrand TIERCE

En Haute-Normandie, on attend 24 000 départs programmés de dirigeants compte tenu de leur âge, selon les études de l'INSEE. 24 000 entreprises devront ainsi trouver repreneurs. L'équilibre n'est pas aisé à trouver entre celui qui vend son passé et celui qui veut acheter son avenir.

Gilles OSMOND

- les conséquences marquantes pour la région des restructurations industrielles et des plans sociaux entre 2001 et 2004 (ce sont ainsi 12 400 emplois qui ont été supprimés ; le taux de suppression d'emploi a été en Basse-Normandie nettement supérieur à la moyenne nationale).

La région connaît ainsi un contexte difficile, avec une mutation plus forte qu'au plan national : il y a simultanément perte et création d'emplois. Cette mutation économique et professionnelle est profonde. Ces difficultés ont pour conséquence des problèmes d'insertion accrus : le taux de chômage des jeunes dans la région (25,6 %) est de près de 3 points supérieur à la moyenne nationale ; les personnes handicapées sont également concernées par le problème d'insertion (elles représentent 8,6 % de la demande d'emploi en Basse-Normandie) ; le nombre des allocataires du RMI a quant à lui augmenté de 11,6 % ces deux dernières années (contre une hausse de 14,7 % pour la France entière).

2. Les atouts de l'économie régionale

Les faiblesses que je viens d'évoquer ne doivent pas nous faire oublier les atouts de l'économie régionale :

- des secteurs industriels dominants encore dynamiques (l'industrie agro-alimentaire toujours créatrice d'emplois, la construction automobile qui perd quelques effectifs en raison de départs en préretraites mais qui demeure créatrice d'emploi, et la filière nucléaire avec le projet d'installation de l'EPR à Flamanville, avec de nombreux emplois pour le chantier et la maintenance du site) ;
- des secteurs émergents ou en développement (plasturgie, industrie pharmaceutique, industrie para chimique, industrie des produits d'entretien), des pôles de compétitivité (les transactions électroniques, la filière automobile) et un nouveau Centre de recherche et de fabrication européen (Philips) ;
- des services aux particuliers et aux entreprises très présents et en développement ;
- un artisanat dynamique, mais connaissant le problème de la transmission des entreprises ;
- la permanence de projets de recrutement dans les métiers en tension ;
- une forte mobilisation de l'Etat, de la Région et de l'Europe autour des plans de redynamisation des sites ou bassins fragilisés (Argentan, Nord Cotentin, site Moulinex), par le soutien et la création d'emplois sur ces localisations (la mobilisation s'est manifestée par ailleurs en matière de création d'entreprises : malgré les difficultés, le taux de création d'entreprises a ainsi cru de 2 points en Basse-Normandie depuis deux ans. Enfin, pour l'ensemble des personnes en forte difficulté d'insertion, un maillage progressif du territoire en structures d'accompagnement et d'insertion s'est mis en place : les actions entreprises passent par des démarches d'insertion économique ou des systèmes d'apprentissage) ;

- un chômage en retrait depuis 7 mois, suivant ainsi le mouvement national (baisse de 7 % en France et de 8,2 % en Basse-Normandie), recul qui concerne également les jeunes et les demandeurs d'emploi de longue durée.

3. Les professions en tension

Nous avons construit un baromètre régional, avec des indicateurs qui rendent compte des professions connaissant des tensions à la fin décembre 2005. Il s'agit en fait de professions qui enregistrent plus d'offres que de demandes, un taux de chômage bien plus faible que le taux régional moyen et pour lesquels l'ANPE ne rencontre pas de difficulté majeure pour le placement de chômeurs sur les postes proposés. Ainsi, 17 professions sont répertoriées et se répartissent comme suit.

- 7 professions appartiennent au BTP, avec un élargissement à l'ensemble des métiers : ouvriers qualifiés des travaux publics, maçons, charpentiers, plombiers-couvreurs-chauffagistes, menuisiers, techniciens et chargés d'études et enfin cadres. Tous les niveaux de recrutement sont ainsi représentés.
- 4 professions sont industrielles : régleurs, chaudronniers-tôliers, ouvriers qualifiés (OQ) des industries agro-alimentaires, OQ de la maintenance mécanique.
- 1 profession (employés) concerne le secteur des assurances.
- 1 profession (représentants) appartient au secteur du commerce.
- 2 professions concernent l'hôtellerie-restauration : apprentis et ouvriers non qualifiés de l'alimentation, bouchers.
- Enfin, 2 professions appartiennent au secteur de la santé : infirmiers et professionnels paramédicaux.

4. Prospective à l'horizon 2010

a. Deux hypothèses de travail

Il s'agit de relever les besoins de main d'œuvre pour la Basse-Normandie dans les cinq prochaines années. Deux hypothèses sont proposées.

- **L'effet croissance**
Il peut se traduire par +5 000 emplois/an (avec l'hypothèse optimiste d'une croissance estimée à 3 % du PIB/an) ou une croissance nulle. Nous avons écarté la première option pour la Basse-Normandie, pour privilégier l'optique d'une croissance nulle, situation réelle dans la région depuis quelques années
- **L'effet retraite**
Quelle que soit l'hypothèse de croissance retenue, l'effet retraite se traduira par 13 000 à 15 000 recrutements/an (contre 11 000/an antérieurement).

b. Les professions à fort potentiel en matière de recrutement

Nous avons par ailleurs établi un palmarès des 20 professions qui connaîtront un point culminant en matière de demandes de recrutement. Nous pouvons regrouper ces métiers en trois catégories.

Pour les professions où la présence des quinquagénaires est importante et où la demande de travail baissera fortement en 2010, l'ajustement devrait s'opérer de façon assez mécanique par un non-remplacement des départs. Seront concernés des ouvriers non qualifiés, des employés administratifs des entreprises, des comptables ou encore des professions du textile. Ces professions ne sont évidemment pas concernées par le pic de recrutement prévu à l'horizon 2010.

Pour d'autres professions, la baisse des effectifs employés ne sera pas à la hauteur de la croissance des départs en retraite ; des embauches supplémentaires devraient donc être réalisées, au moins partiellement. Sont concernés les agriculteurs-éleveurs, les professions de la fonction publique ou encore celles des banques et des assurances.

Pour d'autres enfin – et ce sera la situation la plus fréquente –, l'ensemble des besoins de croissance des effectifs et des besoins de renouvellement vont s'ajouter. Seront concernés les services aux particuliers, les employés de maison, les agents d'entretien, les ouvriers qualifiés du BTP, les représentants, les conducteurs manutentionnaires, les cadres et dirigeants d'entreprise, les professions de la maintenance, de la conduite de process, les ouvriers qualifiés de la mécanique, les sages-femmes, les infirmiers et les aides-soignants.

c. Les emplois les plus qualifiés

Ces professions sont moins prépondérantes dans l'économie bas-normande, mais elles connaîtront une accélération vive et une croissance relativement élevée des besoins en recrutement. Ainsi, seront concernés les personnels d'études et de recherche, les formateurs et les recruteurs, les cadres et les employés et techniciens des banques et assurances, les professionnels de la communication, les informaticiens, les cadres technico-commerciaux, les agents d'exploitation des transports, les personnels de l'hôtellerie-restauration et les techniciens et cadres du BTP.

Bertrand TIERCE

Je remercie Monsieur Osmond, qui s'est livré au délicat exercice de présenter dans un temps très court la situation en Basse-Normandie. Nous allons à présent voir si ces propos se vérifient sur le terrain, à travers les témoignages de plusieurs intervenants sur les difficultés de recruter.

Agir contre les difficultés de recrutement

Participant au débat :

*Benoît MELEN, Chargé de développement industrie et environnement Quille
Maryse DAGNICOURT NISSANT, Directrice régionale de l'ANPE Haute-Normandie
Florence ROSENFLED, Responsable RH Renault Trucks, Blainville
Jean-Claude MONTAILLIE, Président de la Fédération du BTP du Calvados*

Le débat est animé par Bertrand TIERCE.

Bertrand TIERCE

Monsieur Melen, vous m'avez confié que vous vous occupiez du chantier de l'A28 et que vous aviez dû, je vous cite, « *racler les fonds de tiroir* » pour trouver des compétences. Expliquez-moi cela.

Benoît MELEN

Je me suis en effet occupé de la partie ouvrage d'art pour cette autoroute Rouen Alençon. En 2002-2003, avec les régions, la Direction du travail et les ASSEDIC, nous avons mis en place un plan de formation à destination de 205 personnes ; pour ma part, je me suis intéressé à 60 personnes pour les métiers des travaux publics. Nous avons concentré nos efforts sur les sites privilégiés de l'Orne, et de l'Eure ; nous souhaitons former de manière durable et dans le temps les individus avec lesquels nous serions amenés à collaborer. Nous nous situons en effet dans des projections de croissance durable de notre activité. Je me suis pour ma part fortement impliqué dans ce recrutement : j'ai accueilli et formé des jeunes, qui avaient connu des erreurs de parcours scolaire et qui connaissaient des difficultés pour rebondir.

Bertrand TIERCE

Combien de personnes avez-vous formées ?

Benoît MELEN

205 personnes ont donc été formées sur l'A28 ; je me suis occupé de 60 personnes. Ces dernières ont été réunies par groupes de 12, qui ont été accueillis au fur et à mesure de la montée en puissance du chantier.

Bertrand TIERCE

Est-ce facile de trouver ces personnes ?

Benoît MELEN

En fait, nous avons pu réunir 60 jeunes ; leur formation et leur accueil ensuite ont en revanche été plus délicats. Mon implication s'est étendue à la qualité des formateurs, aux matériels, à la rédaction du plan de formation ; à plusieurs reprises, il a fallu motiver ces jeunes qui étaient désorientés. Il faut comprendre qu'il n'est pas aisé pour un jeune entre 18 et 22 ans de choisir un métier. Les candidats ont été accueillis quelques semaines sur le chantier, avant de retourner en formation. A l'issue de la formation, un taux d'échec important, avoisinant 50 %, a malheureusement été enregistré sur des objectifs pourtant simples tels que le fait d'être présent le matin, d'être à l'heure, d'écouter ou d'assister à la formation. Nous considérons que la formation d'un ouvrier qualifié se fait sur 4 à 6 années de formation ; il n'est pas question de fléchir dans les premiers temps. Il en va de notre avenir, et de l'avenir de nos salariés et nos cadres. Nous avons nombre d'exemples de jeunes qui entrent sans bagages et qui finissent à des postes hauts placés.

Bertrand TIERCE

Au bout du parcours, combien de compagnons avez-vous pu former et garder ?

Benoît MELEN

Sur les 60 jeunes, 30 n'ont pas achevé leur formation. Pour ceux qui ont poursuivi, nous avons proposé 25 CDI ; nous n'avons recueilli que 18 réponses positives.

Bertrand TIERCE

Pourquoi ?

Benoît MELEN

Il s'agit d'un problème de mobilité. Ce métier, principalement dans le monde du génie civil, est dynamique et bouge énormément. Il faut aimer cette caractéristique. Avec les jeunes, nous devons évoquer les questions des déplacements ou les problèmes de logement.

Bertrand TIERCE

Estimez-vous donc que les obstacles principaux sont liés à une méconnaissance des métiers du bâtiment ? Les jeunes rencontrés vous ont-ils dit en somme « *travail trop pénible ; pas pour moi !* », « *pas assez cher payé !* » ? N'ont-ils pas voulu accepter la mobilité que vous évoquez ? Est-ce un problème d'image ? Où est-ce un problème plus large et plus profond ?

Benoît MELEN

Ce n'est pas un problème de salaire : dans nos professions, nous avons augmenté les salaires l'an passé de 6 à 7 % en moyenne. Nous sommes certainement confrontés en partie à un problème d'image : les choix effectués par les jeunes aujourd'hui sont empreints du désir de facilité, souvent

déconnecté de la réalité. Le choix du BTP n'est pas le premier effectué par les jeunes arrivés sur le marché du travail. Certains jeunes sont par ailleurs mal orientés dans leur formation initiale.

Bertrand TIERCE

Fait-on toujours le choix d'un métier du BTP par défaut, lorsque l'on a échoué par ailleurs ? Les jeunes sont-ils orientés vers ce secteur parce qu'ils n'ont pas d'autre piste professionnelle ?

Benoît MELEN

Je n'ai personnellement pas fait ce choix par défaut. Je pense que c'est un secteur d'activité où l'on prend de la maturité avec les années et où l'on atteint l'excellence au-delà de 40 ans. Il y a un avenir certain dans le BTP. Et on n'est pas prêt à importer du béton de Chine ou d'Inde... Nous travaillons avec le niveau local.

Bertrand TIERCE

Président Montaille, combien d'entreprises compte votre Fédération ?

Jean-Claude MONTAILLIE

Nous comptons 55 000 entreprises sur la France. Sur le Calvados, la Fédération rassemble 70 % des ouvriers du bâtiment.

Bertrand TIERCE

S'agit-il principalement de petites entreprises ?

Jean-Claude MONTAILLIE

Nous accueillons toutes les entreprises, du travailleur indépendant jusqu'à Quille.

Bertrand TIERCE

Partagez-vous le même diagnostic que Monsieur Melen ?

Jean-Claude MONTAILLIE

Je voulais revenir sur l'orientation. Des portes ouvertes du CFA de Caen ont été organisées il y a huit jours ; ce fut une belle réussite puisque le nombre des visiteurs et des industries présentes est en augmentation. Nous avons noté avec plaisir le choix fait par les jeunes pour notre métier. Alors que notre métier était il y a quelques années une orientation d'échec, un frémissement a été constaté depuis trois ans et, cette année, nous notons véritablement un choix opéré par ces jeunes. Nous

osons espérer que les actions menées favorisent encore cette adhésion. Le BTP est l'un des secteurs les moins exposés à la mobilité ou du moins à la délocalisation ; les jeunes dont parlait Monsieur Melen et qui ont refusé la mobilité ont toutefois été formés et se retrouveront certainement dans les entreprises artisanales locales. L'important est donc de former pour la profession. Si l'on se réfère à la présentation de Monsieur Osmond, on peut noter que tous les métiers manuels étaient en tension fin 2005. Nous vivons aujourd'hui les conséquences de décisions d'orientation prises il y a une vingtaine d'années ; la société ne voyait alors pas de manière positive les métiers manuels. Aujourd'hui, les grands projets ont un besoin important de main d'œuvre pour construire des logements en Normandie par exemple.

Bertrand TIERCE

Gilles Osmond mentionnait les départs en retraite et les besoins de certaines activités ; il a précisé que le BTP était un secteur sous tension. Les initiatives pour aller au contact des jeunes, pour les inviter dans les entreprises et finalement valoriser le métier sont-elles suffisantes pour répondre aux besoins de développement des entreprises ? Ou faut-il inventer autre chose pour aller plus loin, notamment avec les partenaires et acteurs régionaux ?

Jean-Claude MONTAILLIE

Aujourd'hui, ce n'est certainement pas suffisant. Je suis moi-même chef d'une entreprise de maçonnerie, et cela fait des mois que je cherche un maçon. Il nous faut effectivement inventer une nouvelle forme de collaboration, en y intégrant la notion de réactivité. Il nous faut aboutir à un mouvement de formation permanent.

Bertrand TIERCE

Avec qui souhaitez-vous construire et mettre en place ce mouvement de formation ?

Jean-Claude MONTAILLIE

Avec tous les acteurs : l'ANPE locale, les entreprises de travail temporaire, les organisations professionnelles... Nous connaissons bien les entreprises, mais nous ne connaissons rien du public à former. Les entreprises de travail temporaire maîtrisent ce sujet mieux que nous, et connaissent par ailleurs les entreprises. Un travail en commun serait profitable à tous.

Bertrand TIERCE

Pourquoi ce travail en commun n'existe pas ou est très insuffisant ?

Jean-Claude MONTAILLIE

Je n'ai pas de réponse particulière. Régulièrement, il est procédé à des actions ponctuelles, concluantes pour la plupart : il existe par exemple actuellement à Caen une formation d'étancheur

lancée par les entreprises de travail temporaire et qui fonctionne parfaitement. Le même constat peut être fait pour des maçons. Mais le problème est que nous formons à chaque fois une dizaine de personnes, ce qui est largement insuffisant. Je crois que l'un des écueils tient dans le fait que les entreprises ont du mal à confirmer leur offre. La période allant de 1991 à 1998 a été très délicate et est encore présente dans les mémoires. Nos collègues ont du mal à se projeter et à anticiper leurs besoins dans un futur plus ou moins proche. C'est compréhensible si l'on se souvient que nous avons perdu un Vilvoorde tous les mois pendant 7 ans dans le bâtiment, ce qui est difficile à surmonter.

Bertrand TIERCE

Avez-vous peur aujourd'hui du « plombier polonais » ?

Jean-Claude MONTAILLIE

Nous avons vu arriver plusieurs vagues d'étrangers, qu'ils aient été italiens, portugais, espagnols ou nord-africains. Demain, ce seront peut-être les populations de l'Est qui arriveront. Nos organisations professionnelles s'entendent pour proposer que l'emploi soit de préférence réservé à nos concitoyens, pour tenter de faire face à nos 2 500 000 chômeurs. Mais les divers plans prévus ne nous laisseront peut-être pas d'autre choix que d'aller chercher ce fameux plombier polonais.

Bertrand TIERCE

Madame Rosenfeld, nous venons d'évoquer un problème d'image auquel est confronté le secteur du BTP. Qu'en est-il pour l'automobile ?

Florence ROSENFELD

Nous sommes un peu à la marge puisque notre activité est centrée sur les camions. Nous restons toutefois dans le secteur de l'industrie, dont l'image me semble meilleure que celle du bâtiment, même s'il reste des progrès à faire. Trop de jeunes ont en effet soit une image négative soit une ignorance totale des métiers de l'industrie. Beaucoup ne savent pas ce qu'est une chaîne de production par exemple. Face à ce constat, nous multiplions les contacts avec l'école et les centres d'apprentissage pour faire connaître nos métiers.

Bertrand TIERCE

Monsieur Melen a rencontré des jeunes qui avaient du mal à comprendre leurs devoirs au cours de la formation et plus globalement la vie de l'entreprise.

Benoît MELEN

Les diverses campagnes qui ont été menées visent bien à faire se rencontrer les sphères des jeunes et celles des entreprises.

Bertrand TIERCE

Madame Rosenfeld, quels sont les obstacles principaux rencontrés lors des recrutements ?

Florence ROSENFELD

Concernant la main d'œuvre directe, nous avons de plus en plus de mal à trouver des CAP ou des BEP. Nous avons évoqué les partenariats avec les entreprises de travail temporaire, l'ANPE et les autres structures : l'Education nationale doit également être un partenaire privilégié. Le système éducatif encourage en effet les jeunes à dépasser le niveau Bac+2 ; nous avons de ce fait bien du mal à trouver des candidats disposant simplement de CAP, BEP ou Bac Pro alors que les besoins sont importants. Or notre entreprise permet à un ouvrier de faire autre chose que de la technique pure et ainsi de progresser. Nous avons en effet besoin d'individus qui sachent s'adapter aux nouvelles organisations.

Nous projetons ainsi nos besoins dans l'avenir ; nous craignons les difficultés de recrutement de cette catégorie de personnels.

Bertrand TIERCE

Il faut donc trouver des individus compétents sur le plan technique et capables d'évoluer et de s'adapter rapidement ; cette quête est plus difficile.

Florence ROSENFELD

Il est relativement difficile de trouver les compétences techniques ; il y a une pénurie. Nous avons un noyau de personnes engagées en CDI, un noyau d'intérimaires fluctuant et nous travaillons en partenariat avec les entreprises de travail temporaire sur des formations en amont pour accueillir des intérimaires qualifiés. Nous avons dans ce but multiplié les formules contractuelles permettant à des jeunes d'être confrontés à la réalité.

Bertrand TIERCE

Avec Carlos Ghosn, vous avez un président mobile, qui est allé au Japon et parle anglais entre autres langues. Avez-vous des Carlos Ghosn dans votre entreprise ?

Florence ROSENFELD

Je me permets de rectifier : Carlos Ghosn est le PDG de Renault Nissan, tandis que nous faisons partie du groupe AB Renault, Groupe suédois.

Cette parenthèse passée, je dois dire que nous avons véritablement un problème avec l'anglais. Nos critères de recrutement intègrent aujourd'hui la maîtrise de l'anglais comme acquis nécessaire, pour les cadres ou les Bac+2. Un technicien gérant la qualité fournisseurs sera amené à échanger avec des fournisseurs étrangers.

Bertrand TIERCE

Le Président Montaille disait qu'il fallait s'organiser différemment pour établir un dialogue plus constructif et permanent autour de l'emploi. Partagez-vous également ce souhait ? Comment pensez-vous qu'il faille agir ?

Florence ROSENFELD

Plusieurs pistes sont à envisager : multiplier les partenariats ou encore décloisonner les sphères de l'enseignement et de l'entreprise. Plus globalement, il faut partager nos expériences puisque nous nous rendons compte que nous faisons face aux mêmes problématiques vis-à-vis des jeunes.

Bertrand TIERCE

Maryse Dagnicourt, quelles pourraient être vos suggestions en tant que Directrice régionale de l'ANPE au regard de ce qui vient d'être dit par les uns et les autres, sur les attentes des entreprises, leurs difficultés de recrutement, les réticences des jeunes, leurs ignorances, la question du CV et des compétences ?

Maryse DAGNICOURT NISSANT

C'est une lourde tâche. Plutôt que des suggestions, je vais plutôt citer quelques exemples, qui pourraient donner lieu à généralisation.

Concernant le BTP, nous avons conduit en Normandie un exercice face à l'importance des besoins dans la construction. Nous avons chiffré à 3 500 le nombre de personnes – chercheurs d'emploi ou jeunes formés quittant l'éducation nationale – qui chaque année en Haute-Normandie sont formés aux métiers du BTP. La première interrogation porte sur le nombre d'individus qui iront et resteront effectivement dans les entreprises de ce secteur. Il y a un vrai problème de calage et de choix professionnel, y compris lorsque les personnes sortent d'une formation. Nous avons testé plusieurs solutions depuis plusieurs mois voire années. Les choses évoluent ; certains secteurs tirent les enseignements de ces difficultés de recrutement. Le diplôme n'est plus l'exigence première ; l'expérience, la motivation et la formation priment désormais.

Depuis quelques années donc, nous nous sommes organisés entre partenaires. Le précédent Ministre de l'Emploi a demandé à tous les partenaires de lutter ensemble contre certains préjugés à l'égard de certains métiers. Nous nous sommes réunis avec les représentants des principales branches en tension et avons réfléchi à de nouveaux moyens d'attirer les jeunes, qui deviendront une denrée rare, ainsi que les personnes âgées de +26 ans, disposant d'un potentiel, parfois plus motivées que les plus jeunes, ayant déjà travaillé et ayant de ce fait une expérience du monde de l'entreprise.

Avec le BTP, avec la Restauration, avec la Chimie et la Métallurgie, nous avons décidé d'utiliser un outil pour opérer une évaluation sur le lieu de travail, d'une durée de trois semaines au maximum : le principe est que les entreprises accueillent les personnes motivées pour découvrir l'activité des structures et volontaires pour tester quelques tâches professionnelles. En une année, nous avons multiplié par trois le nombre de ces tests de motivation. C'est un exemple traduisant l'efficacité d'une réflexion et d'un travail collectifs. Les personnes demandeuses d'emploi pensent souvent que

leurs compétences acquises dans d'autres expériences ne sont pas transférables vers les secteurs en tension.

Au cours de deux expériences menées au Havre, nous avons mis en évidence, avec les entreprises de travail temporaire, la présence de soudeurs dans le bassin havrais pouvant répondre aux besoins dans ce secteur. Nous avons mis en œuvre des évaluations de compétences avec l'Institut national de la soudure afin de dresser un état des lieux précis. Nous nous sommes tournés vers la région et les ASSEDIC pour trouver les financements de formation. Nous nous sommes alliés aux ETT pour répondre aux différents besoins. Cette opération met en évidence le nécessaire partenariat de terrain, en amont ou au démarrage des recrutements.

Bertrand TIERCE

Vous considérez ainsi que c'est autour de projets d'investissements ou de développement que l'on peut réunir efficacement l'ensemble des partenaires, est-ce bien cela ?

Maryse DAGNICOURT NISSANT

C'est aussi à ces occasions que l'on arrive à démontrer très clairement la présence des entreprises, leurs besoins en recrutement et l'intérêt à développer les partenariats.

J'aimerais citer un autre exemple. En Haute-Normandie, nous avons ouvert dans les trois derniers mois ce que l'on appelle des « plates-formes de vocation ». Ces sites dépendent de l'ANPE et ont une mission assez différente : il s'agit, à travers des tests professionnels, réalisés en une journée, et proposés à des jeunes de moins de 26 ans, sans formation mais motivés, de mettre en évidence les capacités de ces populations à travailler dans certaines situations et certains milieux professionnels. Les capacités mises en lumière peuvent être manuelles, intellectuelles, de travail en équipe, dans des milieux spécifiques ou encore à la relation clients. Nous testons ainsi les jeunes venant vers nous, adressés par les ANPE ou les missions locales, et pour lesquels nous offrons la plus grande garantie possible sur leur aptitude à s'insérer dans l'entreprise, à écouter, apprendre, découvrir et s'adapter.

Bertrand TIERCE

Devons-nous donc totalement oublier le CV ?

Maryse DAGNICOURT NISSANT

Effectivement. Je suis personnellement partisane de la suppression du CV, totalement dépassé dans le contexte actuel.

Bertrand TIERCE

Cette démarche est-elle bien reçue par les chefs d'entreprise, qui ont l'habitude de juger rapidement la qualité d'un candidat à partir de sa lettre de motivation et de son CV, puis de conforter ou d'infirmer leur intuition première au cours d'un entretien ?

Maryse DAGNICOURT NISSANT

Cette méthode est bien reçue si j'en juge des nombreuses réponses à nos invitations aux inaugurations, quel que soit le secteur professionnel. Les responsables sont venus voir et tester les exercices proposés aux jeunes. J'ai en tête l'exemple d'un jeune, sorti de l'école avec un CAP de mécanicien, et qui ne voulait absolument pas exercer ce métier. Il nous a été adressé ; en l'espace d'une journée, nous avons mis en évidence chez lui des compétences réelles, et il est aujourd'hui employé comme maçon dans une entreprise de BTP, sans être formé dans le métier. Nous devons dépasser les modes de recrutement traditionnels et abandonner la référence exclusive au diplôme et raisonner à partir des compétences et des capacités ; nous devons souligner les savoir-faire et les savoir-être.

De la salle

On parle beaucoup des parcours de mécaniciens et de maçons, des jeunes et des moins jeunes ; qu'en est-il de l'emploi féminin ?

Florence ROSENFELD

Lorsque j'évoque les techniciens ou les ouvriers, je ne distingue pas entre hommes et femmes. Statistiquement, il y a effectivement moins de femmes dans ce type de métiers ; nous recrutons malgré tout des femmes, qu'elles soient chefs d'équipe ou techniciennes. Nous souhaiterions davantage féminiser ce type de professions ; lorsque des femmes sont présentes, la méthode de management évolue. Il reste que dans les forums, ce sont surtout des hommes qui viennent vers nous.

De la salle

Nous trouvons aujourd'hui des femmes caristes, des femmes routiers ou des femmes dans le BTP, en particulier dans les pays de l'Est. Les femmes doivent être davantage valorisées et représenter une ressource.

Maryse DAGNICOURT NISSANT

Le taux de chômage des femmes est encore supérieur à celui des hommes. Vous avez raison de souligner que les femmes sont une ressource importante. Les femmes font leur place peu à peu dans les secteurs jusqu'à présent masculins : certaines sont aujourd'hui peintres dans le bâtiment. L'industrie compte encore peu de femmes. Nous avons conclu un accord avec une entreprise de pointe située au Havre et qui participe à la construction de l'A380, avec la volonté de rajeunir et

féminiser l'emploi. Après analyse de postes, 105 personnes ont été recrutées, dont 56 % sont des femmes, qui occupent des métiers dits « masculins ». Ces femmes étaient pour un tiers d'entre elles au chômage depuis plus de deux ans. La volonté affichée des entreprises d'accepter le travail féminin alliée à des démarches favorisant l'insertion des femmes constituent les clés de la réussite.

Benoît MELEN

Dans mon entreprise, nous rencontrons des femmes conductrices ou ingénieurs de travaux, qui managent des chantiers et font évoluer la situation. Elles sont pour la plupart plus professionnelles que les hommes. Je voudrais souligner qu'il est facile sur les grands chantiers de mobiliser l'ensemble des acteurs pour intégrer 150 personnes. Des camarades chefs d'entreprise comptant quelques salariés auront plus de mal à tester une personne sur site pendant une journée et de conclure un contrat de travail rapidement avec cet individu simplement motivé.

Jean-Claude MONTAILLIE

L'organisation professionnelle est mobilisée sur le sujet du travail féminin. Dès lors qu'il y a motivation et compétences, nous ne distinguons pas le genre de la personne à employer. Notre problème majeur concerne l'hygiène et la sécurité sur les chantiers : nous sommes des nomades, et installer des vestiaires et des toilettes pour femmes d'un côté et pour hommes de l'autre représente un coût financier considérable. Lorsque nous aurons atteint un nombre « critique » de femmes présentes sur un chantier (les prévisions évoquent 30 000 femmes d'ici 2010), nous pourrions envisager de tels équipements. Je crois qu'au-delà du problème financier, il y a des barrières culturelles à faire tomber. En Basse-Normandie, les femmes sont surtout confinées à la peinture ; elles sont très présentes dans les métiers de l'encadrement. Pour ma part, je n'ai pas reçu la demande d'une femme désireuse d'être maçon.

De la formation à l'emploi

Participent au débat :

Arnaud de CHEZELLES, Directeur de projets Total

Jacques SOLOVIEFF, Directeur général du FAF TT

Annie BEAUNIEUX, DRH de ATM Entreprise

Yannick SOUBIEN, Président de la Commission « Formation tout au long de la vie » du Conseil régional de Basse-Normandie

Francis DA COSTA, Président du MEDEF de Haute-Normandie, Président de la Commission Formation du MEDEF

Le débat est animé par Bertrand TIERCE.

Bertrand TIERCE

Nous prolongeons notre conversation afin de voir les bonnes pratiques et les solutions qu'il est possible d'imaginer sur les différents territoires et les projets en place.

Madame Beaunieux, que fait votre entreprise ?

Annie BEAUNIEUX

Notre groupe a pour vocation de travailler en maintenance industrielle dans le domaine nucléaire, c'est-à-dire dans le cycle du combustible, les réacteurs nucléaires et les chantiers de recherches.

Bertrand TIERCE

Vous intervenez donc pour EDF et pour COGEMA entre autres, autrement dit des acteurs exigeants vis-à-vis de leurs équipementiers, leurs sous-traitants ou leurs intervenants extérieurs.

Annie BEAUNIEUX

Leurs exigences sont effectivement très fortes, d'abord en matière technique. Les usines d'EDF ou de COGEMA fonctionnent en flux continu ; nous n'avons alors pas le droit à l'erreur. Leurs exigences sont également strictes en matière de formation liée à la sécurité : tout accident, même bénin, dans le domaine nucléaire est immédiatement médiatisé ; nous ne pouvons nous permettre de faillir sur ce point.

Bertrand TIERCE

Jacques Solovieff, expliquez-nous ce qu'est le FAF TT.

Jacques SOLOVIEFF

Bien que la consonance prête peut-être à sourire pour certains, le FAF TT est une affaire sérieuse. C'est l'organisme paritaire chargé de gérer et de collecter les fonds de la formation du travail temporaire. On parle de la formation professionnalisation et des contrats plus spécifiques évoqués lors de la première table ronde (une partie du plan de formation des entreprises, le bilan de compétences, la VAE).

Bertrand TIERCE

Votre action est au service des entreprises, pour qu'elles puissent former leurs collaborateurs à intervenir dans des univers exigeants.

Jacques SOLOVIEFF

Notre rôle est de faciliter, de faire savoir, de faire connaître, parce que les acteurs concernés sont les entreprises, les intérimaires et les salariés permanents. En partenariat avec les entreprises et les organismes de formation, nous accomplissons un travail essentiel d'ingénierie financière et d'aide à l'innovation.

Bertrand TIERCE

Vous connaissez bien entendu le groupe Total, n'est-ce pas ?

Jacques SOLOVIEFF

Parfaitement. C'est un exemple en matière d'anticipation nécessaire pour pouvoir fournir au bon moment les compétences. Comme dans tous les processus de production, il y a le processus du juste à temps ; ce processus, rapporté aux compétences, demande de l'anticipation à partir du projet industriel. Le travail d'organismes comme le nôtre consiste à se débrouiller par la suite dans les nombreux dispositifs pour pouvoir tenir compte d'une construction de parcours qui aboutit au bon moment aux compétences disponibles pour le travail temporaire au profit des entreprises utilisatrices.

Bertrand TIERCE

Monsieur Da Costa, quel est le rôle de la Commission Formation du MEDEF ?

Francis DA COSTA

Le rôle de cette commission est de réfléchir à tout ce qui permet de développer la formation professionnelle en France, à destination des salariés et des entreprises. Il s'agit également d'aider les entrepreneurs à mettre en œuvre tout ce que la Commission a pu produire comme réformes, consécutives à des négociations.

Bertrand TIERCE

Nous verrons comment il est possible de concilier une réflexion nationale et une action locale.

Arnaud de Chezelles, vous êtes Directeur de projets chez Total, et vous êtes localisé sur la zone portuaire du Havre. Vous avez porté le projet DHC, l'un des projets majeurs, représentant 500 millions d'euros d'investissements. Pouvez-vous nous en parler ?

Arnaud de CHEZELLES

DHC est un sigle anglo-saxon pour Distillate Hydro Crackers.

Bertrand TIERCE

La construction sera achevée dans quelques semaines, est-ce bien cela ?

Arnaud de CHEZELLES

Le projet a été lancé début 2002 et nous pensons pouvoir démarrer les installations début juin prochain.

Bertrand TIERCE

Vous vous êtes aperçu que vous risquiez de rencontrer un déficit de compétences pour répondre à certains besoins.

Arnaud de CHAZELLES

A l'origine de la démarche, innovante pour nous, nous avons identifié que nous allions avoir besoin de certains métiers qui étaient apparemment en tension en France et même en Europe. Nous avons alors analysé le problème avec la Direction départementale du travail et l'ANPE. Nous nous sommes aperçus que de nombreux demandeurs d'emploi pouvaient détenir la qualification que nous recherchions. Nous avons donc lancé un partenariat avec le service public de l'emploi, avec les principaux donneurs d'ordre, avec le SETT pour essayer d'identifier nos besoins le plus en amont possible et qualifier des personnes qui pouvaient répondre à ces besoins.

Bertrand TIERCE

Qui signe la convention de partenariat relative au projet DHC pour répondre aux besoins de Total ?

Arnaud de CHAZELLES

Les donneurs d'ordre impliqués sont Total, par mon intermédiaire, Technip et Sofrecid. Pour le service public de l'emploi, nous trouvons la DRTEFP, l'ANPE, le Conseil régional, les ASSEDIC, l'AFPA, etc.

Bertrand TIERCE

Le Conseil régional de Haute-Normandie intervient-il dans le financement ?

Arnaud de CHAZELLES

Le Conseil régional est effectivement intervenu pour financer des programmes de formation identifiés.

Bertrand TIERCE

Quels objectifs vous êtes-vous fixés collectivement ?

Arnaud de CHAZELLES

Dans un premier temps, il s'est agi de satisfaire les besoins de main d'œuvre qualifiée tout au long du projet. L'objectif qui a dominé tout le travail de nos équipes a été de promouvoir les demandeurs d'emploi de la région, et de faire en sorte que toute demande marginale trouve sa réponse auprès de ces mêmes demandeurs d'emploi.

Bertrand TIERCE

Quelles sont les actions engagées ?

Arnaud de CHAZELLES

Nous avons d'abord installé une antenne ANPE sur le chantier, qui s'est mise en réseau avec les entreprises du travail temporaire et avec les entreprises intervenantes, pour identifier les besoins. La mise en réseau a permis d'enrichir la base de données disponible auprès des entreprises de travail temporaire pour éventuellement identifier des personnes absentes des fichiers originaux mais pouvant satisfaire aux besoins.

Nous avons fait un zoom sur 14 mois d'activité : plus de 1 000 demandeurs d'emploi de la région ont travaillé sur le chantier ; parmi eux, près de 400 n'ont pas renouvelé leur inscription à l'ANPE. On peut supposer qu'ils ont trouvé un emploi stable. Cette démarche, qui paraissait être précaire, a généré une insertion d'un nombre significatif de personnes.

Bertrand TIERCE

Quel bilan tirez-vous de cette coopération, tant pour les personnes formées que pour les comportements des entreprises concernées, en particulier Total ? Vous m'avez confié que ce n'était pas évident au départ.

Arnaud de CHAZELLES

Absolument. Le bilan est positif. Nous avons vu l'intérêt régional, citoyen, de conduire ce genre de formation. J'ai convaincu tous mes collègues, porteurs de projets dans la région et ailleurs. Nous avons également maintenant une expérience de ce type de démarche, et nous pouvons promouvoir des programmes mieux bâtis.

Bertrand TIERCE

Si d'autres grands investissements se présentent sur le site de la raffinerie en Normandie, pensez-vous que l'on aurait intérêt à dupliquer l'expérience menée sur le DHC ?

Arnaud de CHAZELLES

La dupliquer et même la développer : il y a certainement de bonnes idées à poursuivre et d'autres à abandonner. Au cours des ces deux dernières années, de nouvelles idées ont émergé : nous avons organisé des visites de chantier de plus en plus structurées, des rencontres avec des professionnels pour susciter des vocations chez les demandeurs d'emploi. Ces derniers savent rarement ce qu'est un échafaudage ou un coffreur. Nous avons finalement engagé une procédure de marketing, qui a donné des résultats, au début très décevants puis positifs.

Bertrand TIERCE

A votre avis, la démarche a-t-elle été reprise ou existe-t-elle déjà dans d'autres grands groupes industriels ? Je pense à EDF ou à la COGEMA par exemple.

Arnaud de CHAZELLES

Je l'ignore. C'est déjà une démarche innovante au sein de Total.

Bertrand TIERCE

C'est la question du partage d'expériences qui se pose ici.

Monsieur Solovieff, comment êtes-vous intervenu pour accompagner cette initiative que Monsieur de Chazelles vient de décrire ?

Jacques SOLOVIEFF

Les entreprises de travail temporaire ont été associées au projet très naturellement. Elles avaient besoin d'outils de formation, de dispositifs qui s'adressaient soit aux intérimaires soit aux demandeurs d'emploi. Le pont professionnel pour l'emploi a aussi joué un rôle : des parcours ont été établis avec des formations plus ou moins longues selon l'expérience initiale des individus. L'accord national et l'accord formation en travail temporaire et les nouveaux dispositifs permettent réellement de construire des formations adaptées à des projets, avec des parcours différents. Nous avons essayé de trouver les meilleures formules. Grâce à la mutualisation, nous avons pu dégager des fonds complémentaires qui permettent d'arriver au résultat évoqué. Le bilan est très positif. Le chantier s'arrête, mais les compétences acquises pourront être mises à disposition d'autres entreprises.

Bertrand TIERCE

Comment évaluez-vous votre valeur ajoutée ?

Jacques SOLOVIEFF

La valeur ajoutée est d'abord financière. Un autre apport est d'avoir permis à des concurrents de travailler ensemble en toute sérénité ; étant dans la salle, ils pourront en témoigner. Nous avons par ailleurs apporté par l'inventivité des dispositifs des réponses à des questions précises, par exemple que faire quand quelqu'un ne dispose que d'une partie des compétences nécessaires. Nous avons enfin accompagné l'ensemble des entreprises dans leurs relations avec les organismes de formation.

Bertrand TIERCE

Vous affirmez donc que vous n'êtes pas qu'une source de financement, mais que vous apportez votre ingénierie des parcours de formation.

Jacques SOLOVIEFF

Exactement. Les partenaires essentiels autres que les entreprises déjà citées sont les ASSEDIC et les Conseils régionaux. Nous élargissons au-delà des besoins immédiats, pour maîtriser l'anticipation.

Bertrand TIERCE

Monsieur de Chazelles, avez-vous associé à votre démarche vos grands sous-traitants ?

Arnaud de CHAZELLES

Nous avons, dans notre comité de pilotage, intégré les principaux donneurs d'ordre. Par ailleurs, chaque fois que nous lançons une opération, nous essayons d'amener une entreprise susceptible d'employer la personne que nous formions. Les entreprises étaient associées dès le départ.

Bertrand TIERCE

Madame Beaunieux, que pensez-vous de l'initiative présentée par Monsieur de Chazelles ? Nous avons évoqué la nécessité d'anticiper les démarches de formation et les exigences des donneurs d'ordre. Par rapport à ces enjeux, vous retrouvez-vous dans la démarche de Monsieur de Chazelles ?

Annie BEAUNIEUX

Je ne m'y retrouve pas réellement.

Nous vivons depuis cinq ans un changement très fort du contexte économique, qui a perturbé le lissage de l'activité. Auparavant, dans le cadre de notre contrat biennuel, nous pouvions employer un technicien, un employé, un agent du 1^{er} janvier au 31 décembre de l'année concernée. Aujourd'hui, la démarche est différente : nous vivons de plus en plus une problématique de lissage des charges, avec des pics importants ponctuellement, pour lesquels l'anticipation n'a pas trop sa place. Il nous a donc fallu faire face à ces contraintes.

Faisant partie d'un grand groupe, nous bénéficions des prestations d'un service central qui gère les charges des différents sites, auquel nous pouvons faire appel en cas de surcharges. Mais étant donné que nous travaillons tous pour le même client, les moments de surcharge sont à peu près tous identiques. Cette possibilité offerte par la centralisation ne représente donc qu'une petite solution.

Nous pouvons faire face à une sous-charge dans un service et une surcharge dans un autre : nos techniciens ont donc été amenés à devenir polyvalents et ont pour cela bénéficié d'une formation par compagnonnage en interne avec une traçabilité importante. Nous nous sommes appuyés sur la loi de 2004 de façon à anticiper la VAE. Les formations avec un tuteur peuvent durer un ou deux années, pour lesquelles il y a adhésion totale et complète du salarié. Socialement, la démarche est bien vécue : la polyvalence est vécue comme une protection contre les aléas ; les tuteurs, placés dans la position d'experts, sont quant à eux valorisés.

La dernière solution consiste à recourir à l'intérim. Nous rencontrons sur ce plan des difficultés de mobilité. Nous faisons malheureusement face à beaucoup de réticences. L'intérimaire est souvent en poste chez nous pour une période relativement longue, en raison du poids de la formation octroyée. Nous souhaitons créer un vivier d'intérimaires, pour lesquels nous sommes capables d'offrir de l'activité pour 7 à 8 mois, qui sont reconnus, qui présentent une garantie en matière de comportement au travail et qui finissent par être intégrés dans l'équipe de travail.

Bertrand TIERCE

Le donneur d'ordres apprécie-t-il cette démarche, consistant à arriver avec des salariés confirmés et des intérimaires ?

Annie BEAUNIEUX

Nous disposons d'instructions quant au recours à l'intérim. Nous sommes capables de montrer que l'intérimaire a reçu une formation interne.

Bertrand TIERCE

Vos relations avec les entreprises de travail temporaires sont-elles de qualité et vous permettent-elles de trouver les compétences nécessaires pour faire face à la surcharge de travail dans le respect de vos exigences ?

Annie BEAUNIEUX

Nous travaillons avec des agences spécialisées, qui connaissent parfaitement nos problématiques. Le principal frein rencontré est celui de la mobilité.

Bertrand TIERCE

La question de la formation en rapport avec les besoins de l'entreprise (c'est-à-dire la détection des individus, leur formation, leur mise en marche dans l'entreprise) est une interrogation importante ; elle soulève la problématique de la qualité. Il y a par ailleurs semble-t-il une relation plus large à établir entre les responsables d'entreprise, les responsables d'entreprise de travail temporaire, les acteurs du service public de l'emploi et les collectivités pour produire de l'efficacité. Monsieur Da Costa, quel regard portez-vous sur cette description ?

Francis DA COSTA

Les entreprises sont les premiers acteurs de la formation professionnelle en France.

A travers les différentes interventions, j'ai reconnu les trois sujets sur lesquels j'avais réfléchi au départ : il a été mentionné le fait que la formation favorise l'accès à l'emploi, le maintien dans l'emploi et le développement de compétences pour l'individu et le développement de richesses pour l'entreprise. Il n'y a aucune antinomie entre ces trois pôles.

Le MEDEF est présent à travers 155 antennes locales en France. J'ai participé avec sept autres acteurs aux négociations sur l'accord national qui a été évoqué. Il a été difficile d'intégrer et de tenir compte des exigences et des souhaits de chacun. Pour faire face aux éventuelles complications, le MEDEF se propose d'apporter le relais territorial au plus près des entreprises. Nos préoccupations consistent à trouver les meilleurs moyens pour faire se rencontrer les entreprises et l'éducation nationale, les faire se respecter et s'unir. Des contacts sont ainsi noués avec les collèges et les lycées professionnels. D'autres démarches sont aussi en place : en Haute-Normandie, nous avons instauré des Clubs de compétences, fonctionnant depuis trois ans, et regroupant chacun entre vingt et trente entreprises. Dans ces clubs se côtoient petites et grandes entreprises qui échangent leurs expériences. Les mouvements s'effectuent en local et en national, pour profiter de toutes les interactions créées.

Bertrand TIERCE

L'idée est que pour progresser, les entreprises doivent travailler ensemble, dans le respect des compétences et des particularismes de chacune. Monsieur Soubien, quel est votre regard sur les politiques menées en Basse-Normandie ?

Yannick SOUBIEN

Nous réfléchissons sur les expérimentations qui sont menées. Notre région est très impliquée. Nous travaillons avec l'Education nationale pour mieux appréhender l'orientation secondaire. Nous devons poser la question suivante : « *ça commence où et ça se termine quand ? Et est-ce que ça se termine vraiment ?* ». Je m'interroge sur le moment le plus propice pour qu'un jeune se saisisse de sa responsabilité et son autonomie à se situer dans un parcours. L'idée de passeport, que l'on étudie actuellement, me paraît de ce point de vue pertinente. Nous devons établir des relations avec les services de l'Etat. Dans un PRDFP, nous avons souhaité mettre en place une concertation territoriale pour une meilleure cohérence de la politique régionale en matière de formation. Notre souci n'est pas de répondre favorablement aux attentes de Monsieur Borloo sur la participation des régions dans le cadre des Maisons de la formation. Notre intérêt porte plutôt sur nos besoins *a minima* sur tous les territoires pour que cette cohérence et cette concertation soient possibles, au regard d'un diagnostic partagé et de projets réalistes. Nous avons besoin de tous les partenaires.

Le budget de la région représente aujourd'hui 115 millions d'euros ; la politique de la formation et de l'emploi compte pour 105 millions d'euros. Des conventions Partenariat Objectifs sont conclues avec les branches, avec des signatures de Chartes Qualité sur l'emploi et la formation. La politique de l'apprentissage représente près de 50 millions d'euros. La formation professionnelle continue est à envisager également, avec les dispositifs de droit commun, que nous sommes prêts à revisiter en fonction de nos débats. L'action préparatoire à la qualification et à l'emploi doit être davantage ancrée sur les réalités en termes de besoins des populations et des territoires. La qualification ne doit pas être réalisée en « hors sol ». Nous avons aussi énormément de réussite concernant certains dispositifs à destination des entreprises : ces dernières demandent notre aide, lorsqu'elles sont en demande de main d'œuvre et que sur le territoire elles ne rencontrent pas les personnes qualifiées. Ainsi, sur le lieu de travail, avec des opérateurs compétents (les organismes de formation), nous nous inscrivons dans la démarche d'apprendre par la confrontation dans la tâche. Ce sont des opérations de développement local ; nous en avons conduit récemment sur Caen avec PSA, et nous avons obtenu 90 % de placements.

Bertrand TIERCE

Il fut un temps où, entre les grandes collectivités territoriales et les organisations patronales, il y avait une sorte de suspicion lorsque l'on évoquait la formation. D'après vous, Monsieur Soubien, ce temps est-il révolu ?

Yannick SOUBIEN

Oui, je le crois. La situation est telle que nous avons appris à nous parler. Le paysage a changé ; aujourd'hui, la préoccupation consiste à agir ensemble. Le dispositif de formation tout au long de la vie en est une application directe. Qui mieux que la région peut apporter les connaissances du territoire et proposer des interventions localement ? Aujourd'hui, les connaissances passent par le savoir-faire, le savoir-être, le savoir apprendre, le savoir s'adapter ou encore le savoir travailler en équipe. Ces compétences sont considérées par la région comme citoyennes ; elles sont attendues par l'environnement de travail qui, de plus en plus, pose ces exigences.

Francis DA COSTA

Je suis heureux d'entendre Monsieur Soubien. Il faut ajouter que les régions sont à géométrie variable et n'ont pas toutes la même visibilité. La discussion avec les partenaires sociaux n'est pas aussi claire comme vous le mettez en évidence aujourd'hui. Mais je reconnais que nous sommes sur la même longueur d'ondes avec les souhaits exposés ici.

Bertrand TIERCE

Nous remercions nos différents intervenants. Pierre Fonlupt, Vice-président du SETT, devait conclure nos travaux avant l'intervention de Michel Godet. Il a malheureusement dû se rendre à Paris. Je cède donc la parole au Président Lafon pour nous apporter les derniers enseignements tirés de nos échanges.

Conclusion

Gilles LAFON
Président du SETT

Je vous remercie pour votre participation à ces tables rondes. J'associe à mes remerciements les représentants de notre organisation et les entrepreneurs, en particulier Pierre Fonlupt, Vice-Président qui n'a pu rester parmi nous, Dominique Villepreux, Présidente de la Commission de PME ainsi que Philippe Gobinet, Trésorier –Vice-Président du SETT et Christian Pedeux, Président de la Commission juridique du SETT sans laquelle rien ne se fait, ni ne se crée dans notre organisation.

Quel est le problème posé ? Il s'agit de créer des liens entre la formation de nos jeunes et l'emploi. Cet impératif passe par la nécessaire prise en compte de la responsabilité de chacun, elle concerne aussi l'Education nationale, les systèmes de formation et les entreprises. Les pouvoirs publics, les dispositifs mis en place et les entreprises doivent également prendre leurs responsabilités. Les entreprises de travail temporaire ont souvent été stigmatisées et diabolisées. Nous devons réussir à faire passer les jeunes de la formation à l'emploi. La promesse selon laquelle le travail est accessible à qui fait des efforts et travaille bien doit aujourd'hui être tenue.

A ces 160 000 jeunes qui arrivent chaque année sur le marché du travail, nous avons aujourd'hui indiqué que la solution passe par la proximité et par le travail collectif. Il s'agit en somme de créer la chaîne, et d'agir rapidement. Il faut pour agir efficacement lever un certain nombre de freins : comment dépasser les réticences face à la mobilité ? Comment intégrer et valoriser les nouvelles formes de recrutement (par exemple en mettant de côté le CV) ? J'aurais aimé que Madame Rosenfeld expose les expériences suédoises pour avoir un point de vue des pratiques à l'étranger. Il faut également simplifier les dispositifs réglementaires : nous devons souvent forcer la main de nos collaborateurs pour leur faire apprendre et comprendre les dispositifs en œuvre permettant d'insérer un demandeur d'emploi sur le marché du travail. Ne complexifions pas davantage les dispositifs !

Pour finir, je voudrais évoquer mon combat : je refuse l'amalgame entre précarité et travail temporaire. Le précaire, c'est celui qui reste « au fond du tiroir » ; pour lui, la solidarité nationale doit jouer et les dispositifs réglementaires les plus précis doivent être instaurés. Nous ne nous adressons pas à cette catégorie d'individus pour l'intérim. Pour ceux-ci, nous pouvons développer, dans le cadre du placement, des dispositifs d'accompagnement avec nos collaborateurs, pour les aider et les former. Nous avons accepté avec nos partenaires sociaux de mettre en place les fonds nécessaires pour soutenir la formation, car c'est par la formation que se créera demain la richesse. Je préfère parler de flexibilité. Mesdames et Messieurs, je vous remercie encore.

Le choc démographique, ses conséquences sur l'activité et l'emploi dans les entreprises

Michel GODET
Professeur au CNAM

Nous sommes un peu tristes de voir que le langage simple du bon sens et l'écoute dont vous faites preuve ici n'a rien à voir avec ce qui se passe à Paris et les préoccupations carriéristes qui sont en œuvre actuellement.

Je vais tenter tout de même d'éclairer le futur. Il est possible d'adopter trois attitudes pour faire face aux enjeux de l'avenir.

- **La réactivité**

Nous devons oublier cette attitude puisque nous sommes déjà en situation d'urgence.

- **La préactivité**

Elle représente une bonne nouvelle pour les jeunes, qui seront une denrée rare ; plus rare encore seront ceux qui voudront travailler ; quant à ceux qui sauront lire, écrire et compter et qui seront motivés par le travail, ils seront encore moins nombreux. Il faut ici insister sur la nécessaire efficacité du système éducatif, qui ne doit plus laisser « filer » des jeunes sans qualification minimale. Les jeunes motivés et un minimum compétents n'auront donc aucune difficulté pour trouver un emploi ; le CPE n'était peut-être pas à ce titre nécessaire.

Je suis par ailleurs triste devant une situation que j'avais prédite. Il y a quinze ans, je venais ici même pour alerter contre la folie des diplômés qui s'emparait de la France ; je prévenais que nous allions avoir une surabondance de diplômés et une pénurie de professionnels. C'est la situation que nous connaissons aujourd'hui. Les surdiplômés ne sont pas plus employables que les jeunes sans diplôme. Un titulaire d'une maîtrise de STAPS ne trouvera pas même un emploi chez Décathlon. Le marché du travail ne veut pas de jeunes frustrés de la course aux diplômes, et une partie de la jeunesse inquiète se sent par conséquent flouée. Ces jeunes sont ceux qui n'ont pas connu les filières sélectives.

- **La proactivité**

Définir un projet est la troisième attitude possible. Au plan local, ce qui compte, c'est l'union des forces autour de projets.

Face à l'avenir, je m'intéresse à la manière d'engager les réformes. Le gouvernement devrait ces temps-ci s'intéresser à mes propos.

La véritable question correspond au « *qui suis-je ?* ».

L'entreprise doit mieux cerner son arbre des compétences.

S'agissant des responsables politiques, on peut s'interroger sur leur aptitude à appréhender l'échec scolaire alors qu'eux-mêmes ont toujours réussi. Je suis pour ma part favorable à la suppression de

l'ENA et à l'encadrement des politiques par des personnes ayant des responsabilités économiques et sociales sur le terrain.

Dans l'Education nationale, le même schéma est reproduit : ceux qui ont en charge l'orientation dans les écoles n'en sont jamais sortis. Ma proposition consiste à engager dans les collèges et les lycées des professeurs associés, qui possèdent le savoir utile.

Nous devons par ailleurs nous interroger sur les raisons des différences régionales en matière de développement. Le développement d'une région est porté par les hommes, dès lors qu'ils se battent ensemble sur des projets communs et non les uns contre les autres.

Les trois notions clés et enchevêtrées sont dès lors l'anticipation, l'action et l'appropriation.

Un jeune qui dispose du diplôme mais non de l'expérience représente un risque pour l'entreprise. Cette dernière doit faire le pari de la formation par l'insertion. Le jeune doit montrer qu'il est capable de savoir être. Une année en milieu professionnel vaut ainsi n'importe quel diplôme.

Concernant les réformes publiques, la question de la méthode est fondamentale. La manière de poser la question change la réponse. Pour souligner cette proposition, je vous donne un exemple : si vous demandez à votre prêtre : « *puis-je fumer lorsque je prie ?* », il vous répondra non ; si vous lui demandez « *puis-je prier lorsque je fume ?* », la réponse sera favorable.

Les oracles se sont-ils trompés sur la « fin du travail » ? Je répète que c'est l'activité qui crée la richesse, laquelle crée à son tour l'emploi. Les emplois de demain seront entre autres des métiers d'assistante maternelle et d'aide aux personnes âgées, de conducteurs d'engins ou encore de professionnels du BTP. Nous évoquons la féminisation du travail plus tôt ; elle est en cours mais évolue lentement. Certaines professions affichent le désir de se féminiser pour devenir attractives, surtout pour les hommes...

La productivité est pour moi un indicateur d'exclusion. Ce qui compte n'est pas d'arriver le premier et de laisser les autres derrière soi, mais de faire en sorte que tout le monde puisse courir et tenir la distance. La démographie fait peur à la croissance ; malheureusement, les données pour l'Europe sont claires et alarmantes. Je signale que nous sommes aujourd'hui en Europe le seul pays où la situation est critique.

Le développement n'est nulle part durable, contrairement à ce que l'on voudrait nous faire croire. La Chine et l'Inde ont aujourd'hui des situations comparables à celles que connaissaient la France et la Prusse dans le passé ; espérons que l'issue sera moins dramatique pour ces pays... L'Afrique noire connaît quant à elle une explosion démographique, malgré le sida. Les *boat people* ne cesseront pas de venir rechercher un Eldorado loin de chez eux. Quant aux pays de la Méditerranée, ils connaissent une croissance systématiquement inférieure à celle des autres pays en développement ; beaucoup vivent de la rente pétrolière. Les populations de ces pays semblent vivre dans la frustration et dans l'idée que la richesse des uns va inexorablement avec la pauvreté des autres, à savoir eux-mêmes. Par ailleurs, l'émancipation des femmes dans ces territoires est un enjeu capital. La Tunisie, qui n'a pas de pétrole, dispose de l'une des meilleures croissances de ces pays, peut-être en raison de l'ouverture qu'elle a accordée aux femmes.

La France semble se satisfaire de la croissance démographique, bien que faible, qu'elle connaîtra d'après les projections à l'horizon 2025. La Russie, le Japon et l'Allemagne enregistreront pour leur

part un recul. Pour l'ensemble de l'Europe, nous comptabiliserons 20 millions d'actifs en moins et de nombreux seniors en plus. Cela signifie que les jeunes devront travailler plus tôt, qu'ils devront savoir arrêter à temps leur parcours scolaire. Les entreprises accepteront d'accueillir les jeunes sans diplôme, de les former et de leur fournir un diplôme sous la forme de la VAE. En effet, il faut comprendre que la meilleure des sécurités, c'est aujourd'hui la compétence. Les entreprises devront ensuite mettre en œuvre les démarches pour fidéliser le salarié compétent ; il leur faudra notamment remettre au goût du jour la notion de plaisir au travail. Les temps morts au travail seront indispensables pour retrouver le lien social.

En Europe, le taux de fécondité se situe à 1,5 enfant/femme ; en France, ce taux est de 1,9 enfant/femme. Nous sommes toujours en dessous du seuil permettant un renouvellement serein des générations. Les enfants deviendront donc une valeur rare à l'avenir... La conséquence en sera une pénurie de professionnels.

Une solution consiste donc à recruter les professionnels à l'étranger. Les flux migratoires importants vers l'Europe sont déjà en cours : 700 000 personnes ont été régularisées en Espagne, venant pour moitié d'Amérique latine.

Les interrogations porteront également sur la mobilité des travailleurs qualifiés, comme vous l'avez mentionné, et sur la délocalisation des activités, due à l'absence de main d'œuvre qualifiée et de marchés porteurs locaux, ainsi qu'aux contraintes réglementaires et environnementales de plus en plus strictes.

Trois facteurs expliquent la création d'emploi.

- **La croissance économique**

Elle sera toutefois relativement faible et fluctuante. Nous nous situons aujourd'hui à 2,2 % de croissance potentielle au mieux ; les estimations envisagent un taux à l'avenir à 1,6 %.

- **Le coût du travail et les charges**

Trop élevées, les charges ne favorisent nullement l'emploi : il faut donc les diminuer. Il convient par ailleurs d'engager une réforme des dépenses publiques. Les dépenses publiques de la France sont supérieures de 7 points à la moyenne communautaire, ce qui représente environ 100 milliards d'euros. Il faut moins de fonctionnaires mais mieux payés.

- **L'incitation à travailler**

Il n'y a pas suffisamment d'écart entre les revenus du travail et les revenus du non travail pour motiver les individus à travailler. Il convient donc de renforcer la prime à l'emploi et de supprimer les revenus versés sans activité en contrepartie. C'est une question de dignité pour l'individu et d'efficacité pour la société. En homme d'action, j'ai créé un institut de chômeurs entrepreneurs. J'ai observé que le tiers des créateurs de ce pays étaient des chômeurs. Par ailleurs, le taux de réussite d'un créateur chômeur est le même que celui d'un créateur non chômeur. Tout le monde peut donc porter des projets dormants. Parmi les petites entreprises de France qui fonctionnent, un tiers des entreprises du bâtiment est aujourd'hui prêt à engager immédiatement une personne ; mais à mon avis, la moitié détient des projets de développement qui dorment dans des tiroirs et qui attendent la compétence qui viendra les concrétiser. Le coût à engager pour encourager ces réalisations de projets est sans commune mesure avec les montants impressionnants injectés dans les différents dispositifs, souvent peu efficaces. Il faut cesser d'assister les chômeurs en somme, et arrêter de « faire pour » pour « faire avec ».

Il faut savoir relativiser le handicap et insérer la personne porteuse de ce handicap dans l'entreprise. C'est le travail des accompagnateurs sociaux. La personne handicapée doit pouvoir transformer ses différences en forces.

Il est donc tout à fait possible de faire plus en dépensant moins et mieux.

La formation par l'emploi conduit à poser les constats suivants :

- l'insertion est en soi formatrice.
- la formation initiale doit être raccourcie pour permettre d'instaurer la formation tout au long de la vie.

Ce qui compte, c'est l'excellence traduite dans l'équation « $e = mc^2$ », « e » étant l'excellence ; « m » la motivation et « c^2 » la compétence et le comportement.

Il faut aimer faire ce que l'on fait, autrement on le fait mal. La compétence est le fruit de la passion.

Une proposition que j'ai portée également parle de la nécessaire motivation des « fourmis ». L'encouragement passerait par une incitation au travail, en rendant les heures supplémentaires non imposables au-delà de 40 heures : cela deviendrait du « travail au noir officiel »...

Une autre suggestion serait d'encourager les femmes à avoir les enfants qu'elles désirent. Pour être cynique, je dirai qu'un enfant représente 10 % de revenu en moins ; deux enfants représentent 20 % de revenu en moins.

La population française compte 24 millions de ménages, pouvant être divisés en trois tiers : un tiers correspond aux personnes retraités (soit 21 % de la population et 24 % des revenus), un autre tiers correspond aux familles avec enfants (soit 54 % de la population et 43 % des revenus) et le troisième tiers correspond aux couples sans enfant (soit 25 % de la population et 33 % des revenus après impôt des Français). Ceux qui n'ont pas d'enfants doivent contribuer à aider les familles avec enfants. De ce point de vue, la CSG est catastrophique. C'est l'objet de ma troisième proposition : « familialiser » la CSG.

Il me faut ici mentionner « l'économie présenteielle ». Dans les Pyrénées-Atlantiques, 35 % des revenus du territoire proviennent des retraités, 30 % des fonctionnaires et 35 % de l'économie marchande, pour moitié obtenue par l'économie présenteielle, c'est-à-dire liée à des personnes présentes sur le territoire (les services du bâtiment, la restauration, la santé). Les 15 % restants sont liées aux pôles de compétitivité. Il faut tout de même trouver un argument positif à l'égard des retraités et des RTT : ces derniers permettent de repeupler les territoires ; lorsqu'ils n'ont plus les moyens de vivre où ils sont en retraite, ils vendent une partie de leur capital pour s'installer dans un territoire où ils seront plus « riches ».

Le développement durable est une chance pour les territoires et les entreprises. Ces dernières doivent faire attention à ne pas mourir sur le haut de gamme si le marché est stagnant : elles ne doivent pas augmenter davantage leurs prix, sous peine de voir se tarir les clients. Par ailleurs, elles doivent produire ce qui se vend et non vendre ce qu'elles produisent.

Le développement durable va dans le sens de la traçabilité et de la proximité. Les entreprises devront innover et être proactives : à elles de faire des propositions aux administrations avant de subir les réglementations.

Pour terminer, il faut se garder de lancer un nouveau produit sur un marché nouveau. En matière de formation et de dispositifs à destination des jeunes, ce double saut est périlleux également.

Il faut développer des activités rentables ; il ne sert à rien d'assister une entreprise en grande difficulté.

Sur mon site web, vous retrouvez ces propositions, des cahiers en ligne téléchargeables, les thèses m'ayant servi à préparer mon intervention.

J'ai constitué un cercle des entrepreneurs du futur ; nous avons voulu montrer que les entreprises n'existent pas uniquement pour accumuler des richesses, mais qu'elles contribuent au bienfait de l'humanité. Un logiciel de prospective sera disponible sur Internet. Je vous donne rendez-vous le 14 juin prochain dans le cadre de ce cercle pour débattre du DIF (Droit Individuel à la Formation) et plus largement sur le sens du progrès. Je vous remercie de votre attention.