

Observatoire des Métiers & Qualifications Besoins de Formation

*Secteurs
& Industrie
& BTP*

Édition 2004 - 2005

1^{ère} partie : « Les industries régionales à la recherche de compétences : vision d'ensemble »



CHAMBRE REGIONALE
DE COMMERCE
ET D'INDUSTRIE CENTRE

Réalisé par
la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie Centre
en partenariat avec le pôle ORFE du
Groupement d'Intérêt Public Alfa Centre



Remerciements

À chacun des nombreux responsables d'entreprises qui nous ont reçus, pour leur gentillesse, leur disponibilité et leur implication sincère dans le questionnement de l'Observatoire des Métiers, et que l'engagement de confidentialité nous empêche de nommer ici...

...mais à qui nous rendons hommage en citant cette phrase énoncée par l'un d'eux : *«On mise tout sur les gens»*.



Ce nouveau rapport de l'Observatoire des Métiers, Qualifications et Besoins de Formation se découpe en 3 parties complétées par une annexe :

- La première partie intitulée «les industries régionales à la recherche de compétences : vision d'ensemble» est une synthèse des principaux enseignements issus de l'enquête auprès des entreprises.
- La seconde partie est un panorama des 10 secteurs industriels enquêtés. Elle permet de cerner ces secteurs, de connaître la nature de leurs activités et de comprendre leurs particularités et spécificités. Elle est complétée par une cartographie de chaque secteur en région Centre.
- La troisième partie s'attache aux métiers proprement dits en les regroupant par grandes fonctions de l'entreprise (production, logistique, maintenance, achat...).
- L'annexe permet le croisement entre les différents métiers identifiés au cours de l'enquête et chaque secteur d'activité.



Sommaire

Nota 1

Présentation 9

1- Contexte et objectifs 9

✧ L'emploi industriel en région Centre 10

✧ Les secteurs industriels étudiés 11

- *Les codes ciblés* 12

2- Méthodologie 14

- *Graphiques : Répartition géographique des établissements enquêtés* 15

- *Graphiques : Répartition sectorielle des établissements et des effectifs concernés par l'enquête* 15

1^{ÈRE} PARTIE **LES INDUSTRIES RÉGIONALES À LA RECHERCHE DE COMPÉTENCES : VISION D'ENSEMBLE** 17

1- Tendances générales 19

1.1- Une conjoncture industrielle assez bien orientée 19

1.2- Des entreprises industrielles en évolution 20

✧ Montée en puissance du «tertiaire industriel» 20

✧ La pression des donneurs d'ordres 21

✧ Un changement dans l'organisation du travail 23

✧ Une élévation des compétences 24

1.3- Des visions différentes de la place du salarié	26
✧ Le salarié à son poste et le salarié en réseau.....	26
- <i>Tableau : Style de management et conséquences sur les compétences recherchées....</i>	27
1.4- La formation en alternance : un plébiscite... et des difficultés	28
✧ Le succès de l'alternance	28
✧ Les freins.....	29
1.5- L'attrait de l'intérim	30
✧ Les cas classiques de recours	30
✧ Ingénierie de formation	31
✧ L'intérim par choix du salarié.....	32
✧ Les groupements d'employeurs	33
1.6- L'industrie et le BTP : une image à promouvoir	33
✧ Un constat douloureux, des solutions à trouver	33
- <i>Idées reçues ?</i>	33
- <i>Une inégalité face à l'image</i>	34
✧ Séduire les jeunes... et les autres	36
1.7- Le facteur géographique	37
✧ Les disparités régionales	37
- <i>Cadres : Tours, Orléans et les autres</i>	37
- <i>Les non-cadres</i>	38
✧ Le rêve de la mobilité géographique	39
✧ Conséquences pour les entreprises : stratégie et gestion des compétences.....	41
- <i>Mobilité en panne : un cercle vicieux ?</i>	41
- <i>Attirer et fidéliser</i>	41
1.8- Le «Papy Boom» annoncé	43
✧ À première vue, peu d'inquiétudes...	43
✧ ... mais certains points posent problèmes	43

1.9- Des problèmes de recrutement allant jusqu'à la pénurie _____	45
- <i>Tableau : Niveau de tension sur les métiers</i>	46
✧ Les secteurs en situation équilibrée	47
- <i>La fabrication d'appareils électriques</i>	47
- <i>L'industrie des parfums et de la cosmétique</i>	47
✧ Les secteurs où les difficultés sont «gérables»	48
- <i>La fabrication de machines et d'équipements</i> ...	48
- <i>L'industrie du caoutchouc</i>	49
- <i>L'industrie pharmaceutique</i>	50
- <i>La plasturgie</i>	51
- <i>Le BTP</i>	52
✧ Les secteurs où la situation est «critique»	52
- <i>La métallurgie et le travail des métaux</i>	52
- <i>La mécanique générale</i>	53
- <i>L'industrie automobile</i>	54

2- Les compétences recherchées _____ 56

2.1- Lire et écrire : un minimum obligatoire _____	56
2.2- La polyvalence et la polycompétence _____	57
2.3- Le comportement est une compétence _____	58
✧ Le comportement, critère d'embauche	58
- <i>Tableau : Contraintes de l'entreprise et compétences comportementales</i>	59
✧ Le comportement, objet de formation	59
2.4- Le succès commercial : la voie du développement _____	60
2.5- Les habilitations de sécurité _____	61
2.6- La maîtrise des langues étrangères _____	61

2.7- Les métiers plus particulièrement recherchés	62
✧ Les premiers niveaux d'encadrement	62
✧ Les techniciens (Bac+2/3)	64
✧ Le personnel de maintenance industrielle	65
✧ Les logisticiens industriels	66
2.8- Les fonctions peu représentées dans l'enquête	67
✧ Les métiers qui existent dans la région	67
✧ Les métiers qui sont ailleurs	68

3- Formation : le choix des entreprises _____ 69

3.1- Contenus et publics visés	70
3.2- Formateurs et méthodes de formation	71
3.3- Les principales formations recherchées	74

2^{ÈME} PARTIE

PANORAMA DES 10 SECTEURS D'ACTIVITÉ ENQUÊTÉS _____ **75**

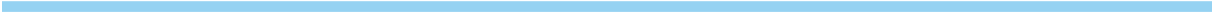
Fabrication de machines et équipements	77
Industrie automobile	81
Métallurgie et travail des métaux	87
Mécanique générale	93
Industrie du caoutchouc	97
Industrie de la plasturgie	103
Industrie des parfums et de la cosmétique	109
Industrie pharmaceutique	113
Fabrication d'appareils électriques	117
BTP	119

3^{ÈME} PARTIE ZOOM SUR LES MÉTIERS _____ 123

Repères _____	125
Production _____	127
Logistique _____	133
Marketing, fonction commerciale, SAV _____	137
Chantiers _____	141
Fonctions Achats et Informatique _____	145
Études et conception _____	147
Services techniques, maintenance et outillage _____	149
Services administratifs _____	151

A ANNEXE SYNTHÈSE DE MÉTIERS PAR SECTEUR _____ 153

Légende des tableaux _____	155
Fabrication de machines et équipements _____	157
Industrie automobile _____	159
Métallurgie et travail des métaux _____	161
Mécanique générale _____	163
Industrie du caoutchouc _____	165
Industrie de la plasturgie _____	167
Industrie des parfums et de la cosmétique _____	169
Industrie pharmaceutique _____	171
Fabrication d'appareils électriques _____	173
BTP _____	175



Présentation

1- Contexte et objectifs

Cette nouvelle édition de l'Observatoire des Métiers, Qualifications et Besoins de Formation, comme celles qui l'ont précédée, vise à établir une photographie des **besoins et des évolutions de compétences** ainsi que des éventuelles **difficultés de recrutement** ressenties par les entreprises industrielles de la région Centre.

La finalité est de fournir un outil qualitatif pour le pilotage des actions régionales en matière de formation professionnelle, d'orientation et de valorisation des compétences.

Afin d'augmenter l'acuité de cette recherche, il a été décidé de restreindre le champ d'investigation à **10 secteurs d'activité**, contre 22 précédemment. Le choix s'est fait sur le nombre d'emplois et le potentiel de développement de ces industries.

Nous savons cependant que beaucoup des compétences décrites dans cet ouvrage sont également attendues dans nombre d'autres secteurs, industriels ou non¹.

¹ Deux exemples :

- Dans le Loiret, les industriels de l'agroalimentaire se concertent actuellement avec ceux de la pharmacie et de la cosmétique pour la formation de conducteurs de ligne automatisée. Propreté ou traçabilité, par exemple, sont des préoccupations partagées. Les premiers ne sont pas inclus dans cet Observatoire, alors que les deux autres secteurs le sont.
- Autour d'Orléans, le développement des plateformes logistiques (services) a engendré une pénurie de caristes dont a souffert l'industrie.

Ce document a été financé en partenariat entre la CRCI Centre et le Groupement d'Intérêt Public Alfa Centre, associant l'État, le Conseil Régional du Centre et les partenaires sociaux autour de cette thématique.

Il a été réalisé dans le cadre d'une réflexion commune avec le pôle ORFE du GIP dans l'objectif d'une complémentarité des outils visant à rendre compte de la relation Formation - Emploi.

Il est principalement destiné aux différentes instances régionales chargées de la formation professionnelle, aux organismes chargés de mettre en œuvre les politiques définies par ces instances ainsi qu'à tous les prescripteurs de formation, structures d'orientation...

❖ *L'emploi industriel en région Centre*

Les entreprises industrielles des 10 secteurs ciblés dans l'Observatoire restent aujourd'hui de puissants moteurs pour l'emploi en région Centre.

Ces seules industries, en se basant sur les codes APE (Activité Principale de l'Entreprise), représentent près de 85 000 emplois directs. À cela, il faut ajouter, en extrapolant les chiffres de notre enquête, 13% d'intérimaires. Soit près de 100 000 emplois au total.

Mais un très grand nombre d'emplois supplémentaires, aujourd'hui comptabilisés dans les services, dépendent directement de ces entreprises industrielles : ce sont les **métiers** naguère intégrés, qui ont été **externalisés**.

Considérés comme n'appartenant pas au cœur de métier de leur entreprise, ils ont été systématiquement confiés, ces dernières années, à des entreprises prestataires. Citons, en vrac :

- La logistique, le stockage et le transport.
- L'informatique, la comptabilité
- La formation du personnel.

-
- Le gardiennage, le nettoyage et l'entretien des bâtiments.
 - La restauration...

Des métiers qu'il faudrait considérer dans l'étude de l'emploi industriel, mais qui sont hors du champ de notre enquête.


✧ Les secteurs industriels étudiés

La liste des secteurs industriels à étudier a été convenue avec nos mandants. Pour caractériser l'appartenance d'une entreprise à l'un des 10 secteurs ciblés, nous nous sommes appuyés sur la liste des codes APE, définie au plan national dans la NAF (Nomenclature des Activités Françaises) en cohérence avec les nomenclatures européennes. Chaque établissement d'une entreprise a un code APE et un seul.

Il est à noter que ces codes ont, principalement, été élaborés afin de faciliter l'organisation de l'information économique et sociale. Leur finalité est donc essentiellement statistique.

Suivre un code ou un ensemble de codes ne permet pas de prétendre appréhender la totalité d'un métier, d'un produit ou d'une filière économique.

De plus, ces codes sont parfois uniquement liés à «l'histoire» de l'entreprise et ne correspondent plus à son activité actuelle.

 *Toujours inscrite sous un code APE «caoutchouc», une entreprise fabrique aujourd'hui des systèmes complets de refroidissement de l'habitacle pour les automobiles («système de climatisation»). Il y a toujours des pièces en caoutchouc, mais elles sont achetées à l'extérieur. Le cintrage et le sertissage de tubes métalliques, entre autres, ont remplacé les anciens métiers.*

Les codes ciblés :

La liste des codes correspondant aux 10 secteurs industriels ciblés s'établit comme suit :

1- Fabrication de machines et équipements

- 291-Fabrication d'équipements mécaniques
- 292-Fabrication de machines d'usage général
- 294-Fabrication de machines-outils
- 297-Fabrication d'appareils domestiques

2- Industrie automobile

- 343Z-Fabrication d'équipements automobiles
- 316A-Matériel électrique pour moteurs et véhicules

3- Métallurgie et travail des métaux

- 275-Fonderie
- 281A-Fabrication de constructions métalliques
- 283C-Chaudronnerie-tuyauterie

4- Mécanique générale

- 285D-Mécanique générale

5- Industrie du caoutchouc

- 251A-Fabrication de pneumatiques
- 251C-Rechapage de pneumatiques
- 251E-Fabrication d'autres articles en caoutchouc

6- Industrie de la plasturgie

- 252A-Fabrication de plaques, feuilles, tubes et profilés en matières plastiques
- 252C-Fabrication d'emballage en matières plastiques
- 252E-Fabrication d'éléments en matières plastiques pour la construction
- 252G-Fabrication d'articles divers en matières plastiques
- 252H-Fabrication de pièces techniques en matières plastiques

7- Industrie des parfums et de la cosmétique

- 245C-Fabrication de parfums et de produits pour la toilette

8- Industrie pharmaceutique

- 244C-Fabrication de médicaments

9- Fabrication d'appareils électriques

- 312A-Fabrication de matériel de distribution et de commande électrique pour basse tension
- 315A-Fabrication de lampes
- 315C-Fabrication d'appareils d'éclairage

10- BTP

- 451A-Terrassements divers, démolition
- 452B-Construction de bâtiments divers
- 452P-Construction de chaussées routières et de sols sportifs

2-Méthodologie

L'Observatoire des métiers est une enquête effectuée auprès d'établissements régionaux. Cette enquête prend la forme d'**entretiens réalisés en «face à face»** à partir d'un guide et d'une «grille des métiers» conçus de manière à laisser s'exprimer les interlocuteurs rencontrés : Directeurs Généraux, Directeurs des Ressources Humaines... Les questions posées sont «ouvertes» et l'enquêteur recueille les informations nées de la discussion.

L'Observatoire est une **enquête qualitative et prospective** qui ne relève pas des critères classiques de sélection fondés sur une représentativité pure et un échantillonnage strict.

L'étude s'appuie sur un réseau d'**une centaine d'établissements** répartis sur les 6 départements de la région Centre.

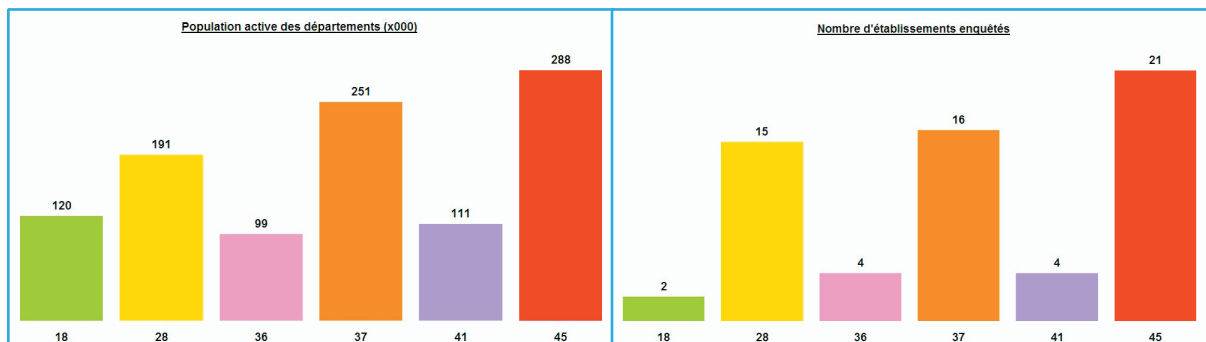
Le choix de ces établissements s'est effectué selon 4 critères :

- Une répartition géographique conforme à la répartition de la population active sur l'ensemble de la région (*cf. graphiques page 15*).
- Une répartition équitable entre les 10 secteurs ciblés. (*cf. graphique page 15*).
- L'effectif de l'établissement : en règle générale, il est supérieur à 20 salariés.
- La personnalité du dirigeant, sa volonté de communiquer et sa motivation pour la formation.

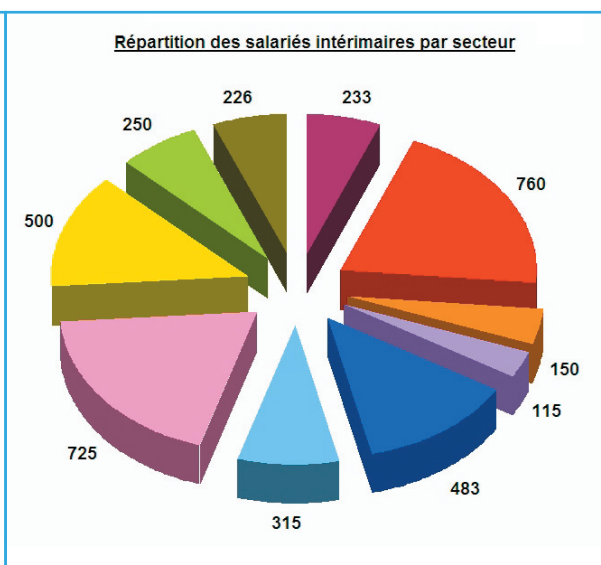
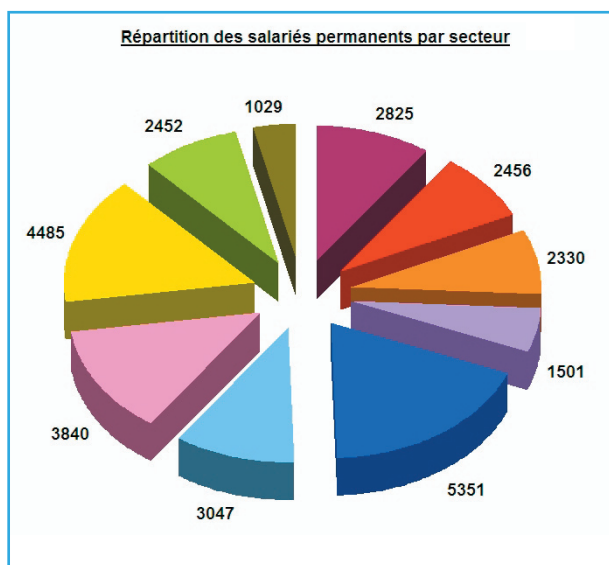
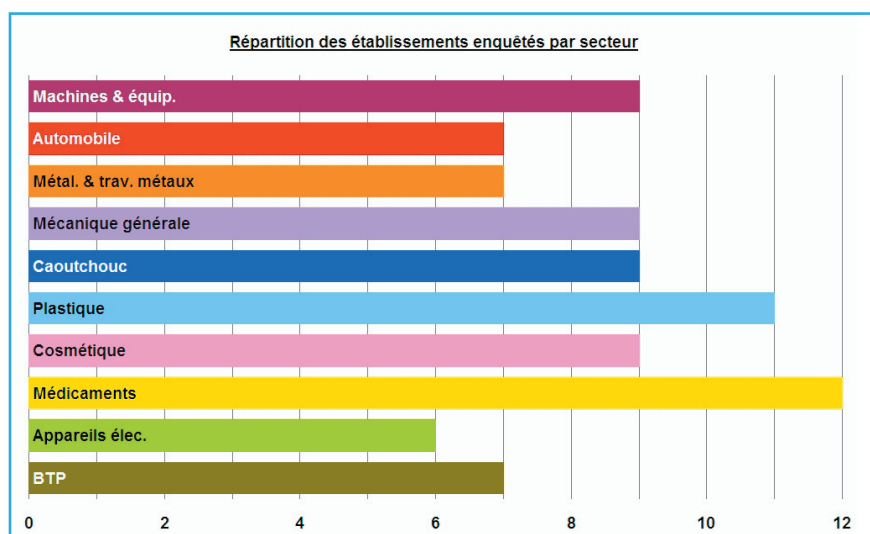
Au total, les entretiens ont concerné plus de **33 000 postes** en entreprises dont près de 30 000 salariés permanents (*cf. graphiques page 15*).

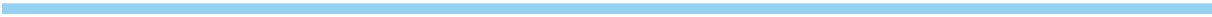
Quelques **entreprises de travail temporaire, cabinets de conseil en recrutement et organismes de formation** ont également été rencontrés afin d'enrichir l'Observatoire par leur regard sur les besoins de leurs clients industriels et leurs difficultés à les satisfaire, les premières pour les opérateurs et agents de maîtrise, les seconds pour les cadres, les troisièmes particulièrement pour les jeunes.

Répartition géographique des établissements enquêtés



Répartition sectorielle des établissements et des effectifs concernés par l'enquête





LES INDUSTRIES RÉGIONALES
À LA RECHERCHE DE COMPÉTENCES :
VISION D'ENSEMBLE



1- Tendances générales

1.1- Une conjoncture industrielle assez bien orientée

L'environnement économique rencontré par les entreprises influence les réponses données par les entrepreneurs lors des enquêtes de l'Observatoire.

Dans un environnement difficile, les investissements humains en terme de recrutement et/ou de formation passent au second plan. Les priorités des entreprises vont vers la recherche de nouveaux marchés, de nouveaux clients et du meilleur rapport «coûts investis / rentabilité». Alors que la relance de l'activité replace le facteur «humain» au cœur de l'entreprise.

Après un début des années 2000 difficile (effondrement des valeurs technologiques, crise boursière, stagnation de la production industrielle, baisse des emplois industriels, ralentissement de la consommation des ménages...), 2003 a été l'année de la relance économique.


Le **rebond de la production industrielle** enregistré à la fin de l'année s'est prolongé en 2004 stimulé par la consommation des ménages et la demande en biens d'équipements.

Trois bémols toutefois :

- Le **prix d'achat élevé des matières premières**, notamment le pétrole et l'acier, ne peut être que partiellement répercuté sur le prix de vente des produits fabriqués.
- La **faiblesse du dollar face à l'euro** rend les productions européennes onéreuses.

-
- Cette amélioration de l'économie a, certes, amené une légère croissance des emplois. Mais ce redémarrage est surtout le fait du secteur tertiaire alors que **la dégradation de l'emploi industriel se poursuit** notamment dans tous les départements de la région Centre.

1.2-Des entreprises industrielles en évolution

 *La plupart des responsables rencontrés estiment que «les changements en terme d'organisation, de compétences, etc. qu'ont connu leur entreprise ont été plus importants depuis 5 ans que dans les 20 années précédentes».*

❖ Montée en puissance du «tertiaire industriel»

Depuis le milieu des années 1990, on observe une mutation des entreprises industrielles qui s'est traduite par le développement d'un véritable «tertiaire industriel» aux dépens des activités de pure fabrication.

Ce phénomène est, principalement, lié :

- Aux nouvelles attentes des donneurs d'ordres et du marché : réduction du nombre de fournisseurs, fourniture d'ensembles complets, développement de la qualité, développement des SAV, réduction des coûts et des prix...
- À la diffusion des nouvelles technologies et des TIC : machines-outils à commande numérique, automatisation, informatisation des postes de travail...
- Au développement de la concurrence notamment celles des pays à faibles coûts de main d'œuvre : arrivée sur le marché de pièces à prix bas, délocalisation...

Cette mutation s'est donc traduite par une **diminution du poids de la fonction «production - fabrication»** au sein des entreprises industrielles au point que celle-ci puisse être parfois totalement sous-traitée, voire externalisée avec pour corollaire une **réduction des besoins en personnel de production**.

En parallèle, **la fonction «commercialisation» prend de l'ampleur**. En effet, la «vente» prend le pas sur la «production». Cette vente prend une nouvelle forme puisqu'il ne s'agit plus pour l'entreprise de vendre «un produit seul» mais bien **«un produit + un service», «un produit + une valeur ajoutée»** (par ex : un ensemble complet et non plus un élément de cet ensemble, un produit + son SAV, une machine + sa maintenance, un produit + la R&D pour sa mise au point, un produit + son assemblage...).

❖ *La pression des donneurs d'ordres*

Nombre d'entreprises industrielles régionales travaillent pour des clients eux-mêmes industriels. Souhaitée ou subie, la mise en œuvre de cette relation «donneurs d'ordres / preneurs d'ordres» a eu des conséquences directes sur le fonctionnement interne des entreprises, sur leurs métiers et les compétences et les qualifications recherchées par elles.

Les donneurs d'ordres dictent leurs méthodes

Le phénomène est apparu historiquement dans l'aéronautique et la défense, mais ce sont les constructeurs automobiles qui ont porté à leur apogée les exigences de rendement et de rentabilité ainsi que l'organisation stricte de la production.

Aujourd'hui, ces méthodes sont largement diffusées et appliquées dans l'ensemble des secteurs et filières industriels dès lors qu'il y a une relation client / fournisseur.


Principales exigences des donneurs d'ordres :


- **Des coûts les plus bas** possibles avec une justification des tarifs pratiqués.

-
- **Une haute qualité du produits finis** avec un niveau de PPM (Pièces Par Million c'est à dire nombre de pièces refusées pour un million de pièces produites) de plus en plus bas.
 - **Une garantie sur les délais** de fabrication et de fourniture du produit avec des pénalités financières en cas de retard.
 - **La traçabilité** des pièces produites.
 - **Une réactivité immédiate** en cas de variation de la production ou de la demande...

Les «recommandations» des donneurs d'ordres peuvent influencer très directement la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) dans l'entreprise sous-traitante :

- Objectifs de réduction des tarifs.
- Externalisation des stocks, par sécurité, en cas de conflit social chez le sous-traitant.
- Liste de pays à faible coût de main d'œuvre, fournie par le donneur d'ordres, où l'entreprise doit acheter un pourcentage minimum de ses matières premières ou réaliser une part de sa production.
- Utilisation d'un système EDI choisi par le donneur d'ordres.
- Audit par le donneur d'ordres des qualifications des salariés...

 *À noter : la pression n'est pas moins forte quand le donneur d'ordres est lui-même un sous-traitant, bien au contraire.*

 *L'analyse pointilleuse des coûts rend transparent le compte d'exploitation du sous-traitant, et chaque point de marge est remis en question. Ce qui peut constituer, comme le regrette le DRH d'un équipementier automobile, **un frein à toute dépense non immédiatement rentable**, par exemple dans l'innovation ou dans la formation.*

☞ *Certaines pratiques des donneurs d'ordres peuvent fragiliser les entreprises sous-traitantes comme par exemple la diffusion des avancées technologiques après un audit des procédés de fabrication.*

✧ Un changement dans l'organisation du travail

Afin de répondre aux exigences économiques du marché et des donneurs d'ordres en terme de compétitivité, de rapidité, de flexibilité, d'anticipation et de réactivité de l'appareil de production, les entreprises industrielles ont profondément «redessiné» leur organisation interne.

Cette réorganisation s'est faite selon 2 principes...

- Une **réduction des niveaux hiérarchiques** : le circuit de l'information devenu plus court, la prise de décision est plus rapide, d'où un gain de productivité.
- Un **décloisonnement des services** et une **production par ligne de produit** : de la conception à la commercialisation en passant par la fabrication, le travail se fait en synergie.

... et aboutit à la mise en place d'un **management par projet** et à l'organisation des ateliers en **îlots constitués d'équipes autonomes**.

Chaque employé devient alors «acteur» et «responsable» dans le process de production, les tâches accomplies par les opérateurs s'enrichissent et leurs compétences se développent.

Enfin, les cadres intermédiaires (chef d'équipe, chef d'atelier...) se repositionnent sur le management direct des îlots.

✧ Une élévation des compétences

Depuis plusieurs années, il a été observé une élévation des compétences attendues chez leurs salariés par les entreprises industrielles quelle que soit le secteur auquel elles appartiennent.

Cette élévation s'est traduite pas une **augmentation des niveaux de qualification** recherchés à l'embauche mais également par le **développement de la formation continue** du personnel en poste dans l'entreprise.


Aujourd'hui, les compétences demandées dépassent les connaissances techniques pures pour aller vers des aptitudes telles que la capacité à prendre des décisions, à résoudre un problème ou à communiquer, l'autonomie, la polyvalence...


De nombreux facteurs internes et/ou externes à l'entreprise expliquent ce phénomène :

- La réorganisation du travail telle qu'expliquée ci-dessus.
- Le développement de la concurrence internationale oblige les entreprises françaises à fabriquer des produits plus complexes.
- L'évolution des exigences des donneurs d'ordres : réduction des délais et des coûts, réactivité immédiate, flexibilité, fourniture d'ensembles complets avec assemblage des pièces...
- Le développement des normes Qualité et des réglementations : normes de sécurité, permis CACES, normes environnementales....
- L'augmentation de la technicité des équipements, l'automatisation et l'informatisation : machines-outils à commande numérique, GPAO (Gestion de Production Assistée par Ordinateur), CFAO (Conception - Fabrication), CAO (Conception), DAO (Dessin), GMAO (Gestion de la Maintenance)...

Il n'est pas rare, aujourd'hui, de voir des entreprises industrielles qui ne recrutent plus en dessous du **Bac Pro** pour des postes de fabrication, certaines recherchant même des **Bac+2** pour conduire leurs lignes de production automatisées, même si les personnels aujourd'hui en poste sont entrés au niveau CAP ou sans qualification.

On peut donc se poser légitimement **la question de l'employabilité** pour des personnels n'ayant pas des bases suffisantes (par ex : en lecture) par rapport à l'évolution actuelle des postes et du travail.

 *Une entreprise rencontrée a constaté que plusieurs de ses ouvriers anciens n'avaient pas le potentiel pour s'adapter à un nouvel équipement à commande numérique. Après réflexion, elle a décidé de réinternaliser le nettoyage de ses locaux pour continuer à leur fournir un emploi.*

 ***D'une manière générale, les entreprises industrielles regrettent que toutes ces évolutions (élévation des compétences, modification et diversification des tâches à accomplir, augmentation des responsabilités...) ne soient pas suffisamment prises en compte par l'appareil de formation initiale et d'orientation, particulièrement dans la présentation de leurs métiers qui y est faite.***

1.3-Des visions différentes de la place du salarié


❖ Le salarié à son poste et le salarié en réseau


Parmi les établissements industriels visités, 2 conceptions concernant la place du salarié dans l'entreprise s'opposent, chacune ayant des conséquences directes sur les compétences attendues et la politique de formation.

La première, que l'on qualifiera de «**traditionnelle**», considère que le salarié doit être excellent à son poste, indépendamment de son environnement. Ses besoins de communication se bornent surtout à l'axe vertical descendant.

La seconde, «**en réseau**», envisage le salarié comme l'un des éléments du réseau que constitue l'entreprise, en connexion possible avec tout autre.

L'appartenance à l'une ou l'autre de ces 2 conceptions n'est pas déterminée par des critères objectifs de lieu, d'activité ou de taille. Il s'agit bien d'un **choix personnel des dirigeants** du site, à tel point que des établissements d'un même groupe peuvent mettre en pratique les 2 conceptions.

 *Chez un spécialiste de la construction métallique, les groupes de travail sont inter-services, chacun pouvant contribuer par ses idées à une meilleure organisation de l'autre. L'effet sur l'implication et l'esprit d'équipe est, a-t-il observé, très positif.*

 *Dans une entreprise sous-traitante automobile, un changement de style de management vers davantage de circulation de l'information et de transparence, assorti d'un cycle de formations du personnel, a réduit la conflictualité au point de permettre d'argumenter face aux donneurs d'ordres la réintégration du stockage des produits finis. Les économies réalisées compensent, nous a-t-on dit, largement les 4,5% de la masse salariale consacrés à la formation.*

Savoir communiquer est dans le fonctionnement «en réseau» une compétence managériale clé, avec, selon les dires de nos interlocuteurs, une incidence directe sur des indicateurs de motivation, tel l'absentéisme. Des réunions régulières permettent à chacun de savoir ce que fait l'autre. La présence personnelle du responsable auprès de tous assure l'unité du management.

Style de management et conséquences sur les compétences recherchées

Incidences sur les qualifications et la formation	Place du salarié dans l'entreprise	
	«à son poste»	«en réseau»
Compétences techniques	Essentielles : 95% de l'effort	Nécessaires mais remise en question permanente
Compétences comportementales	Nécessaires	Essentielles : facteur-clé de succès (communication, implication, adaptabilité...)
Connaissance de l'entreprise	Limitée à la ligne hiérarchique immédiate et aux interlocuteurs fonctionnels	La plus complète possible dans toutes les fonctions y compris les clients et les fournisseurs
Politique de formation	<p>Réactive</p> <p>Il s'agit de s'adapter à de nouvelles contraintes (nouveaux équipements, nouvelles réglementations...).</p> <p>Elle vise à ce que chacun excelle à son poste.</p> <p>Parfois utilisée comme récompense.</p> <p>Les budgets sont proches du minimum légal et les prestataires extérieurs réservés aux cadres.</p>	<p>Proactive</p> <p>Elle fait partie intégrante du management des hommes.</p> <p>Elle vise à élargir la vision que chacun a de son rôle dans l'entreprise et à lui donner les outils pour le jouer au mieux</p>

1.4-*La formation en alternance : un plébiscite... et des difficultés*

✧Le succès de l'alternance

«*Pour notre métier, il n'y a aucune formation, alors nous formons nous-mêmes nos personnels*». Nous avons souvent entendu cette déclaration, car chaque entreprise revendique la spécificité de son savoir-faire et, de fait, chacune prétend développer un domaine de compétences de plus en plus pointu.

Ainsi, beaucoup n'attendent plus de l'appareil de formation des employés immédiatement opérationnels, mais des gens ayant la culture générale et les techniques de base permettant d'assimiler les compétences particulières du poste et de l'entreprise.

Dans cette optique, la formation en alternance, apprentissage, contrat de qualification ou autre, recueille tous les suffrages.

Principaux avantages :

- Le salarié acquiert la culture générale et les techniques de base de son métier dans son centre de formation et les compétences spécifiques en entreprise.
- L'alternance est une façon efficace pour l'entreprise de **compenser les pénuries de compétences et de main d'œuvre** constatées sur le marché en produisant elle-même les compétences dont elle a besoin.
- La durée de la formation permet souvent de bien évaluer le comportement et le potentiel de la personne en formation ce qui peut amener un recrutement par la suite.
- Ces formations peuvent se faire dans de nombreuses fonctions (production, logistique, maintenance, administration...) et concernent une large palette de niveau d'études du CAP au Bac+5.


-
- L'alternance apporte au salarié une connaissance du métier dans son ensemble, bien au-delà des seules habiletés fonctionnelles nécessaires, tout en lui permettant d'intégrer, dans la durée, la culture de l'entreprise.
 - L'alternance permet également au jeune de s'engager dans un métier ou une spécialisation sans craindre d'être en dehors des besoins du marché du travail.

✧ Les freins

Pourtant, la formation en alternance n'est pas toujours utilisée par les entreprises à la hauteur des avantages qu'elles lui attribuent. Plusieurs raisons à cela :

- **L'éloignement des entreprises des centres de formation** : c'est un fait, l'orientation des jeunes ne se fait, souvent, ni en fonction de leurs goûts personnels ni des perspectives d'emploi, mais sur des critères de commodité géographique.

La faible mobilité des candidats à l'alternance et les coûts importants (transport, hébergement...) qu'impliqueraient cette mobilité font que les entreprises situées loin des centres de formation peinent à trouver des apprentis.

 *Une conseillère d'orientation nous déclare : les familles viennent me voir en me demandant : «qu'y a-t-il comme formation près de chez nous ?»*

- **La pression à la productivité immédiate** : la formation d'une personne en alternance dans l'entreprise est un investissement coûteux pour l'entreprise en terme de temps, de personnel interne à mobiliser (tuteur...), d'organisation à mettre en place...
- **Le déficit d'information** : certaines entreprises méconnaissent les offres de l'appareil de formation. Elles estiment le système complexe et se cantonnent à des formations standards dont elles ont l'habitude.

👉 *Le souhait de disposer d'un document unique recensant toutes les ressources de formation en alternance du niveau V au niveau I a souvent été émis.*

- **Le risque d'infidélité** : les salariés qui se forment aspirent à de nouvelles responsabilités. 75% des personnes qui suivent une formation continue qualifiante changent d'entreprise dans un délai de 18 mois après leur formation, si leur société ne leur propose pas une évolution...

1.5-*L'attrait de l'intérim*

L'intérim est aujourd'hui, de plus en plus fréquemment, la **voie d'accès** quasi obligatoire à l'entreprise pour les premiers niveaux de qualification.

✧ *Les cas classiques de recours*

Le surcroît d'activité

Ces dernières années, les entreprises industrielles ont eu pour politique de serrer au plus près leur masse salariale et donc leurs effectifs.

De ce fait, l'absence d'une personne ou un surcroît d'activité devient difficilement absorbable par les personnels en poste et nécessite la venue «en urgence» de personnel intérimaire.

Cette tension apparaît d'ailleurs d'autant plus vite que les entreprises actuelles produisent en flux tendus et sans stock pour pallier un éventuellement emballement de la demande ou un décrochage de la production.

Prestations de recrutement

Les relations permanentes entretenues par les entreprises industrielles et celles de travail temporaire facilitent pour ces dernières l'adéquation entre les candidats et les postes proposés par l'entreprise.

Devant ce constat, certaines entreprises clientes demandent à leur agence d'intérim d'organiser elle-même des recrutements à partir de leurs fichiers (sélection des candidats, entretiens préalables, test d'évaluation...), comme elles le demanderaient à un cabinet de recrutement traditionnel.

Observation avant recrutement

Le comportement personnel est devenu un des premiers critères de recrutement. Or, si quelques heures suffisent à un responsable pour évaluer le niveau technique d'un candidat, il faut davantage de temps pour juger de sa fiabilité, de ses relations avec ses collègues et sa hiérarchie, etc.

La mission d'intérim est donc souvent utilisée par les entreprises comme un **outil accordant un délai de réflexion qui sécurise un recrutement**.


Cependant, plusieurs interlocuteurs nous ont affirmé avoir rencontré des problèmes de comportement immédiatement après la signature du CDI, même chez des collaborateurs ayant passé de longs mois d'intérim dans l'entreprise.

C'est ce même argument qui fait apparaître l'intérêt pour l'intérim chez les cadres.

◇ Ingénierie de formation

A la demande de leurs clients industriels mais également pour «enrichir» leurs fichiers, les entreprises de travail temporaire ont été amenées à élargir leur palette de prestations.

Elles sont notamment devenues très actives dans le domaine de la formation. Que ce soit pour former des candidats avant une mission (CACES, habilitations, métiers du BTP, connaissance de l'entreprise, comportements dans l'entreprise...) ou pendant leur mission.

 *Par exemple, l'entreprise de travail temporaire en association avec un centre de formation professionnelle, et à la demande de l'entreprise utilisatrice, organise un programme de contrats de formation en alternance. Le coût de la formation est financé par l'entreprise de travail temporaire et le Fonds d'Assurance Formation du travail temporaire (FAF-TT), le temps de travail dans l'entreprise étant rémunéré dans le cadre d'une mission d'intérim.*

Les entreprises de travail temporaire ont ainsi des partenariats réguliers avec l'ANPE (stages d'accèsion à l'entreprise...) et l'Assédic (action de formation préalable à l'embauche).

Par leur savoir-faire, les entreprises de travail temporaire arrivent à lever une partie des freins évoqués précédemment concernant la formation en alternance, via les CMJI (Contrat de Mission Jeune Intérimaire) et CMFI (Contrat de Mission Formation - Insertion).

❖ *L'intérim par choix du salarié*

Même s'il ne s'agit en aucun cas d'une généralité, signalons que l'intérim est parfois vécu comme un «véritable métier», l'intérimaire satisfait de son statut allant jusqu'à refuser une embauche classique en entreprise.

Ce sont surtout les métiers en pénurie de main d'œuvre (BTP...) mais aussi ceux où il existe une «culture de l'intérim» (cariste...) c'est à dire un sentiment d'indépendance vis-à-vis des entreprises qui sont concernés par ce phénomène.

❖ Les groupements d'employeurs

Les groupements d'employeurs représentent une alternative à l'intérim. Les entreprises n'en sont pas « clientes » mais « adhérentes » et le personnel concerné n'est pas en intérim mais en CDI. Celui-ci est mis à disposition des adhérents du groupement selon leur charge de travail, sur un planning préétabli.

Moins souple que l'intérim, le système est encore peu répandu mais il présente des avantages de fidélité et de connaissance réciproque entre le salarié et les adhérents.


1.6- *L'industrie et le BTP : une image à promouvoir*

❖ Un constat douloureux, des solutions à trouver

Idées reçues ?

Les organismes de formation technique et les entreprises le constatent régulièrement : *« les jeunes qui leur arrivent n'ont souvent pas choisi leur orientation professionnelle, qui s'est faite par l'échec »*. C'est particulièrement vrai pour le BTP et le travail des métaux.


Il s'agit clairement d'un **problème d'attractivité** de ces métiers pour le grand public : ils ne sont pas aujourd'hui de ceux que l'on choisit, surtout pour les premiers niveaux de qualification.

 *Avec le soutien de l'UIMM, les responsables d'une fonderie d'alliages ayant des postes à pourvoir ont tenu un stand lors d'un « Forum de l'emploi » organisé par l'ANPE. Deux jours de présence, pas une visite.*

Les conséquences de ce désamour sont tangibles. Orientés par défaut, les jeunes ne sont ni motivés ni impliqués. Les comportements qui en résultent et le niveau scolaire sont alors très loin des attentes des entreprises.

Aux dires de nos interlocuteurs, il s'agit bel et bien d'une question d'image, voire d'imaginaire. Les idées reçues semblent plus fortes que les faits. Jugements répandus dans la population :

- Conditions de travail pénibles et travail peu intéressant.
- Instabilité des emplois et précarité (licenciements...).
- Faiblesse des rémunérations.
- Avenir incertain des secteurs industriels et des entreprises (délocalisation, fermeture...).

 «On va encore avoir droit à de la publicité mensongère !» C'est ce qu'a entendu un DRH qui avait invité un groupe de conseillers d'orientation à visiter un chantier de construction. Mais après avoir discuté avec les ouvriers, le point de vue des conseillers avait évolué.

Pourtant, **l'évolution des technologies, des méthodes de travail et de l'organisation des entreprises rend les métiers industriels plus intéressants, moins pénibles et moins répétitifs.**

Les conditions de travail (réduction du bruit, ergonomie des postes de travail...), la rémunération et la sécurité se sont améliorées et sont de plus en plus loin de l'image ancrée dans l'inconscient collectif.

Une inégalité face à l'image

Lorsqu'on regarde en détail, on s'aperçoit que plusieurs aspects jouent sur l'attractivité d'un secteur et/ou d'un métier industriel et que «l'image» perçue par le public est bien la question centrale :

- **Le secteur** en lui même : la parfumerie - cosmétique, l'automobile, l'industrie pharmaceutique par exemple bénéficient d'une meilleure attractivité.

À tort ou à raison, ils véhiculent une image beaucoup plus «prestigieuse» et un sentiment de «moins pénibilité» du travail par rapport à des secteurs comme le travail des métaux ou le BTP.

Même au niveau des filières de formation, l'apparition de «mots magiques» dans l'appellation d'un diplôme multiplie le nombre de candidats.

👉 *Dans un organisme de formation professionnelle, une filière fait le plein : Opérateur Spécialisé en Pharmacie Industrielle (OSPI). De l'avis de son directeur, c'est le mot «pharmacie» qui attire, car d'autres formations de conduite de ligne automatisée, techniquement proches, recrutent plus difficilement.*

Paradoxalement pour les entreprises, une bouffée d'oxygène peut provenir de personnes ayant fait des études dans une filière très prisée et se trouvant en situation d'échec faute de débouchés. Ces personnes ont fait la **preuve de leur capacité à apprendre** et moyennant un complément de formation technique peuvent être recrutées dans des secteurs industriels moins attractifs.

- **Le nom ou la taille de l'entreprise** : une entreprise de renom reçoit souvent de nombreuses candidatures spontanées quelque soit le secteur auquel elle appartient. Cette notoriété a un impact positif qui se cumule avec des avantages supposés tels que mutuelle, salaire, intéressement, comité d'entreprise...

- **Le type de produits fabriqués** : la fabrication d'un produit de consommation courante ou ayant une identité forte (parfums, produits cosmétiques, médicaments, électroménagers, lampes...) amène une relative facilité des recrutements.


❖ Séduire les jeunes... et les autres

D'une manière générale, pour les entreprises, **leurs difficultés de recrutement ne proviennent pas de l'appareil de formation professionnelle**, dans lequel ils disent trouver assez facilement une filière répondant à leurs besoins.

Les difficultés proviendrait plutôt de l'**amont** : des prescripteurs (familles, enseignants, conseillers d'orientation, copains, médias...) qui influencent les jeunes dans leurs choix et pour qui l'industrie et le BTP n'apparaissent pas comme des secteurs d'avenir¹.

En plus d'une image négative et souvent obsolète, les enquêtes réalisées auprès des **jeunes** montrent qu'ils **ne connaissent pratiquement pas le tissu industriel qui les entoure**.

Certains responsables d'entreprise prennent le problème à bras le corps, en s'impliquant personnellement. Ils sont proches des établissements scolaires, rencontrent les enseignants, font visiter leur entreprise ou leurs chantiers, ont une politique volontariste d'accueil de stagiaires de la 3^{ème} au Bac+5, invitent les parents de leurs apprentis...

 *«Je vais régulièrement présenter ma profession dans les CFA et lycées professionnels, explique le dirigeant d'une PME de travaux publics. Nous ne sommes pas un grand groupe, mais je montre mon enthousiasme. Et surtout, ils ont vu ma tête. Du coup, je reçois beaucoup de candidatures et de demandes de stage. Aujourd'hui, je peux dire que je recrute facilement.»*

Les annonces d'offres d'emploi dans la presse sont aussi un vecteur permettant à l'entreprise de valoriser son image, ses produits, son dynamisme...

¹ • *1 français sur 4 ne conseillerait pas à un jeune de rechercher un emploi dans l'industrie (source : «attractivité des emplois dans l'industrie : opinion des français» - CREDOC/DIGITIP - rapport 2001)*

1.7-*Le Facteur géographique*

✧ Les disparités régionales

Cadres : Tours, Orléans et les autres


Deux villes, **Tours et Orléans**, tirent particulièrement bien leur épingle du jeu pour attirer et retenir les cadres débutants et confirmés ainsi que **Chartres** grâce au dynamisme du secteur pharmacie-cosmétique et à sa proximité avec Paris.

Activité professionnelle du conjoint, services publics, études supérieures pour les enfants, vie culturelle sont des critères importants de choix pour les cadres.

Pour les autres villes, et a fortiori pour les zones rurales, attirer des cadres, même débutants, s'avère plus difficile.

Les cadres des entreprises situées à moins d'une heure de route d'Orléans, Tours, Chartres ou Paris résident très majoritairement dans ces agglomérations et non sur place ce qui engendre des conséquences négatives en termes de développement local, puisqu'il s'agit de populations à fort pouvoir d'achat.

Par ailleurs, force est de constater que certaines villes ont une mauvaise réputation («un **déficit d'image**»), à tort ou à raison. Cela pose de réels problèmes aux entreprises qui y sont installées, même dans un secteur industriel attractif avec des métiers intéressants..

 *Une entreprise possède 2 sites à peu près semblables en région Centre, l'un à Tours et l'autre dans une ville moyenne. Elle a choisi de développer une activité à forte valeur ajoutée à Tours même si le foncier y est plus cher car elle sait qu'elle y attirera plus facilement les compétences nécessaires à sa réussite.*


Les non-cadres


Trois types de problèmes peuvent expliquer les difficultés de certaines entreprises à trouver du personnel non-cadre :

- **L'éloignement des ressources de formation.** Les familles modestes, qui apportent l'essentiel de l'effectif des formations techniques, recherchent pour leurs enfants une formation proche du domicile.

En conséquence, **loin d'un centre de formation conforme à ses besoins, une entreprise a du mal à renouveler ses effectifs.**

- **Les ressources du bassin d'emploi, en quantité et en qualité.** Parfois, une entreprise se heurte dans sa croissance à l'exiguïté du bassin d'emploi où elle est installée.

 *1 400 emplois en 2 entreprises dans un canton rural de 6 000 âmes, sans centre urbain à proximité : dans ce cas, la pénurie de main d'œuvre est autant quantitative que qualitative, et aucune solution pérenne n'apparaît.*

 *Une fonderie a dû se résigner à négocier à la baisse ses volumes de production avec ses clients après avoir «tari» son bassin d'emploi par des embauches massives.*

Les industries ayant plusieurs sites constatent également que des écarts existent d'une localisation à l'autre. De plus faibles compétences techniques, liées aux ressources de formations locales ou à une culture agricole, se répercutent en termes de performances globales.

Des compétences comportementales inadaptées, corréées avec le «déficit d'image» de certaines villes, sont mesurées par l'absentéisme et un climat social plus difficile.

- **Le logement et les transports.** L'assiduité et la ponctualité des salariés demandent que le temps de trajet soit raisonnable et prévisible. Le parc immobilier locatif est souvent insuffisant ou trop cher autour de l'entreprise, et les transports en commun inadaptés au travail de nuit.

Au total, dans une entreprise en zone rurale, la résidence des salariés se situe dans un rayon qui peut aller d'une quinzaine de kilomètres pour les ouvriers à plus de cent pour certains cadres.

👉 *Le sud de la région semble cumuler les 3 types de difficultés : ressources de formation, bassins d'emploi et infrastructures.*

Les **difficultés** à trouver du personnel peuvent être **renforcées** lorsque l'activité de l'entreprise suit des **variations saisonnières** car une entreprise ne peut attirer des personnes sans leur offrir un emploi permanent.

❖ Le rêve de la «mobilité géographique»¹

*«Les salariés devront s'habituer à être mobiles géographiquement, de façon à aller au cours de leur vie s'installer là où sera le travail», a-t-on entendu ces dernières années. Or, le constat est général : c'est exactement le contraire qui se produit ! Tant du point de vue des salariés que de celui des entreprises, **la mobilité géographique est en recul.***

Des salariés casaniers

La situation décrite par les DRH rencontrés est la suivante : **il est de plus en plus difficile de faire venir une personne originaire d'une autre région, et plus encore de la fidéliser.**

Il s'agit probablement d'un rééquilibrage dans les choix de vie des français, en faveur de leur vie personnelle au détriment de leur projet professionnel. Plusieurs raisons peuvent expliquer ce phénomène :

- Le lien réciproque salarié-entreprise s'est fragilisé avec la flexibilité, voire la précarisation de l'emploi (ressentie même en CDI), dans le secteur industriel.


¹ • *Il faut entendre par mobilité géographique, non pas le fait de se déplacer dans le cadre de son travail courant, mais le fait de pouvoir déménager et s'installer dans une autre région à la demande de l'employeur.*

-
- Avec la mise en place des 35 heures et de la réduction du temps de travail, le temps personnel (la vie hors du travail) pèse bien plus lourd dans les choix de chacun.
 - La suppression du service national qui par son côté «mobilité forcée» permettait aux garçons de quitter leur environnement familial.

Les **jeunes**, réputés plus mobiles, semblent maintenant s'enraciner de plus en plus tôt. La vie en couple et l'accession à la propriété en sont les ancres. La plupart des ménages ayant besoin de 2 salaires pour vivre, la mobilité de l'un est bloquée par l'emploi de l'autre.

En ce qui concerne les cadres, 3 cas de figure :

- **Les dirigeants** dont le seul salaire suffit aux besoins de la famille : la mobilité est réelle, quitte à ce que Madame et les enfants résident à Orléans, Tours, voire Paris, alors que Monsieur travaille à 1 heure 30 ou plus du domicile.
- **Les débutants**, mobiles par nécessité, mais à l'affût de l'opportunité qui leur permettra de regagner la région d'origine.

 *«Quand je vois au bout d'un an que la voiture est toujours immatriculée 69, 81 ou 67..., je sais que je peux commencer à garder les CV qui arrivent», nous avoue un DRH du Loiret.*

- **Les carriéristes**, ayant intégré un grand groupe. Ils savent que le parcours professionnel prévu pour eux passe par plusieurs sites du groupe. Ils jouent le jeu sans s'attacher nulle part.

Seule la mobilité hors Europe, pour les profils concernés, se porte bien.

✧ Conséquences pour les entreprises : stratégie et gestion des compétences

Mobilité en panne : un cercle vicieux ?

Compte tenu de ces difficultés qui touchent tous les niveaux de qualification, les industriels préfèrent **concentrer géographiquement leurs investissements** là où sont à la fois la main d'œuvre et les ressources de formation, avec un accès rapide à une grande agglomération. Ce qui renforce encore l'isolement de celles qui restent.

Des entreprises «mal situées» vont même jusqu'à délocaliser leur bureau d'études (en profitant pour le rapprocher du client si c'est plus favorable), et aggravent ainsi la paupérisation de leur site d'origine...

Attirer et fidéliser


Contrecarrer la tendance à la concentration géographique est réellement vital pour les entreprises implantées loin des grands centres urbains. Elles y consacrent souvent beaucoup d'efforts.

La solution la plus évidente est de préférer, à l'embauche, **un candidat local**, comme une garantie de fidélité, ou, à défaut, d'origine rurale si l'entreprise est loin d'une grande agglomération.

Ensuite, on choisira une personne ayant acquis une bonne culture générale technique dans un établissement proche plutôt qu'un spécialiste très «pointu» provenant d'une autre région. La **formation en alternance** permet alors d'accroître la qualification tout en développant la fidélité à la firme. Les **stagiaires** y font l'objet d'un accueil et d'une prise en charge bien plus attentionnés que dans les capitales régionales.

Faisant contre mauvaise fortune bon cœur, certaines de ces entreprises acceptent d'être **«centre de formation pour les autres»** en accueillant volontiers (*ont-elles le choix ?*) des jeunes diplômés venant faire leur première expérience, et qui repartiront après deux ou trois ans au plus. *«Ça nous apporte du sang neuf en permanence, et il y a beaucoup de créativité»* commente ce chef d'entreprise avec philosophie. Mais un de ses cadres, un expert, part bientôt en retraite et son remplacement l'inquiète réellement.

D'autres entreprises, plus rares, recrutent par approche directe et rémunèrent leurs cadres au-dessus du marché pour attirer les meilleurs. C'est efficace, mais la fidélité n'est pas au rendez-vous. Au bout de deux ans, il faut renouveler l'opération.

 *Le DRH d'un sous-traitant automobile, que nous interrogeons sur le coût en argent et en perte d'expérience de cette politique, nous a expliqué : «C'est vrai, ça peut coûter cher sur le long terme, mais deux ans de visibilité, dans notre activité, ça nous suffit : on n'en a pas plus.»*

Parfois, en mettant sur le marché local des salariés compétents, un plan social dans une usine proche représente une aubaine pour ses voisines. A brève échéance, car dans la durée, l'appauvrissement d'un tissu industriel n'est jamais une bonne nouvelle.

Les actions locales en termes d'infrastructures et de valorisation du patrimoine culturel sont également très appréciées des entreprises pour augmenter l'attractivité d'une implantation.

1.8-*Le «Papy Boom» annoncé*

✧ À première vue, peu d'inquiétudes...

Interrogées sur leur pyramide des âges, les entreprises rencontrées se montrent globalement peu inquiètes par la perspective des départs en retraite annoncés de leurs salariés issus des générations du *Baby Boom*.

Deux raisons principales peuvent expliquer cette «sérénité» :

- Les départs naturels sont souvent utilisés pour **réduire les effectifs** dans un objectif de gain de productivité et/ou d'éviter les licenciements.
- Les établissements qui ont procédé à des embauches récentes, ou qui vont embaucher, en profite systématiquement pour **rajeunir leurs effectifs**.

✧ ... mais certains points posent problème

- Les recrutements récents ayant fait entrer des jeunes dans les entreprises, la moyenne d'âge est souvent satisfaisante, mais un examen plus précis fait entrevoir pour beaucoup d'entreprises industrielles une pyramide des âges en «pelote de laine», avec **un creux chez les 35-45 ans**. Ce qui risque d'accentuer les problèmes que rencontrent les entreprises au niveau de l'encadrement intermédiaire (chef d'équipe...).
- Certaines entreprises et/ou certains secteurs, notamment ceux du BTP et du travail des métaux, éprouvent de réelles difficultés à rajeunir leurs effectifs pour cause de **pénurie de main d'œuvre** sur le marché du travail.
- En cas de manque d'anticipation de ces départs, on peut craindre **un «effet domino»** qui conduirait par exemple les grands établissements à débaucher le personnel qui leur manque au sein de leurs concurrents ou de leurs sous-traitants.

-
- Ces départs massifs risquent d'entraîner **une perte importante de savoir-faire et de compétences** si les entreprises n'anticipent pas la transmission des savoirs.


Cette transmission peut se faire par des embauches pratiquées suffisamment en amont des départs en retraite pour permettre le «transfert» de compétence et/ou par la formation de personnel déjà dans l'entreprise et que l'on va faire évoluer.

Mais pour certaines entreprises, notamment les PMI, il est financièrement difficile d'organiser un «croisement» de poste très long et donc d'anticiper la transmission de l'expérience.

- Dans le recrutement des jeunes, l'inquiétude porte plus sur le qualitatif que sur le quantitatif.


Il est à noter qu'un problème de formation initiale des jeunes pourrait se poser à l'avenir avec les départs en retraite des enseignants chargés des matières techniques (mécanique, travail des métaux...).

Enfin, l'allongement de la durée de cotisation décidé dans le cadre de la réforme des retraites pose une question de fond :

 *Les responsables d'entreprise s'inquiètent du fait que sur certains postes, les opérateurs soient «fatigués» dès 55 ans, voire avant, et que des problèmes de motivation, voire d'incapacités ou d'inaptitudes se posent déjà.*

Qu'en sera-t-il avec cinq ans de travail en plus, si aucune possibilité de reclassement interne n'existe et que le système de retraite anticipée disparaît comme annoncé ?

Des efforts concernant l'amélioration des conditions de travail sont faits, mais l'amélioration aura fatalement ses limites. D'autant que, comme le dit un directeur d'usine, «*les améliorations (ergonomie...) liées à l'âge sont un coût sans valeur ajoutée.*»

 *Le souhait de généraliser les départs progressifs avec formation d'un jeune en parallèle a régulièrement été exprimé.*

1.9-Des problèmes de recrutement allant jusqu'à la pénurie

Les difficultés de recrutement rencontrées par les entreprises **s'accroissent en période de croissance économique** car l'amélioration de l'emploi entraîne une élévation de la mobilité du personnel.

Au niveau national, lors de la dernière phase de croissance, plus d'une entreprise sur deux déclarait connaître des difficultés importantes de recrutement.

Les secteurs enquêtés peuvent être rassemblés en **3 niveaux de tension** sur leurs métiers tels que ressentis par les entrepreneurs :

- Les secteurs à la **situation relativement «équilibrée»**.
- Les secteurs dont les difficultés de recrutement et les **tensions** sur les métiers paraissent aux yeux des entrepreneurs **«gérables»**.
- Les secteurs dont les difficultés de recrutement et les tensions sur les métiers rendent la **situation «critique»**.

Dans le tableau, ci-après, ces 3 niveaux sont détaillés selon 9 grandes fonctions présentes dans les entreprises :

- La production
- La logistique
- Le marketing, le service commercial, les ventes et le SAV
- Les chantiers (concerne principalement le BTP)
- Les achats
- Les études et la conception
- L'informatique
- Les services techniques, la maintenance et l'outillage
- Les services administratifs

Niveau de tension sur les métiers

	Production	Logistique	Marketing, commercial, ventes, SAV	Chantiers	Achats	Etudes et conception	Informatique	Serv. techniq., maintenance, outillage	Administration
Machines & équipements	☹️	😊	😊		☹️	😊	😊	☹️	😊
Automobile	☹️	😊	☹️		😊	😊	😊	☹️	☹️
Travail des métaux	☹️	😊	☹️	☹️	😊	😊	😊	☹️	😊
Mécanique générale	☹️	😊	😊		😊	☹️	☹️	☹️	😊
Caoutchouc	☹️	☹️	😊		😊	😊	☹️	☹️	😊
Matières plastiques	☹️	😊	☹️		😊	☹️	😊	☹️	😊
Parfums & cosmétiques	☹️	😊			😊	☹️	😊	☹️	😊
Médicaments	☹️	☹️	☹️		😊	☹️	😊	☹️	☹️
Appareils électriques	😊	☹️	😊		☹️	😊	😊	☹️	😊
BTP	☹️	😊	😊	☹️	😊	😊		☹️	😊

Légende :

😊 situation «équilibrée»

☹️ situation de pénurie «gérable»

☹️ situation de pénurie «critique»

❖ Les secteurs en situation équilibrée

La fabrication d'appareils électriques

Il s'agit du secteur où les tensions semblent les moins vives. Il est surtout le seul secteur où il y a peu de difficultés au niveau des métiers de la production. Ces difficultés touchent principalement les **régleurs** et les **opérateurs chargés de l'usinage des pièces**.

Au niveau des autres fonctions, les tensions se rencontrent essentiellement au niveau des **cadres intermédiaires et techniciens** (logistique, maintenance, essai) ainsi que des **outilleurs**, des **magasiniers** et des **préparateurs de commandes**.

Des problèmes sont également rencontrés au niveau des **postes «achats»** dus notamment à la difficulté de «cumuler» sur une même personne des compétences d'acheteur et des compétences techniques sur les produits fabriqués.

En revanche, les **ingénieurs BE** et les **techniciens en informatique** sont plutôt dans une position «excédentaire» dans les entreprises du secteur.

L'industrie des parfums et des cosmétiques

Ce secteur apparaît également dans une situation relativement favorable en matière de tension sur les métiers.


Comme dans la plupart des autres secteurs industriels enquêtés, les tensions les plus dures se rencontrent sur les métiers de la production.

Ces difficultés concernent les niveaux d'**encadrement intermédiaire** (agent de maîtrise, chef d'équipe, technicien de production...), le **personnel chargé de l'ordonnancement** (c'est à dire du processus de mise en œuvre et de contrôle des commandes), les **régleurs** et les **conducteurs de lignes automatisées**.

Les autres difficultés de recrutement concernent essentiellement :

- **Des postes de technicien** : technicien «décor», technicien logistique, technicien méthodes et industrialisation, technicien de maintenance...
- **Des postes d'ingénieur et de conception** : ingénieur BE, ingénieur R&D, dessinateur-projeteur...

Enfin, des tensions peuvent apparaître sur les postes de **cariste** notamment du fait de la concurrence des plateformes logistiques.

 *Les métiers du secteur connaissent une certaine masculinisation notamment au niveau de la production. Les femmes apparaissent, en effet, assez réticentes à effectuer les manipulations techniques des machines qu'entraîne le développement de l'automatisation et de la maintenance de premier niveau effectuée directement par les opérateurs.*

❖ **Les secteurs où les difficultés sont «gérables»**

Sur les 10 secteurs industriels enquêtés, 5 connaissent des situations tendues au niveau des métiers mais, ces tensions sont, dans l'ensemble, jugées «gérables» par les entreprises.

La fabrication de machines et équipements

La production, les achats, les services techniques et dans une moindre mesure **la conception** sont les domaines où **les difficultés sont les plus grandes**.

Ces difficultés se rencontrent à tous les niveaux hiérarchiques et concernent entre autres les postes de :

- Responsable de production, chef d'atelier, chef d'équipe, agent de maîtrise...
- Logisticiens industriel, technicien de production, de maintenance, de SAV, des méthodes et de l'industrialisation, d'essais...

-
- Ingénieur BE, méthodes et industrialisation, ingénieur responsable des achats, de la maintenance, ingénieur produit, ingénieur commercial...
 - Personnel chargé de l'ordonnancement.
 - Régleur, conducteur de lignes, opérateur chargé de l'usinage, rectificateur, opérateur de maintenance, mécanicien, outilleur, cariste...
 - Acheteur technique.

Le **personnel administratif** est, quant à lui, considéré par de nombreuses entreprises du secteur comme étant **suffisamment pourvu voire en excédent**.

L'industrie du caoutchouc

Dans ce secteur, les **situations les plus critiques** concernent 3 types de postes : **les soudeurs, les logisticiens industriels et les moulistes**

Les difficultés concernent également mais dans une moindre mesure :

- L'encadrement intermédiaire de la production (chef d'atelier, ingénieur de production, agent de maîtrise...).
- Le personnel d'ordonnancement, d'assemblage et de conduite des outillages automatisés.
- Les ingénieurs calcul, achats, méthodes et industrialisation, ingénieurs informatique...
- Les techniciens coloristes, méthodes et industrialisation, maintenance et technico-commerciaux.

Une série de postes, concernant surtout le **domaine des études et de la conception**, sont en revanche en **situation «excédentaire»**.

Il s'agit des postes de chef de projet, de dessinateur - projeteur, de technicien d'essais et de prototypiste auxquels s'ajoutent le personnel d'encadrement administratif et les ingénieurs produit.


L'industrie pharmaceutique


Sur 8 grandes fonctions identifiées dans le secteur, 6 font l'objet de **tensions importantes** sur les métiers et les recrutements : **la production, la logistique, les services commerciaux, la R&D, les services techniques** et les services administratifs essentiellement pour cause de difficultés à trouver des **responsables d'affaires réglementaires**.

En plus de ces responsables d'affaires réglementaires, les tensions les plus vives concernent les **responsables de production**, les **conducteurs de lignes automatisées**, les **pharmaciens R&D** et les **techniciens décor**.

Les autres difficultés de recrutement et tensions sur les métiers concernent les postes de :

- Responsable et ingénieur : ingénieur logistique, méthodes et industrialisation, maintenance, commercial, chargé d'affaires, responsable des stocks ...
- Technicien et d'encadrement intermédiaire : chef d'atelier, technicien logistique, de production, de maintenance, agent de maîtrise, assistant technique d'ingénieur...
- Visiteur médical (poste technico-commercial).
- Opérateur de production, de conditionnement, magasinier et préparateur de commandes.

 *Certains métiers du secteur (pharmacien...) sont soumis aux contraintes du numerus clausus qui limite chaque année le nombre de personnes formées.*

 *Les postes d'opérateur en production sont pour l'instant fortement féminisés. Certaines entreprises du secteur affichent leur volonté de masculiniser ces postes notamment pour pouvoir répondre de manière satisfaisante aux évolutions des tâches affectées aux opérateurs (maintenance de premier niveau, manipulation technique...).*

La plasturgie

Ce secteur connaît une situation particulièrement critique dans les **services techniques et de maintenance**.

Sur les 4 grandes familles de métiers identifiées dans cette fonction, 3 connaissent de **très grandes difficultés de recrutement allant jusqu'à une pénurie handicapante** pour les entreprises :

- **Ingénieur et responsable de la maintenance.**
- **Mécanicien et opérateur de maintenance.**
- **Ouilleur et mouliste.**

La situation des techniciens de maintenance est, quant à elle, considérée comme tendue mais «gérable» par les entreprises.

Autres grandes fonctions en difficultés :

- **Les études et la conception** pour les postes d'ingénieurs (calcul, méthodes et industrialisation), de chef de projet, de dessinateur - projeteur, de techniciens (coloriste, méthodes et industrialisation) et d'assistant technique d'ingénieur.
- **La production** pour les postes d'agent de maîtrise, de techniciens (de production, d'impression décor), de régleur de machine, de conducteur d'outillage automatisé et de soudeur.
- **La fonction commerciale** pour les postes d'ingénieurs (ingénieur produit, ingénieur commercial), de responsable marketing et de technico-commercial.

Pour les ingénieurs achats et les ingénieurs en informatique des difficultés de recrutement «gérables» sont également mentionnées. En revanche, le **personnel administratif** est souvent cité comme «**excédentaire**» par les entreprises du secteur.

Le BTP

Ce sont principalement **les métiers de chantier** qui posent d'**importants problèmes de recrutement** allant jusqu'à une situation de «pénurie critique» pour les entreprises du secteur.

Cette «**pénurie critique**» concerne les postes de :

- **Coffreur et de Ferrailleur.**
- **Grutier.**
- **Maçonnerie.**
- **Paveur.**

Des tensions pour l'instant encore «gérables» par les entreprises sont également mentionnées sur les postes d'**encadrement «chantier»** (conducteur de travaux, chef de chantier, chef d'équipe chantier) ainsi que pour les agents de maîtrise et les ingénieurs BE.

De **grandes difficultés** sont également indiquées dans le domaine de la **maintenance**, essentiellement pour le niveau **technicien**.

❖ Les secteurs où la situation est «critique»

Cette partie regroupe 3 secteurs de notre enquête qui se caractérisent par une **situation préoccupante** dans un domaine clé : **la production**. Ces tensions sur les recrutements et les métiers peuvent **handicaper le développement des entreprises**

La métallurgie et le travail des métaux

Sur les 10 grandes familles de métiers identifiées dans **la fonction production** de ce secteur, 5 connaissent de **très grandes difficultés de recrutement allant jusqu'à une «pénurie critique»** et 3 sont considérés en difficultés «gérables» pour l'instant.

Il s'agit des postes de :

- **Chef d'atelier, Agent de maîtrise et chef d'équipe.**
- **Technicien de production**

-
- **Opérateur chargé de l'usinage des pièces, ajusteur, tourneur, fraiseur.**
 - **Soudeur.**
 - **Responsable de production.**
 - **Conducteur d'outillage.**
 - **Tôlier, chaudronnier, métallier, tuyauteur.**

D'importantes difficultés de recrutement sont également mentionnées par les entreprises :

- Au niveau des métiers de chantier : conducteur de travaux, monteur, chef de chantier, grutier.
- Au niveau de la conception : ingénieur calcul, dessinateur - projeteur, ingénieur R&D.
- Au niveau de la maintenance : outilleur, technicien.
- Pour les postes de cariste, d'ingénieur chargé d'affaires, de technico-commercial, d'ingénieur commercial et d'informaticien (Bac+5).

La mécanique générale

Les difficultés de recrutement les plus importantes concernent 3 grandes fonctions des entreprises : la **production**, la **maintenance** et la **conception**. La **situation** est jugée «**critique**» par les entreprises pour les postes de :

- **Chef d'atelier.**
- **Opérateur chargé de l'usinage, tourneur - fraiseur, ajusteur.**
- **Soudeur, Rôdeur et Outilleur.**
- **Ingénieur R&D, ingénieur BE.**
- **Ingénieur commercial, ingénieur chargé d'affaires.**

La situation est jugée «préoccupante» pour les postes de :

- Tôlier, chaudronnier.
- Opérateur de production et assemblage.
- Cariste.
- Techniciens (méthodes et industrialisation, essais, maintenance, informatique) et assistant technique d'ingénieur.
- Ingénieur méthodes et industrialisation et ingénieur informatique.
- Prototypiste et ajusteur - monteur - essayeur.

En revanche, le **personnel administratif** est considéré par de nombreuses entreprises du secteur en situation d'**excédent**.

L'industrie automobile

Ce sont principalement les **métiers de la production, de la maintenance et des services commerciaux** qui posent de **graves problèmes de recrutement** pour les entreprises assurant la fabrication d'équipements automobiles.

Cette «**pénurie critique**» touche les postes de :

- **Chef d'atelier.**
- **Régleur, Rôdeur.**
- **Conducteur de ligne automatisée.**
- **Opérateur en usinage, tourneur - fraiseur, ajusteur.**
- **Tôlier, chaudronnier.**
- **Ingénieur de maintenance et technicien de maintenance.**
- **Mécanicien et opérateur de maintenance.**
- **Directeur commercial, ingénieur chargé d'affaires et ingénieur commercial.**

-
- **Ingénieur méthodes et industrialisation.**
 - **Business unit manager et contrôleur de gestion.**

Des difficultés, pour l'instant, encore «gérables» par les entreprises sont également mentionnées pour les postes d'encadrement intermédiaire et de techniciens (chef d'équipe, agent de maîtrise, responsable de production, technicien de production, technicien méthodes et industrialisation), de responsable achats et de soudeur.

4 types de métiers sont en revanche considérés comme **excédentaires** :

- **Les opérateurs de production et d'assemblage.**
- **Les caristes.**
- **Les assistants achats**
- **Le personnel d'encadrement administratif.**


2- Les compétences recherchées

Ce chapitre regroupe les qualifications et compétences les plus recherchées, indépendamment de l'activité de l'entreprise visitée.

2.1-Lire et écrire : un minimum obligatoire

Pratiquement toutes les entreprises consultées nous ont dit ne plus être en mesure d'embaucher une personne qui ne saurait ni lire ni écrire.

Plus que jamais, l'entreprise est dans une civilisation de l'écrit : écrans de machines à commande numérique, gammes de fabrication, procédures qualité, environnement et sécurité, reporting des défauts, gestion des stocks... : **le fonctionnement d'une industrie actuelle impose un niveau minimum obligatoire d'alphabétisation de ses effectifs quelque soit le poste occupé.**


 *Il est à noter que le simple fait de demander à un candidat de remplir son dossier lors d'un entretien d'embauche est déjà un moyen de sélection.*

Pour les PME-PMI, particulièrement en zone rurale, mettre en place des cours de (re-) alphabétisation est décrit comme trop lourd, en termes de durée et de probabilité de réussite, même pour des personnels très volontaires.

2.2-*La polyvalence et la polycompétence*

Pour des raisons de souplesse et d'adaptabilité inhérentes au fonctionnement actuel d'une entreprise, **l'employabilité d'un salarié est aujourd'hui largement déterminée par sa capacité «à changer de casquette» selon les nécessités.**

Les entreprises sont passées de «1 poste = 1 métier» à «**1 poste = n métiers**».

 «Notre plan de formation vise à ce que chacun puisse occuper 4 à 5 postes», déclare un DRH du Cher.

Les frontières jadis stricts entre les métiers sont aujourd'hui beaucoup plus floues et se déplacent au rythme de la vie de l'entreprise et de ses contraintes.

Cette polyvalence - polycompétence du personnel est de plus en plus indispensable à l'entreprise mais elle demande une véritable «révolution culturelle».

Il est, en effet, difficile de demander, par exemple : à un cariste, de descendre de sa machine et de préparer des commandes ou à une opératrice de conditionnement, de se saisir d'un tournevis et d'effectuer un changement de format ou une maintenance simple sur une machine-outil.

Beaucoup des formations engagées en interne visent donc à développer la polyvalence.

C'est également une des raisons à l'élévation des niveaux de recrutement : **le diplôme est principalement pour les employeurs le témoignage d'une capacité à apprendre.**

Autre atout de cette polyvalence interne du personnel, elle permet de réduire (un peu) le recours de l'entreprise à l'intérim.

2.3-*Le comportement est une compétence*

❖ *Le comportement, critère d'embauche*

Le message suivant a été une constante dans les entretiens : «*Le principal critère d'embauche pour un opérateur ou un technicien est son comportement*».

Le comportement du salarié représente réellement un ensemble de compétences-clés critiques pour l'entreprise d'aujourd'hui.

En effet, **si les employeurs se disent capables et prêts à faire l'effort de former techniquement les nouveaux embauchés, ils leur demandent des pré-requis qui tiennent plus de l'éducation que de l'enseignement.**

Il est à noter que ces compétences comportementales attendues ne le sont pas pour des raisons morales mais bien pour des raisons d'efficacité.

De façon logique, **les entreprises introduisent de plus en plus des critères de savoir-être dans les entretiens d'embauches et dans les entretiens annuels d'évaluation.**

Le tableau, ci-après, reprend les contraintes actuelles des entreprises et met en face les comportements personnels attendus des salariés.

Ces comportements deviennent de réelles compétences professionnelles et, dans un contexte donné, les savoir-être deviennent des savoir-faire.

Contraintes de l'entreprise et compétences comportementales

Contraintes de l'entreprise	Comportements requis					
	Assiduité, ponctualité	Adaptabilité, capacité de remise en question	Aptitude à communiquer	Concentration	Sociabilité, respect des autres	Responsabilité
Production en flux tendu	●	●		●		
Réactivité de l'entreprise, souplesse de l'organisation		●	●		●	
Travail en équipe ou en projet	●	●	●		●	
Allègement de la structure et de l'encadrement			●		●	●
Certification (normes ISO...)		●	●	●		
Objectif «zéro défaut»			●	●		●
Présence fréquente du client ou du donneur d'ordres	●		●		●	

✧ Le comportement, objet de formation

La question du comportement devenant cruciale, certaines entreprises mettent en place **des formations à caractère comportemental**.


Des formations simples type «économie d'entreprise» sont engagées, parfois avec l'aide d'entreprises de travail temporaire. Au programme par exemple :


- Connaissance de l'entreprise.
- Se situer dans l'entreprise par rapport au client.
- Se situer dans l'entreprise par rapport aux collègues de travail.


-
- Quelles sont les conséquences pour l'entreprise si les employés arrivent en retard ?
 - Quelles sont les conséquences si la production ne répond pas aux critères de qualité ?
 - Quelles sont les conséquences si les temps alloués pour produire ne sont pas respectés ?...

Ce type de formations ne s'adresse pas uniquement aux opérateurs de production mais à l'ensemble de la chaîne hiérarchique.

Les entreprises ayant mené ce type d'action s'en déclarent très satisfaites, mais soulignent la nécessité de «piqûres de rappel» régulières.

 *Par ce type d'action, une entreprise spécialisée dans l'injection plastique a réduit de moitié l'absentéisme qui avait atteint le niveau important de 7 à 8 %.*

 *Une autre société, en mécanique générale, renforce de façon très significative l'implication des ouvriers en les envoyant accompagner les commerciaux chez les clients.*

 *Beaucoup de nos interlocuteurs suggèrent également que ces enseignements «comportementaux» soient renforcés dans les parcours de formation initiale.*

2.4-*Le succès commercial : la voie du développement*

Il est banal de le dire : *«pour qu'une entreprise aille bien et crée des emplois, il faut d'abord que ses produits se vendent»*. C'est à dire qu'ils rencontrent les besoins de leurs clients notamment en terme de qualité et de prix.

Cette évidence devient de plus en plus criante sous la pression de la concurrence mondialisée. Elle implique que la «culture client» déborde largement des services marketing-ventes, pour, à tout niveau de la hiérarchie, devenir un facteur-clé de succès.

En termes de ressources humaines, cela signifie que «**l'attention au client**», qu'elle se manifeste sous forme de qualité du produit, de respect des délais, de productivité, de prix ou de service, est aujourd'hui **une compétence indispensable, de l'opérateur au cadre dirigeant**.

☞ *Rappelons également qu'une action commerciale efficace permet de remplir le carnet de commandes ce qui offre à l'entreprise une **visibilité sur l'avenir** (ou absence de visibilité) qui **se répercute** positivement (ou plus négativement) **sur les ressources humaines** de l'entreprise notamment en terme d'embauches.*

2.5-*Les habilitations de sécurité (CACES, électricité...)*

Sous la pression des donneurs d'ordres et des organismes d'assurances et du fait du développement de la polyvalence, de la polycompétence et des démarches Qualité, de plus en plus de salariés doivent être formés à **intervenir sur des équipements potentiellement dangereux ou nécessitant des habilitations particulières**.

☞ *Pour illustrer l'intérêt stratégique de telles qualifications pour les salariés, citons le cas d'une entreprise importante qui a choisi de procurer à ses personnels des formations homologuées uniquement en interne, de façon à ce qu'ils ne soient pas tentés de les «vendre» ailleurs.*

2.6-*La maîtrise des langues étrangères*

D'une manière générale, **parler la même langue que son client ou que son interlocuteur est toujours un atout**, quelle que soit la fonction concernée.

Direction des multinationales, clients, fournisseurs de matières premières ou d'équipements, prestataires de services, il est devenu d'usage que la langue de travail soit l'anglais, dès que 2 parties de nationalités différentes collaborent, quelles que soient leurs langues maternelles.

Achats, ventes, SAV et logistique sont évidemment les premières fonctions concernées, ainsi que les bureaux d'études quand le client est étranger. Mais la production le devient aussi, avec, par exemple, une formation en anglais pour l'utilisation d'un nouvel équipement, ou un avis demandé lors d'une réunion client.

👉 *Un de nos interlocuteurs a vu un de ses ingénieurs chef de projet «être éjecté» d'une réunion en Pologne à cause de son niveau d'anglais insuffisant lors de sa présentation !*

👉 *Un autre nous cite le cas d'un commercial bilingue dans une réunion technique : un échec... Il faut maîtriser la langue mais aussi la technique !*

En conséquence, **la plupart des entreprises visitées incluent les langues** (très majoritairement l'anglais et l'anglais technique) **dans les priorités de leur plan de formation**. L'allemand ou l'espagnol sont dans une moindre mesure recherchés, en fonction des partenariats, mais peuvent être stratégiques.

Le téléphone étant souvent l'outil de communication avec les partenaires étrangers, les cours individuels dispensés par téléphone semblent offrir un bon rapport «efficacité / assiduité / coût».

2.7-*Les métiers plus particulièrement recherchés*

❖ Les premiers niveaux d'encadrement

Avec l'allègement des structures hiérarchiques internes des entreprises, les premiers niveaux d'encadrement (chefs d'équipe, chef d'atelier, agents de maîtrise...) ont vu leur rôle se renforcer et leurs tâches évoluer vers davantage de responsabilité.

Traditionnellement offerts en promotion interne à des opérateurs ayant acquis un statut d'expert, ces postes demandent maintenant des **compétences managériales** plus affirmées.


De nombreuses causes à cette évolution :

- L'allègement des structures et des niveaux de hiérarchie.
- Les exigences de productivité.
- La fréquence et la rapidité des changements dans l'organisation et donc des directives à transmettre.
- Le haut niveau de motivation et d'implication à soutenir en permanence.
- L'obligation de circulation de l'information.
- La préférence des entreprises pour la formation en alternance, exigeant un vrai sens pédagogique...

En conséquence, les postulants sont moins nombreux,

- **par manque de volontaires** à cette fonction plus exposée qu'auparavant,
- **par manque de potentiels**, le profil étant plus exigeant et les parcours de formation initiale insuffisamment conçus pour faire émerger le leadership. La recherche d'arguments extraprofessionnels, comme l'implication dans le milieu associatif, peut être fructueuse.

Le problème est d'autant plus sérieux qu'**une part importante du personnel à ce premier niveau d'encadrement fait partie des générations actuellement en fin de carrière** et que certaines entreprises et/ou certains secteurs peinent à trouver les candidats (en interne et en externe) pour prendre le relais des futurs départs en retraite.

 *Une sensibilisation aux techniques du management moderne est souhaitée dans le cadre des formations techniques initiales. Ces techniques sont d'ores et déjà prioritaires dans les plans de formation de beaucoup d'entreprises visitées. Toutefois, l'idée que le leadership est une compétence «naturelle», qui ne s'apprend pas, reste assez répandue.*

❖ Les techniciens (Bac+2/3)

Il s'agit du **niveau de formation le plus fréquemment recherché** par les entreprises car il allie de solides connaissances techniques et pratiques, une capacité à apprendre et un certain degré d'autonomie.

Les techniciens sont surtout recherchés pour la production, la logistique, la conception, la maintenance et l'informatique.

De nombreuses entreprises rencontrées signalent des difficultés dans le recrutement des techniciens pouvant aller pour certaines compétences jusqu'à une pénurie (notamment pour les techniciens de production, techniciens de maintenance, techniciens méthodes et industrialisation...).

Ces difficultés ne proviennent pas seulement d'une **raréfaction des jeunes dans certaines filières de formation technique** (mécanique industrielle, travail des métaux...) mais également d'un **décalage entre les attentes des jeunes techniciens formés et celles des entreprises**.

Les jeunes techniciens apparaissent **peu enclins à rester proche des ateliers et de la production**, vécus comme moins valorisants.

Les entreprises sont nombreuses à signaler une forte réticence des jeunes diplômés «à mettre les mains dans le cambouis» alors que c'est justement dans les ateliers que les entrepreneurs apprécient le savoir-faire des techniciens.

S'agit-il d'une méconnaissance du métier réel auquel les jeunes diplômés ont été préparés ? Ou de profils surdimensionnés par rapport au poste ? En tout cas, **nombreux sont ceux qui désirent atteindre un niveau d'ingénieur ne correspondant pourtant pas au besoin des entreprises**.

❖ Le personnel de maintenance industrielle

Dans l'organisation actuelle des entreprises industrielles, **le maintien permanent de l'efficacité optimale de l'outil industriel est stratégique** pour plusieurs raisons :

- **La politique du flux tendu** : zéro stock implique une production fluide et continue avec le moins d'arrêt possible des machines et des chaînes de production.
- **Les cadences élevées de production** : 1 heure d'arrêt d'une ligne qui produit 500 unités/minute, c'est 30 000 unités manquantes.
- **Les conséquences financières** en cas de retard de production (pénalités à payer aux donneurs d'ordres...)

Le personnel de maintenance (opérateur, technicien...) doit donc, constamment, être prêt à intervenir de façon préventive (éviter que les chaînes de production soient stoppées) et curative (réparer le plus vite possible pour réduire le temps d'arrêt en cas de panne).

Les entreprises sont confrontées à une double difficulté :

- **La mécanique industrielle**, formation initiale des métiers de maintenance, souffre d'une image assez négative et **peine à attirer les jeunes**.
- À l'image des autres techniciens, **les techniciens formés en maintenance sont réticents à travailler au niveau des ateliers**.


👉 *De plus, la pénurie de personnels de maintenance pour les lignes plus anciennes (maintenance «garagiste») pousse les entreprises à l'achat de machines automatisées. La question se pose alors : où va-t-on les installer ? En France, où les personnels de maintenance sont rares, ou à l'étranger ? D'autant que certains craignent que cette pénurie de main d'œuvre entraîne une surenchère salariale telle qu'on l'a connue il y a quelques années en informatique.*

La formation de personnels de maintenance représente **un enjeu réel pour la pérennité de l'emploi industriel régional**. La réponse, palliative et partielle, de beaucoup d'entreprises, consiste à **former un maximum d'opérateurs à la maintenance de premier niveau**.

✧ Les logisticiens industriels

Le *Supply Chain Management* est devenu en quelques années hautement stratégique : zéro stock, zéro défaut, zéro délai... : plus question de stocker en attendant des commandes ou de faire attendre le client. La pression des donneurs d'ordres est très forte, en particulier dans la filière automobile.

Si la logistique aval (stocks, expéditions) est très souvent externalisée, la gestion des flux physiques internes et la traçabilité sont du seul ressort de l'entreprise. Le logisticien industriel y est un personnage clé.

 *«Il doit savoir faire face aux aléas et prendre les décisions qui s'imposent pour produire en temps et en heure. Les clients n'ont pas à connaître nos problèmes», explique un responsable de production.*

On demande donc à ce spécialiste, en plus de la maîtrise des outils logistiques informatisés et intégrés, du relationnel, de l'organisation, de la réactivité et une parfaite connaissance de son entreprise.

Le marché de l'emploi sur ces compétences est très tendu.

Deux voies de recrutement apparaissent :

- L'entrée d'un diplômé d'une formation spécialisée Bac+2 à Bac+5.
- À défaut, la promotion interne accompagnée d'une formation d'un technicien ou d'un agent de maîtrise qui connaît bien les rouages de l'usine.

Il est à noter que les personnes ayant une expérience dans la filière automobile sont très recherchées.

2.8-*Les fonctions peu représentées dans l'enquête*


Certaines fonctions vitales de l'entreprise ne sont pratiquement pas représentées dans cet Observatoire, car les établissements visités sont pour la plupart exclusivement des sites de production. **Les métiers peu ou non représentés sont soit rares dans notre région, soit présents mais gérés depuis la région parisienne.**

D'autre part, les filiales de grands groupes sont très autonomes dans le recrutement des ouvriers, employés et agents de maîtrise, mais sont soumises à la Direction des Ressources Humaines du groupe pour les cadres et parfois pour les techniciens.

❖ *Les métiers qui existent dans la région*

Les métiers commerciaux représentent un nombre important d'emplois qualifiés à pourvoir dans notre région, y compris pour répondre aux besoins des secteurs industriels enquêtés.

Or, les Directions des Ventes sont le plus souvent situées en Île-de-France, même pour les entreprises ayant leur siège en région Centre. Les DRH rencontrés ne gèrent donc pas ces postes, et nous n'avons pu qu'effleurer la question sans pouvoir évaluer les besoins quantitatifs et qualitatifs de formation dans ce domaine.

 *Par exemple, la force de vente terrain des laboratoires pharmaceutiques (visiteurs médicaux) est gérée depuis la région parisienne, y compris pour les laboratoires nés dans la région. En 2004, Le Comité Professionnel National de la Visite Médicale (organisme paritaire qui supervise la formation, l'examen national et la délivrance de la carte professionnelle des visiteurs médicaux) s'est inquiété des difficultés de recrutement en région Centre et a demandé un effort au Conseil Régional et aux organismes de formation.*

👉 *Pour les grands groupes, prendre une direction sur un site en région fait souvent partie du parcours professionnel des futurs cadres supérieurs. Ces postes sont gérés par la Direction des Ressources Humaines au niveau du groupe. Ils échappent donc au responsable RH du site de production, comme cela peut être le cas pour certains services locaux rattachés en entier à une direction fonctionnelle nationale (comptabilité, formation, etc.).*

D'autre part, le fractionnement des entreprises en petites entités juridiques fait que le filtre «code APE» utilisé dans l'Observatoire des Métiers en écarte certaines.

👉 *Par exemple, le bureau d'études d'une entreprise de mécanique générale organisée en holding est une filiale, enregistrée sous le code 742C- Ingénierie, études techniques, donc théoriquement hors du champ de notre enquête.*

❖ Les métiers qui sont ailleurs

Pour les secteurs industriels étudiés ici, les Directions Générales, Marketing et Financières, sont bien souvent centralisés, le plus souvent en région parisienne ainsi que, dans une moindre mesure, les Centres de Recherche et Développement.

Ces fonctions ne représentent que très peu d'emploi en région Centre, mais leur activité influe directement sur l'activité industrielle régionale.

Enfin, tendance lourde depuis plusieurs années, les fusions-acquisitions conduisent à concentrer les services généraux : achats, ventes, DRH, informatique, comptabilité, juridique...

Ces métiers quittent alors la région quand le siège du nouveau groupe ne s'y trouve pas.

3- Formation : les choix des entreprises


Le choix de lancer une formation se fera essentiellement sur deux critères :

- **La valeur ajoutée apportée par la formation.**
- **La pérennité du besoin de la compétence acquise.**

Ce choix se fait au coup par coup pour les petites structures.

Les moyens qui sont alloués à la formation sont très variables, allant de moins du minimum légal de 1,6% de la masse salariale (le budget annoncé n'étant pas dépensé) à plus de 4 fois ce taux. La pression sur les prix de vente oblige parfois à réduire ce ratio.

Pour la motivation et l'employabilité des salariés, il semble utile et nécessaire de valider les compétences ou qualifications acquises par l'expérience, mais se pose alors la question de l'évolution de ces personnes. *«C'est très compliqué, avoue un directeur de production en mécanique : on doit à la fois reconnaître l'accroissement des compétences de la personne, et lui expliquer qu'elle va rester à son poste...»*. Pour cette raison, certains ont choisi une démarche d'habilitations internes, volontairement non diplômantes.

 *Plusieurs interlocuteurs nous ont fait part de leurs inquiétudes sur l'application de la nouvelle loi sur le Droit Individuel à la Formation.*

3.1-Contenus et publics visés

Des grandes familles de contenus pour les formations du personnel apparaissent :


- **Les compétences métiers** : il s'agit de suivre l'évolution des techniques et des équipements, et d'acquérir des savoir-faire directement utilisables par le salarié à son poste. L'objectif est également d'augmenter la polyvalence de chacun. Toutes les entreprises sont concernées.
- **La sécurité et les habilitations** (CACES, électricité...) : il s'agit souvent d'une obligation légale. Ces formations sont généralement destinées aux opérateurs. Toutes les entreprises sont concernées.
- **Les langues étrangères**, principalement l'anglais. La connaissance linguistique doit se faire également au niveau des termes techniques.
- **L'amélioration de la performance de l'organisation** : ce type de formation s'est développé sous l'impulsion des constructeurs automobiles. L'encadrement chargé de mettre en œuvre les démarches d'amélioration est d'abord formé puis assure la transmission aux autres personnels. Ces formations sont systématiques dans les grandes entreprises et dans le secteur automobile. Elles sont peu fréquentes dans les petites structures.
- **Les compétences comportementales** : il s'agit de formations en management, coaching, tutorat, communication, conduite d'entretien, connaissance de l'entreprise... Le choix de les généraliser à tous les publics de l'entreprise dépend surtout du style de management.

3.2-*Formateurs et méthodes de formation*

La meilleure méthode de transmission d'un savoir est la mise en relation directe de celui qui sait et de celui qui apprend : c'est le consensus presque général exprimé par les entreprises.

De ce fait, il y a très peu d'adeptes pour les systèmes informatiques ou en autoformation. La formation reste une affaire de relation humaine.

- **La formation par alternance** convient également pour la formation continue «métier» des salariés.

 *Par exemple, les IFTI (Îlots de Formation Technique Individualisée), dispositif de formation technique « sur mesure» proposé par les réseaux de formation de la métallurgie, semblent satisfaire les entreprises qui y ont recours. La compétence acquise par le salarié est validée par un CQPM (Certificat de Qualification Paritaire de la Métallurgie).*

- **Le tutorat** : obligatoire dans l'apprentissage, il est utilisé dans d'autres cas, comme l'intégration d'un nouveau salarié.

Systeme facile à mettre en œuvre et peu onéreux, son efficacité dépend bien sûr de l'investissement personnel du tuteur, mais aussi énormément de la valorisation du rôle de celui-ci par sa hiérarchie. Une formation spécifique destinée aux tuteurs peut en être l'expression.

- **Les formateurs internes** : présents dans les plus grandes structures, il peut s'agir d'opérationnels détachés le temps de la formation. Avantages : mise en œuvre simple, contrôle du contenu, suivi facile. Inconvénients : catalogue et ressources limités, rigidité de l'organisation.

■ **Les formateurs externes** : souplesse et richesse de l'offre sont les aspects les plus appréciés. Les entreprises consultées s'accordent à considérer qu'elles n'ont aucune difficulté à trouver la prestation qui répond à leur besoin, indifféremment en région, sur Paris ou au plan national.

Qu'elles soient institutionnelles ou privées, les ressources en formation sont en général décrites comme adaptées, avec une préférence pour les formations «sur mesure».

Le plus souvent, notamment pour une formation collective, c'est le formateur qui se déplace dans l'entreprise.

■ **Les fournisseurs d'équipements** sont souvent prestataires de formation pour l'utilisation du matériel vendu, soit dans leurs locaux, soit dans l'entreprise. Cela peut être le cas aussi pour les logiciels informatiques.

■ **Le client donneurs d'ordres** a, parfois, été cité comme intervenant en formation. En expliquant son organisation et ses méthodes, il permet une meilleure compréhension de ses besoins par les opérateurs. L'objectif est d'amener un fonctionnement plus harmonieux entre les deux parties.

■ **Les entreprises de travail temporaire** interviennent soit directement comme prestataires de formation, soit comme soutien.

Elles proposent deux types de formations :


- des formations courtes et opérationnelles, qui visent à acquérir des pratiques ou connaissances (bureautique, CAO, DAO...) ou à obtenir des permis ou licences (caristes, pontiers...).

- des formations longues qualifiantes de plusieurs mois réalisées en partenariat avec une ou plusieurs entreprises et un organisme de formation. Ces formations débouchent sur un diplôme, un titre homologué ou une qualification reconnue par la profession.

Différents dispositifs de formations qualifiantes existent : Contrat de Professionnalisation intérimaire, Contrat de mission jeune intérimaire (CMJI), Contrat de mission formation insertion (CMFI).

■ **L'e-learning** est assez rare, et semblerait plutôt en recul, pour des raisons de coût et de difficulté de mise à jour. Ne plaçant pas le «formé» en situation professionnelle, il apporte des connaissances plutôt que des compétences.

Il est surtout adopté par les grandes firmes qui ont des besoins et des méthodes spécifiques, et les moyens de développer des produits propriétaires. Dans ce cas, il peut être permanent et obligatoire pour les cadres. Il est également un moyen économique pour diffuser des référentiels communs dans un groupe international, par exemple lors d'une acquisition.

 *Dans une des entreprises visitées, les opérateurs ne peuvent démarrer certaines machines sans un code qui leur est délivré... par le logiciel qui dispense la formation, à l'issue de celle-ci.*

3.3-*Les principales formations recherchées*

Certaines formations sont plus particulièrement recherchées par les entreprises rencontrées :

- Ingénierie et techniques de production, méthodes et industrialisation.
- Formation en électronique et électricité (niveau ingénieur).
- Formation en hydraulique, mécanique des fluides, outillage.
- Maintenance et automatisme (niveau technicien).
- Conduite d'automate (notamment automate de peinture).
- Fonderie sous pression.
- Techniques d'usinage.
- Traitements thermiques et mesures (niveau technicien).
- Conducteur de travaux.
- Formation Bac Pro pour la filière BTP.
- Formation en sécurité et habilitation.

IMPORTANT

La loi du 11 mars 1957 et révisée en 1985, n'autorisant, au terme des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, que les analyses et courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, toute représentation intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite (*alinéa 1^{er} de l'article 40*).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit (*reprographie, photocopie, microfilms, microfiches, mise sur ordinateur*) constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 475 et suivants du Code Pénal.

Étude réalisée par :
Christelle CASTELL et Pierre GEFFRIN
Service Études et Prospective - CRCI Centre

Éditée par la :
**CHAMBRE RÉGIONALE
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE CENTRE**
45926 Orléans Cedex 9 (6, rue Pierre et Marie Curie - PA d'Ingré)

Tél. : 02.38.25.25.25
Télécopie : 02.38.43.00.39
<http://www.centre.cci.fr>

- 1^{er} trimestre 2005 -

**CHAMBRE RÉGIONALE
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE CENTRE**
45926 Orléans Cedex 9 (6, rue Pierre et Marie Curie - PA d'Ingré)
- Service Études et Prospective -

Tél. : 02.38.25.25.25
<http://www.centre.cci.fr>