

CÉREQ ÉTUDES

29
2020

Renforcer les
compétences des
personnes peu qualifiées

Étude sur les secteurs de la
métallurgie et de la logistique

Matteo SGARZI, Lysa DALSBÆK (collab.)



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Céreq

Synthèse

Les marchés de l'emploi européens se caractérisent par une main-d'œuvre vieillissante et par de nouveaux besoins en compétences et qualifications liés à l'automatisation et à la numérisation. Ces évolutions s'inscrivent dans un contexte plus général de tertiarisation des économies développées et de préoccupation environnementale. Elles sont encore plus prégnantes dans les secteurs à fort intensité de main d'œuvre peu qualifiée. Les personnes peu qualifiées se retrouvent en situation de vulnérabilité car les changements technologiques rendent une part croissante de leur travail susceptible d'être remplacée par la technologie. Ces personnes doivent améliorer leurs compétences et ont souvent besoin d'un accompagnement.

Les acteurs locaux (service de l'emploi, établissements d'enseignement et de formation professionnelle, syndicats, organisations sociales et prestataires de formation), peuvent mettre en place des stratégies communes permettant d'améliorer l'adéquation entre la main-d'œuvre peu qualifiée et l'évolution du marché du travail. Au-delà de la question des adultes se pose également celle de la primo-insertion des jeunes les moins diplômés.

Le projet Replay-VET vise à identifier les stratégies et les moyens mis en œuvre dans différentes régions d'Europe pour adapter les compétences des personnes peu qualifiées aux nouvelles exigences du marché de l'emploi.

La première étape du projet a consisté à comptabiliser les travailleurs peu qualifiés (ou à bas niveau de diplôme) en Europe. Chaque région participant au projet a rédigé un rapport sur la situation du marché du travail, ainsi que sur les perspectives d'emploi des personnes peu qualifiées. Ces rapports soulignent les évolutions qualitatives et quantitatives en cours, ainsi que les risques de pertes d'emploi. Ce risque n'est pas homogène selon les professions ou les secteurs d'activité. Les compétences requises dépendent du degré d'exposition aux changements technologiques et organisationnels. Ainsi, certaines activités à forte intensité de main-d'œuvre maintiennent ou développent leurs besoins en main-d'œuvre peu qualifiée (comme dans le secteur du service à la personne).

L'équipe française s'est concentrée sur les secteurs et les métiers qualifiés de "sensibles", dans la mesure où l'emploi peu qualifié y est important et menacé, notamment du fait de la transition numérique et technologique. Les travaux ont ainsi concerné les secteurs de la logistique et de la métallurgie. Ils se sont focalisés sur un territoire précis pour en étudier les jeux d'acteurs et les mesures mises en place pour assurer l'emploi et faire bénéficier les moins qualifiés d'actions de formation et de mesures favorisant leur insertion professionnelle. La loupe a donc été posée à l'échelle régionale, sur la région Provence-Alpes-Côte d'Azur.

Des représentants de différents horizons ont été invités à participer à un groupe de travail piloté par le Céreq. Dans ce cadre, ont été recueillis les avis et ressentis des acteurs sur les nouveaux besoins, les évolutions sectorielles et professionnelles ainsi que sur les nouvelles compétences requises pour les individus. Les questions des obstacles et des bonnes pratiques pour la formation et le recrutement des personnes peu qualifiées ont également été abordées.

Ce rapport rend compte des discussions qui se sont déroulées lors des séances du groupe de travail, ainsi que des constats et recommandations qui en sont issus. Par ailleurs, deux guides pratiques (*How-To-Guides*) présentant les bonnes pratiques à mettre en œuvre pour couvrir les besoins futurs des entreprises et répondre efficacement aux nécessités de renouvellement et de qualification/requalification de la main-d'œuvre ont été rédigés.

Ces guides synthétiques sont disponibles sur le site du projet : <http://www.replayvet.eu/fr/>.

Une méthodologie similaire a été mise en œuvre dans les autres pays européens participants au projet. Chaque partenaire a choisi le secteur économique en fonction des caractéristiques des économies nationales, des priorités en termes d'emploi et d'impact sur les territoires. Les secteurs sont donc différents d'un pays à l'autre, ce qui limite la portée comparative de l'analyse sectorielle. Cependant, elle a permis de faire remonter à une échelle européenne plusieurs observations croisées qui ont alimenté un cadre commun de recommandations à destination des politiques publiques.

Ces recommandations se répartissent en 4 volets :

- 1) Encourager l'utilisation des données sur le marché du travail dans une logique de prospective métiers et qualifications.
- 2) Adapter les formations et les programmes de développement des compétences aux besoins des personnes peu qualifiées.
- 3) Soutenir des propositions et des projets pilotes flexibles et innovants, impliquant le soutien des acteurs locaux.
- 4) Améliorer l'attractivité des secteurs porteurs de futures opportunités d'emploi, communiquer clairement sur les possibilités de carrière longues afin d'attirer des travailleurs engagés et de qualité.

Table des matières

Introduction	4
Etude préliminaire et éléments de comparaison européenne	5
Constitution d'un groupe de travail régional	11
Etat des lieux dans les secteurs de la logistique et de la métallurgie	12
Problématiques, constats et recommandations issues du groupe de travail.....	13
Métallurgie : accompagner les travailleurs peu qualifiés dans le développement de compétences répondant aux besoins du secteur	13
Recommandations.....	15
La logistique : former les travailleurs peu qualifiés pour couvrir les besoins du secteur	17
Recommandations.....	20
Nouvelles compétences induites par le changement technologique	22
Recommandations.....	25
Eléments comparatifs européens	27
L'industrie manufacturière en Tchéquie et Lombardie.....	27
Le secteur de la logistique en Allemagne.....	28
Policy Framework européen issu de l'étude Replay-Vet	30
Annexe 1 - Liste des experts et professionnels du groupe de travail en Région PACA.....	33
Annexe 2 - Liste des experts et professionnels sollicités lors des entretiens préliminaires	34

Introduction

Les marchés de l'emploi européens se caractérisent par une main-d'œuvre vieillissante et par de nouveaux besoins en compétences et qualifications liés à l'automatisation et à la numérisation. Ces évolutions s'inscrivent dans un contexte plus général de tertiarisation des économies développées et de préoccupation environnementale. Elles sont encore plus prégnantes dans les secteurs à fort intensité de main d'œuvre peu qualifiée. Les personnes peu qualifiées se retrouvent en situation de vulnérabilité car les changements technologiques rendent une part croissante de leur travail susceptible d'être remplacée par la technologie. Ces personnes doivent améliorer leurs compétences et ont souvent besoin d'un accompagnement.

Les acteurs locaux, tels que les services de l'emploi, les institutions d'enseignement et de formation professionnelle, les syndicats, les organisations sociales et les prestataires de formation, peuvent mettre en place des stratégies communes afin d'améliorer l'adéquation entre cette main-d'œuvre peu qualifiée et l'évolution du marché du travail.

Le projet Replay-Vet vise à identifier les stratégies et les moyens mis en œuvre dans différentes régions d'Europe pour adapter les compétences des personnes peu qualifiées aux nouvelles exigences du marché de l'emploi. Par conséquent, l'analyse s'est focalisée sur les secteurs d'activité et les professions à forte concentration de main d'œuvre peu qualifiée. L'objectif est d'identifier les nouveaux besoins en compétences, les évolutions sectorielles ainsi que les éventuels obstacles et bonnes pratiques pour le recrutement et la formation des personnes peu qualifiées.

Au-delà de la question des adultes, se pose également celle de la primo-insertion des jeunes les moins diplômés. Les études prospectives du CEDEFOP¹ sur la période 2015-2025 montrent que les perspectives d'emploi pour l'Europe étaient estimées à plus de 107 millions. Cependant, sur ces 107 millions, seulement 9 % relève d'une expansion du marché du travail, tandis que 91 % représente le remplacement de la main d'œuvre². La question est donc de savoir si les jeunes générations sont suffisamment formées pour assurer ce relais. Dans les secteurs les plus exposés à l'impact des changements technologiques, les compétences requises ont évolué. Où se situent donc les jeunes peu diplômés par rapport à cette évolution constante en termes de qualifications ?

¹ CEDEFOP « Skills Forecast » datasets and indicators 2015-2025.

² Le remplacement concerne les emplois devenus disponibles suite aux départs du marché du travail pour différentes raisons (retraite, migration, etc.).

Etude préliminaire et éléments de comparaison européenne

La première étape du projet a consisté à comptabiliser les travailleurs peu qualifiés (ou à bas niveau de diplôme) en Europe. Chaque région participant au projet a rédigé un rapport sur la situation du marché du travail ainsi que sur les perspectives d'emploi des personnes peu qualifiées.

Partenaires du projet Replay-Vet

- Propektiker, Institut européen de perspective et stratégie (ES)
- Lanbide Agence pour l'emploi du Pays Basque (ES)
- L'Observatoire National de l'Emploi et de la Formation (CZ)
- L'Institut d'économie, travail et culture (IWAK) de l'Université Goethe de Francfort (D)
- Le Centre de recherche interuniversitaire sur les services publics (CRISP) de l'Université de Milan-Bicocca (I)
- Le Marchmont Observatory de l'Université d'Exeter (UK)
- L'Ecole de management de l'Université de Stirling (UK)
- Le Céreq.

Tous les partenaires sont membres du réseau Regional Labour Market Monitoring (RLMM).
<http://regionallabourmarketmonitoring.net/>

Le projet Replay-Vet est financé par le programme Erasmus+, volet partenariats stratégiques.

Les rapports régionaux comprennent :

- une analyse statistique de la part des peu qualifiés sur le marché du travail ;
- des conclusions concernant les besoins, tendances et changements en matière de renouvellement de la main d'œuvre dans des secteurs et des professions clés.

Une analyse statistique secondaire a été ainsi conduite, basée sur des données de l'enquête européenne sur la force de travail (*Labour Force Survey*)³. Des indicateurs régionaux ont permis de comparer les marchés du travail de la population cible, à savoir la population active peu qualifiée, selon plusieurs critères : précarité des emplois, situation actuelle, perspectives d'avenir.

La définition de la population cible a posé quelques problèmes préliminaires. Un consensus a été trouvé entre les partenaires du projet pour définir le groupe cible sur la base du niveau de diplôme : sont considérés comme peu qualifiées les personnes au niveau de CITE 0 -2⁴ – celui-ci étant facilement identifiable sur le plan statistique. Néanmoins, ce choix ne rend pas complètement compte de la représentation sociale et professionnelle des personnes peu qualifiées.

Dans certains pays, notamment en France, ce choix signifiait concrètement de ne prendre en compte aucun diplôme professionnel. En effet, les « bas diplômés » se situent au niveau CITE 3. Pour le cas français, une analyse plus fine aurait donc dû prendre en compte les diplômes infra-bac, dont les titulaires connaissent des difficultés croissantes d'insertion⁵. Une deuxième limite à cette définition purement statistique est de ne pas pouvoir exprimer les nuances entre des concepts proches mais en réalité très différents comme « peu qualifiés », « peu diplômés », « peu scolarisés »⁶. Des personnes

³ Eurostat, Labour Force Survey. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/european-union-labour-force-survey>

⁴ UNESCO, Classification internationale type de l'éducation CITE 2001

⁵ Voir par exemple : V. Ilardi, E. Sulzer, CAP-BEP : des difficultés d'insertion encore aggravées par la crise, *Céreq Bref*, n 335, 2015, 4 p. <http://www.cereq.fr/publications/Cereq-Bref/CAP-BEP-des-difficultes-d-insertion-encore-aggravees-par-la-crise>.

⁶ Dans les travaux issus des groupes de travail, la cible sera celle des peu qualifiés.

peu diplômées peuvent être très compétentes au niveau professionnel⁷, alors que des travailleurs diplômés peuvent présenter des lacunes en termes d'adaptation au travail. Cette analyse statistique préliminaire visait donc uniquement à présenter des éléments quantitatifs concernant la population cible du projet.

La population faiblement qualifiée (CITE 0 -2) de 16 ans et plus, a été comparée à l'ensemble de la population active sur plusieurs indicateurs :

- taux d'activité, taux d'emploi ;
- conditions et qualité du travail ;
- participation par profession ;
- chômage ;
- projections sur l'expansion et le renouvellement de la main d'œuvre par secteurs économiques.

Ces analyses, conduites en comparant les années 2008 et 2015, montrent certaines tendances intéressantes :

- Un écart important entre le taux d'activité des peu qualifiés et celui de l'ensemble de la population (entre 40 % et 22 %). L'écart le plus significatif est enregistré en République tchèque, suivie par la Région Hesse (Allemagne), la France et le Pays Basque (Espagne)⁸. Un décalage similaire est enregistré sur les taux d'emploi. L'écart entre les taux de chômage est de l'ordre de 18 % en France, inférieur à celui d'autres zones géographiques : Hesse (28 %), République tchèque (23 %), Pays Basque (21 %).
- Les personnes peu qualifiées sont plus souvent employées à temps partiel. Ces postes sont souvent occupés par des femmes et par des travailleurs plus âgés (65 ans et plus).
- Dans la majorité des pays/régions, quatre métiers emploient plus de 80 % des travailleurs peu qualifiés : les salariés du service à la personne et de la vente, les artisans et ouvriers de l'artisanat, les opérateurs de machines d'usinage et enfin les assembleurs. Ces mêmes professions ne représentent que 45 % de la population active totale.
 - La part des employés de bureau faiblement qualifiés représente 16 % en France, pour une moyenne de 8 % dans le reste des régions étudiées.
 - Les opérateurs sur machines d'usinage peu qualifiés sont plus nombreux en Écosse et en République tchèque, avec 26 % et 25 %, alors qu'en France et dans la Région Hesse, les parts respectives sont de 8 % et 11 %.
 - La proportion de travailleurs peu qualifiés dans les secteurs à forte intensité de main-d'œuvre en Écosse, en République tchèque et dans la Région Hesse est d'environ un tiers. Cependant, en France et en Lombardie, elle se situe autour de 18 %.
- La République tchèque affiche le taux de chômage des personnes peu qualifiées le plus élevé (23 %). Ce taux est quatre fois plus élevé que dans la population totale. En Hesse, en Lombardie, au Pays basque et en France le taux de chômage des personnes peu qualifiées est deux ou trois fois supérieur à la moyenne. Ces différences sont moins marquées en Écosse et dans le sud-ouest de l'Angleterre, territoire où le taux de chômage des personnes peu qualifiées est également le plus bas (7 %)⁹.

⁷ Les compétences ayant pu être acquises de manière informelle.

⁸ Alors que certains pays ont préféré analyser les données sur une base régionale (Pays basque, Hesse, Lombardie, Angleterre sud-occidentale) d'autres ont choisi lors de cette phase de fournir des données nationales (France, République tchèque, Ecosse).

⁹ Le rapport comparatif détaillé ainsi que les rapports de chaque pays, sont disponibles sur le site du projet Replay-Vet : <http://www.replayvet.eu/fr/contexte/>

Dans un second temps, les projections d'expansion et de besoin de remplacement de la main d'œuvre dans les principaux secteurs ont été analysées, sur la base de données prospectives nationales¹⁰. La temporalité des données, différente selon les pays, a pu rendre la comparaison difficile. Cependant, cette analyse a permis de dégager des tendances pour opérer le choix des secteurs à analyser.

En moyenne, tous secteurs confondus, les possibilités d'emploi découlant du besoin de renouvellement de la main d'œuvre sont huit fois plus élevées que les nouveaux emplois générés par l'expansion du marché du travail. Les principaux secteurs d'activité qui génèrent un besoin important de renouvellement sont : le secteur manufacturier, le commerce de gros et de détail, la réparation de véhicules à moteur, la santé, les services à la personne et l'action sociale, les activités professionnelles, scientifiques et techniques, l'éducation, la construction et l'hôtellerie-restauration.

Selon les pays, l'emploi pourrait se développer plus ou moins vite, mais il devrait cependant afficher partout un taux de création positif. Le besoin de remplacement de la main d'œuvre serait réparti de manière plus uniforme dans tous les secteurs. Le secteur manufacturier devrait rester un fort pourvoyeur d'emplois dans la décennie à venir malgré la perte nette d'emplois attendue. En d'autres termes, le taux de remplacement sera beaucoup plus élevé que celui des nouveaux postes créés.

A partir de ces éléments, chaque partenaire a conduit une analyse plus fine sur sa région en choisissant des secteurs à analyser grâce à une approche qualitative. En France, le choix a pris en compte la concentration des travailleurs peu qualifiés dans deux types de secteurs :

- Les secteurs dans lesquels les emplois peu qualifiés se sont fortement développés au cours des vingt dernières années et qui mobilisent une majorité de peu diplômés :
 - les services personnels et domestiques, la santé et le travail social, les services d'appui administratif et l'administration publique emploient 45 % des travailleurs peu diplômés. La croissance d'emplois pour les moins qualifiés a été soutenue au cours des 10 dernières années par la diffusion d'emplois flexibles et précaires.
 - le commerce de détail, l'hôtellerie et la restauration (18 % des emplois faiblement diplômés) sont eux aussi des bassins d'emploi importants et en croissance, le développement des emplois à temps partiel est également soutenu.
- Les secteurs ayant enregistré une baisse des emplois peu qualifiés, fortement impactés par les évolutions techniques (automatisation des tâches et des procédés de production) et les mutations économiques (délocalisation d'usines). Dans ce contexte, le renouvellement de la main-d'œuvre nécessite pour les primo-entrants, un minimum de requis en termes de formation initiale. Les non-diplômés ou détenteurs d'un diplôme pré-bac sont progressivement écartés en faveur des jeunes ayant atteint le niveau bac :
 - construction, transport, logistique et stockage (17 % des emplois faiblement qualifiés) sont des secteurs dotés d'une main-d'œuvre principalement masculine et âgée (plus jeune dans la construction). Le besoin de requalification et de mise à niveau des compétences est élevé.
 - dans l'industrie manufacturière (12 % des emplois peu qualifiés), l'emploi faiblement qualifié est en déclin ; la population est peu féminisée et plus jeune¹¹.

Les évolutions actuelles et prévisibles de la main-d'œuvre et de l'emploi - sous l'effet des transitions énergétique, numérique, démographique - suggèrent des reconfigurations avec un risque d'affaiblissement de certaines populations, notamment celle des jeunes peu qualifiés.

Ce risque n'est pas homogène selon les professions ou les secteurs d'activité. Les compétences requises dépendent du degré d'exposition aux changements technologiques et organisationnels. Ainsi, certaines activités à forte intensité de main-d'œuvre voient leurs besoins en main d'œuvre peu qualifiées

¹⁰ Pour la France, la source principale a été l'étude France stratégie, les métiers en 2022. http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs_rapport_metiers_en_2022_27042015_final.pdf

¹¹ A. D'Agostino, P. Rousset, M. Sgarzi, French report of Labour Market Characteristics and Summary of challenges and opportunities, Replay-Vet Project.

se maintenir, voire se développer (comme dans le secteur du service à la personne et domestique). Les autres secteurs sont affectés par une réduction significative de l'emploi peu qualifié ou par une montée en qualification de certains métiers (industries à forte consommation d'énergie très exposées à l'automatisation : métallurgie, papier-bois, textile-cuir-habillement, ciment et industrie agro-alimentaire, transport et logistique, construction, chimie).

Le projet s'est concentré sur les secteurs et les métiers qualifiés de « sensibles », dans la mesure où l'emploi peu qualifié est important et menacé, notamment en raison de la transition numérique et technologique.

De ce point de vue, deux secteurs apparaissent particulièrement stratégiques.

- **La logistique**, qui emploie 1,8 million de personnes et est largement accessible aux travailleurs peu qualifiés (40 % des emplois y sont non qualifiés).
- **La métallurgie** (industrie métallurgique). Avec 1,5 million de personnes en France et des pertes d'emplois importantes au cours des vingt dernières années, la métallurgie française recherche un nouveau modèle de développement en mettant l'accent sur l'innovation et les nouveaux services. Ce secteur historique et emblématique est amené à se restructurer du fait de l'automatisation des tâches. C'est aussi un secteur stratégique qui connaît un remplacement générationnel important.

Les autres partenaires européens ont opéré des choix différents selon les caractéristiques de leur économie, leurs priorités en termes d'emplois et d'impact sur les territoires de différents secteurs.

Le tableau ci-dessous résume les motivations des choix de chaque partenaire du projet Replay-Vet.

SECTEUR SELECTIONNE ET PERSPECTIVE D'APPROCHE		
PAYS BASQUE	SERVICES A LA PERSONNE	<ul style="list-style-type: none"> • Importance du secteur et évolution positive au cours des dernières années ; • Prévisions positives pour les années à venir, dues à la fois à l'expansion du marché du travail et aux besoins de remplacement ; • Secteur pourvoyeur d'emploi pour les personnes peu qualifiées et favorisant l'inclusion.
REPUBLIQUE TCHEQUE	MANUFACTURE	<ul style="list-style-type: none"> • Forte intensité de main-d'œuvre et importance stratégique pour le pays ; évolution positive au cours des dernières années ; • Deuxième pourcentage le plus élevé de personnes ayant un faible niveau d'éducation, comptant le plus de personnes peu qualifiées au total et qui devrait également employer des personnes peu qualifiées à l'avenir ; • Les besoins attendus de remplacement de la main d'œuvre sont parmi les plus élevés malgré une légère réduction prévue sur la période 2015-2025 (-1,5 %).
FRANCE	LOGISTIQUE ET METALLURGIE	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation importante de travailleurs peu qualifiés dans le cadre d'une stratégie nationale axée sur le "développement des ressources humaines" visant à améliorer la lisibilité des emplois et de la formation et à simplifier les parcours de qualification. Défi générationnel. • Activités, secteurs et métiers qualifiés de "sensibles" : les emplois peu qualifiés sont importants et menacés, en raison notamment de la transition numérique. Les nouvelles technologies pourraient être à la fois une source de pertes d'emploi et une opportunité pour faire évoluer les compétences tout en créant de nouveaux emplois ; • Implantation sur des réseaux de taille régionale.
ALLEMAGNE	LOGISTIQUE (TRANSPORTS INCLUS)	<ul style="list-style-type: none"> • Un des quatre secteurs qui emploient le plus de personnel, la situation générale de l'emploi est bonne et elle évolue positivement. • La part des emplois peu qualifiés dans le secteur des transports et du stockage est importante (19,3 % des salariés). • Il est de plus en plus difficile de trouver des travailleurs qualifiés et de les fidéliser. La montée en compétences des personnes peu qualifiées est donc un enjeu pour répondre à la demande de main-d'œuvre.
LOMBARDIE	METALLURGIE	<ul style="list-style-type: none"> • Fortes transformations induites par l'industrie 4.0, risque de polarisation de l'emploi. • Des compétences techniques et spécialisées qui devront s'adapter à un contexte technologique en constante évolution ; • Un investissement continu dans la formation nécessaire pour éviter une obsolescence rapide.
ECOSSE	EDUCATION ET GARDE DES ENFANTS	<ul style="list-style-type: none"> • Secteur en expansion, accompagné par des politiques d'inclusion invitant les catégories désavantagées sur le marché du travail à se former aux métiers du secteur ; • Prévisions de croissance pour les années à venir, en raison des besoins liés à l'expansion et au remplacement ; • Secteur demandeur de main d'œuvre peu qualifiée car il nécessite une variété de rôles notamment de soutien. Métier peu concerné par la numérisation et sans automatisation ; • Opportunité d'innovation : le travail peut être plus diversifié et attractif.

ROYAUME UNI	BATIMENTS	<ul style="list-style-type: none">• Source importante de croissance économique au cours des dernières années et cela devrait continuer ;• Nouvelles possibilités d'emploi au cours des dix prochaines années, nombreux départs attendus (plus du tiers de la population active de la région a actuellement 50 ans et plus) ;• Un cinquième (21 %) de la main-d'œuvre est peu qualifié, soit une part plus importante que dans autres secteurs. Veiller à ce que le secteur attire et retienne des travailleurs qualifiés est un défi majeur pour la réalisation des objectifs de développement économique de la région.
------------------------	------------------	---

Le chapitre suivant rend compte de l'analyse qualitative menée sur les secteurs de la logistique et de la métallurgie en France. Le choix a été fait de se focaliser sur un territoire pour en étudier les jeux d'acteurs, ainsi que les mesures adoptées pour former les moins qualifiés et favoriser leur insertion professionnelle. Les analyses ont été menées en région Provence-Alpes-Côte d'Azur.

Constitution d'un groupe de travail régional

Dans la phase qualitative du projet Replay-Vet, des entretiens ont été organisés avec des organismes de formation, des décideurs, des entreprises ainsi que des associations d'employeurs, afin de dégager les défis à relever et les opportunités offertes dans les secteurs économiques analysés, ici la **logistique** et la **métallurgie**. Des entretiens préliminaires ont permis d'identifier les principales caractéristiques des deux secteurs en termes de pratiques de gestion de la main-d'œuvre, de formation initiale et continue, ainsi que leurs besoins en compétences.

Un groupe de travail a ensuite été constitué pour réaliser un état des lieux de la situation des personnes peu qualifiées sur le marché du travail de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur.

L'objectif était d'interroger l'évolution des besoins en compétences des entreprises générée par l'automatisation et la numérisation. Sous l'effet des changements technologiques, le risque de vulnérabilité des personnes peu qualifiées s'accroît car leur travail est susceptible d'être automatisé. Elles doivent donc faire évoluer leurs compétences et ont souvent besoin d'un accompagnement.

Les secteurs choisis sont de forts pourvoyeurs d'emplois peu qualifiés, avec des différences substantielles qui seront abordées par la suite. Nous avons demandé à des représentants de différents horizons de participer au groupe de travail afin de formuler leur avis ou leur ressenti sur les nouveaux besoins, les évolutions sectorielles et des métiers ainsi que sur les nouvelles compétences requises. Les obstacles à la formation et au recrutement des personnes peu qualifiées, ainsi que les bonnes pratiques en la matière, ont été abordés.

La discussion avec ces experts s'est articulée autour de deux questions principales :

- Comment accompagner les travailleurs peu qualifiés dans le développement des compétences visant à couvrir les besoins de l'industrie (métallurgie et logistique) ?
- Quelles sont (ou seront) les nouvelles compétences induites par le changement technologique ?

Le projet prévoyait la rédaction de deux guides pratiques (*How-To-Guides*) répondant à ces deux questions et présentant les bonnes pratiques à mettre en œuvre pour couvrir les besoins futurs des entreprises et répondre efficacement aux nécessités de renouvellement et de qualification/requalification de la main-d'œuvre. Ces deux guides ont synthétisé les éléments d'une discussion plus large ayant abordé différents sujets :

- Observation des deux secteurs économiques en raison de leur forte concentration de main-d'œuvre peu qualifiée menacée par un grand nombre de changements.
- Identification des pistes permettant de contrer l'effet d'expulsion (ou de non inclusion) des peu qualifiés et sécurisation de leur accès au travail et/ou leur trajectoires et évolutions professionnelles.
- Partage d'expériences, solutions, pratiques prometteuses, expérimentations.
- Opportunités d'insertion et d'évolution professionnelle des personnes peu qualifiées.

Ces discussions se sont déroulées dans le cadre des « jeudis Replay-Vet », qui ont pris la forme de 3 réunions collectives de travail, d'une durée de trois heures chacune, dans les locaux du Céreq :

- Première réunion (12/04/2018) :
 - Introduction : contextualisation et approche du projet Replay-Vet.
 - Cadrage du groupe de travail.
 - Introduction des deux axes de discussion, ouverture des échanges.
 - Première identification des bonnes pratiques, outils, projets, activités aptes à répondre aux problématiques identifiées.
- Deuxième réunion (26/04/2018) :
 - Poursuite des échanges et apport de nouvelles contributions.
 - Première identification des bonnes pratiques et recommandations.
- Troisième réunion (24/05/2018) :
 - Poursuite des échanges et apport de nouvelles contributions.
 - Présentation des principales conclusions au groupe : première liste de recommandations et bonnes pratiques issues des échanges.
 - Validation et intégration des remarques du groupe.

Ces réunions ont été complétées par deux visites de terrain :

- Visite de l'entrepôt régional d'une grande entreprise d'articles sportifs (24/04/2018).
- Visite d'un établissement de formation professionnelle géré par l'organisation de branche de la métallurgie (06/07/2018).

Etat des lieux dans les secteurs de la logistique et de la métallurgie

La logistique et la métallurgie sont deux secteurs à forte proportion de main d'œuvre non qualifiée et donc pertinents pour l'étude. Ils présentent néanmoins des caractéristiques différentes quant à sa gestion.

Alors que le secteur de la logistique devrait continuer à recruter une part importante de travailleurs peu qualifiés, la métallurgie augmente le niveau de qualification de sa main-d'œuvre : la majorité des recrutements se font désormais à partir du niveau bac (technique ou professionnel).

Les entretiens préliminaires menés pour mieux caractériser les deux secteurs ont permis de dégager d'autres différences importantes :

- Le secteur de la **métallurgie** pâtit d'une mauvaise image. Ses métiers sont perçus comme dangereux et physiquement exigeants. De plus, le secteur est considéré comme présentant un risque élevé de restructuration, de fermeture ou de délocalisation, ce qui n'incite pas les jeunes à se former à ses métiers en période d'incertitude économique. Néanmoins, dans certaines zones fortement industrialisées, comme l'Île-de-France par exemple, les conditions salariales et contractuelles des recrutements sont plus intéressantes que dans d'autres secteurs. Les emplois jouissent d'une certaine stabilité, ils sont faiblement exposés au turnover, et les salariés disposent de bonnes perspectives de développement de carrière. La rotation des emplois et la montée en compétence graduelle permettent une bonne mobilité intra sectorielle. La mobilité entre petites et moyennes entreprises de sous-traitance (aux emplois moins rémunérés) et grandes entreprises est assez fréquente. D'une manière générale, les travailleurs de la métallurgie restent dans le secteur où ils évoluent tout au long de leur carrière.
- Le secteur de la **logistique** est en demande de contrats flexibles, ou à temps partiel, souvent fournis par les agences d'intérim auxquelles le recours est massif. Ces agences d'intérim constituent des partenaires à part entière des entreprises de la logistique qui vont jusqu'à leur sous-traiter une partie de leur politique RH. Les travailleurs sont généralement peu qualifiés et

exposés à un turn-over élevé. Le secteur est soumis à des variations saisonnières de la charge de travail qui peuvent amener les entreprises à doubler leurs effectifs. Néanmoins, la volatilité des emplois ne signifie pas un manque de spécialisation. Les travailleurs de la logistique augmentent progressivement leurs compétences grâce à l'apprentissage informel en situation de travail ; ils restent à disposition des agences d'intérim qui leur fournissent des emplois de façon assez régulière. La quantité d'offres d'emploi suffit normalement à éviter de longues périodes de chômage. Des contrats plus longs sont offerts aux travailleurs qui se montrent particulièrement compétents, fiables et résistants au stress, mais toujours après une longue période de contrats intérimaires. Néanmoins, une partie des employés choisit de continuer à travailler en intérim car le cumul des salaires peut être supérieur aux revenus d'un contrat en CDI à long terme. De plus, nombreux sont les cas de reconversion professionnelle vers la logistique, le secteur permettant à certains de sortir du chômage.

Problématiques, constats et recommandations issues du groupe de travail

Métallurgie : accompagner les travailleurs peu qualifiés dans le développement de compétences répondant aux besoins du secteur

L'industrie cherche désormais à recruter de la main-d'œuvre qualifiée au niveau bac. Est-il encore possible dans ce secteur d'élargir le vivier de recrutement aux personnes moins diplômées ? Est-il possible de recruter des travailleurs peu qualifiés tout en améliorant leurs compétences grâce à des formations ciblées ?

Ces questions sont cruciales face au manque d'attractivité du secteur. Les établissements de formation professionnelle ont du mal à remplir les classes, à quelques exceptions près, comme celle des formations à l'aéronautique en PACA. Malgré une politique de communication et de promotion menée par la branche, la participation aux formations du secteur industriel reste basse.

Les industriels soulignent un problème d'insertion des jeunes à bas niveau de diplôme

L'offre de formation n'est pas adaptée au marché du travail. Les diplômés de CAP chaudronnerie, par exemple, rencontrent des difficultés d'insertion malgré la forte demande du secteur. La réforme du bac professionnel, maintenant préparé en 3 ans au lieu de 4, engendre un déficit de maturité des jeunes. Les centres de formation de l'industrie (CFAI) ont des difficultés à placer des apprentis trop jeunes en entreprise. Le CFAI UIMM a ainsi choisi de former uniquement les jeunes à partir du niveau 4. Ce choix se justifie aussi par une concurrence accrue entre les centres de formation publics et privés pour le placement des apprentis en entreprise.

La mise à l'écart des jeunes à bas niveau de diplôme dans les pratiques de recrutement s'expliquerait donc par un manque de savoir-être et de maturité, sans qu'une analyse des compétences spécifiques et transversales que le jeune serait capable de mobiliser dans une logique de développement personnel ne soit réalisée. Il n'existe pas de politiques RH dédiées à l'évolution professionnelle (et personnelle) des jeunes.

Des formes d'accompagnement vers l'apprentissage pour les jeunes demandeurs d'emploi, ou pour les décrocheurs, commencent à voir le jour, via la mise en place d'expérimentations de type « prépa » à l'apprentissage. Au niveau territorial, l'UIMM, les missions locales et Pôle emploi collaborent pour sélectionner les candidats en stage de « préapprentissage ». Ces stages incluent une remise à niveau en compétences de base (français, mathématiques, culture générale), la définition d'un projet professionnel individualisé, l'accompagnement psychologique (motivation, maturité), l'orientation vers un baccalauréat en alternance.

Le développement de l'alternance

Quels types de synergies est-il possible d'établir entre les établissements de formation et l'industrie, afin de mettre en place une infrastructure d'apprentissage efficace ?

Les stages en entreprise dans le cadre des formations scolaires traditionnelles restent trop courts et ne permettent pas toujours le développement des compétences attendues. La durée de la formation en entreprise doit être au minimum de 22 semaines.

La collaboration entre l'académie, l'UIMM et les services de l'Etat est très active en région PACA. Elle se traduit notamment par la création de plateaux techniques dédiés à des technologies avancées et par le développement de projets collaboratifs qui visent à sécuriser les parcours professionnels impactés par la numérisation.

- Collaboration entre des établissements de formation publics (lycée Jean Perrin à Marseille et lycée Rouvière à Toulon) et la branche (Pôle Formation UIMM PACA) pour la mise en place de formations en apprentissage.
- Implication du Campus des Métiers et des Qualifications¹². Créé en 2014 au sein de l'académie d'Aix-Marseille, il a pour activités principales de faire l'inventaire des formations existantes sur le territoire, d'identifier les besoins des entreprises, d'élaborer une offre de formation avec des modules de formation sur-mesure du bac pro au niveau ingénieur. Ces modules spécifiques « Industrie du futur » s'intègrent à la formation initiale mais aussi à des parcours compétences de façon à former les salariés tout au long de leur vie.

Accroître la mobilité interbranche pour combler le manque de main-d'œuvre

La baisse d'attractivité entraîne un manque de main d'œuvre qui pourrait être comblé, au moins en partie, par le repérage de compétences potentiellement transférables entre secteurs proches. L'existence de passerelles possibles entre la chimie et la métallurgie, voire entre des secteurs plus éloignés comme la restauration et la logistique a été évoquée.

Une plus forte mobilité interbranche passe par une modularisation plus importante des référentiels de certification et l'organisation des compétences sous forme de blocs, pour permettre l'identification de parcours de reconversion pour les demandeurs d'emploi.

Cette mobilité accrue engendre néanmoins de nouveaux enjeux de cohérence entre salaires et diplômes définis dans les négociations collectives des différents secteurs. Une mobilité interbranche basée sur la logique de blocs devrait par exemple permettre aux individus d'accéder à certains postes par l'acquisition d'une partie seulement des compétences spécifiques. Dans ce cas, ils doivent pouvoir prétendre au même niveau salarial que les travailleurs ayant suivi un cycle long de formation.

Quelles formes de synergies et de collaborations entre acteurs du territoire ?

La discussion collective au sein du groupe de travail a fait émerger l'existence de synergies entre le système éducatif et l'industrie, notamment entre le Campus des Métiers consacré à la métallurgie en région PACA et les CFA industriels gérés par l'UIMM :

- Mutualisation des plateaux techniques. La Région a réalisé d'importants investissements pour l'achat de machines pour les établissements de formation qui pourraient bénéficier aussi à l'industrie.
- Décalage entre le potentiel de la machine et son usage effectif qui pénalise le gain industriel que la machine pourrait apporter.
- Besoin de redynamiser la filière auprès des jeunes.
- Besoin de former les formateurs.

¹² <http://campusaeropaca.ac-aix-marseille.fr/>

Exemples de co-construction partenariale :

GPECT : doter le territoire, ses partenaires sociaux, ses entreprises et ses actifs ainsi que les acteurs locaux de l'emploi-formation d'un outil dynamique et mutualisé de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au niveau territorial. Mise en œuvre dans le secteur de l'Etang de Berre (PACA) d'un plan d'action concentré sur un territoire restreint, composé majoritairement d'industries des secteurs de la chimie et de la métallurgie et des filières services et logistiques qui en découlent.

Plateforme 2MP (Mutations économiques et mobilités professionnelles) : dans le cadre du Pacte national pour la croissance, elle est copilotée par l'Etat (DIRECCTE) et la Région et associe les partenaires sociaux. Les acteurs sont mobilisés autour de démarches de dialogue social territorial, de soutien RH à la sécurisation de parcours des salariés et des actifs, dans un bassin d'emploi bien identifié (le pourtour de l'Etang de Berre) impacté par de fortes mutations économiques et technologiques.

Recommandations

Travailler auprès des collégiens et lycéens pour promouvoir les métiers du secteur et les possibilités d'évolution professionnelle

La branche de la métallurgie est fortement mobilisée pour redynamiser l'image du secteur et en favoriser l'attractivité auprès des jeunes. Le Pôle de formation UIMM PACA regroupe les acteurs du réseau emploi-formation en région : l'AFPI Provence (qui intervient en formation continue) et le centre de formations et des apprentis de l'industrie (CFAI Provence) abritant l'Institut des techniques d'ingénieurs de l'industrie (ITII-PACA).

Il a notamment pour missions de communiquer davantage sur les évolutions techniques (numérisation, digitalisation, réalité virtuelle et augmentée, cobotique, robotique) ainsi que sur les opportunités de carrière conduisant rapidement à des embauches stables.

Rompre la logique « + de diplômes = + de savoir être et d'expérience »

Penser que recruter des personnes plus diplômées permette de disposer de salariés plus compétents est une idée simpliste. Il est nécessaire de définir des pratiques RH capables de faire émerger les capacités et le potentiel des jeunes moins ou pas diplômés, grâce, par exemple, à des procédures plus fines de sélection. Cela contribuera à élargir le vivier de recrutement pour une industrie en manque de main-d'œuvre.

Bonnes pratiques

La **méthode de recrutement par simulation (MRS)** proposée par Pôle emploi permet d'élargir les recherches des candidats en privilégiant le repérage des capacités nécessaires au poste de travail proposé. Elle sort des critères habituels de recrutement qui sont l'expérience et le diplôme. Ce dispositif ne forme pas les candidats mais identifie les personnes qui peuvent correspondre en termes d'aptitude/habilité. Le processus formation s'envisage après la sélection des candidats¹³.

Il est donc nécessaire :

- de repenser une politique RH capable d'identifier chez un public à bas niveau de qualification (notamment les jeunes), un potentiel d'évolution professionnelle et personnelle ;

¹³ Vidéo pour illustrer la méthode : <https://www.pole-emploi.fr/region/occitanie/actualites/la-mrs-quezaco--@/region/occitanie/article.jspz?id=32309>

- de permettre aux jeunes de gagner en expérience et de leur fournir des perspectives d'évolution professionnelle, en limitant les contrats précaires ;
- de mettre le personnel en conditions d'acquérir des compétences spécifiques et transversales complémentaires, notamment en favorisant l'alternance et les certifications de branche.

Renforcer l'alternance

La durée de la formation en entreprise doit être allongée pour permettre un transfert effectif de compétences et de savoir-faire. Une durée de 22 semaines, équivalente à celle des formations en apprentissage, est considérée comme idéale.

Favoriser la mobilité des demandeurs d'emploi et du personnel en reconversion professionnelle

Renforcer la modularisation des formations selon un découpage par blocs de compétences combiné à des démarches VAE pour favoriser la mobilité interbranche et la porosité entre les filières et secteurs économiques.

Mutualiser les plateaux techniques

Renforcer les échanges entre les établissements de formation et les entreprises pour créer des dynamiques de circularité de l'apprentissage au bénéfice de toutes les parties prenantes :

- Former les élèves en formation professionnelle initiale sur des plateaux techniques en phase avec l'évolution des entreprises et grandes industries.
- Former les formateurs aux méthodes les plus innovantes.
- Former les salariés grâce au partage des plateaux techniques, en entreprise ou dans les établissements de formation.

Bonnes pratiques

Projet Henri Fabre, projet public-privé permettant le développement d'un modèle de collaboration entre les industriels de toutes tailles, le monde de la recherche et celui de l'emploi et de la formation, autour de la mécanique, des matériaux et des procédés industriels. Parmi les activités :

- Soutien au **campus de métiers** et de qualifications (label de l'Education nationale) visant à structurer une offre de formation correspondant aux besoins actuels et futurs des industriels
- Catalyseur de solutions technologiques innovantes développées par une équipe d'acteurs industriels, académiques ou de la recherche, réunis au sein de plateformes mutualisées.

La logistique : former les travailleurs peu qualifiés pour couvrir les besoins du secteur

Les caractéristiques de la logistique nous ont amenés à aborder ce secteur avec une entrée différente de celle choisie pour la métallurgie. Avec l'aide des experts, le groupe a cherché à répondre aux questions suivantes :

- comment préparer les travailleurs au changement dans un contexte de forte volatilité du travail ?
- comment adapter leurs compétences au changement technologique ?
- quel rôle la formation doit-elle jouer ?
- comment intervient l'apprentissage informel ?

Attractivité du secteur et condition d'accès

Comme la métallurgie, la logistique est confrontée à un manque d'attractivité, confirmé par les difficultés des entreprises à couvrir leurs besoins en main-d'œuvre. Les organisations du secteur mettent en place des stratégies différenciées de promotion de l'image de la logistique en fonction du public cible :

- Jeunes à la sortie du collège : capter l'attention des jeunes sur ce secteur : « leur faire envie sans les faire rêver ».
- Chômeurs à la recherche d'un emploi alimentaire (public de Pôle emploi filtré par les agences d'intérim).
- Travailleurs en reconversion : ils s'informent au préalable, la communication doit donc être centrée sur l'image du métier.

De manière générale, la communication devrait porter sur l'amélioration des conditions de travail générées par la mécanisation. Néanmoins, il semblerait que les bénéfices du changement technologique soit moins mis en avant que dans la métallurgie.

Le manque d'attractivité conduit les entreprises à réduire leurs exigences en termes de diplômes, et à privilégier des recrutements rapides, sur des contrats à court terme, pour répondre aux besoins saisonniers, en passant par les agences d'intérim. La seule exigence réglementaire porte sur la possession du CACES, certification permettant de conduire les engins de transport dans les entrepôts.

Formation initiale au métier de la logistique

A partir du niveau 3 (nouvelle nomenclature¹⁴), les certifications sont assez nombreuses. Les formations peinent cependant à trouver des candidats en dépit des efforts fournis par les organisations professionnelles du secteur qui tentent de stimuler son attractivité par le biais de campagnes de sensibilisation et de communication autour des métiers de la logistique.

Les académies de la région PACA et les organisations du secteur entretiennent de nombreuses collaborations, notamment pour la mise en place de formations. Une collaboration entre l'AFTRAL¹⁵ et le lycée professionnel de Fos-sur-Mer a ainsi débouché sur la création en septembre 2018 d'un BTS en méthodes d'exploitation logistique. L'AFT cofinance l'achat d'équipements dans les lycées, notamment celui de véhicules lourds.

L'AFT travaille au développement de l'apprentissage récemment introduit sur les formations de niveau 3 et 4 : CAP ouvert depuis un an à Vitrolles (Lycée Caucadis) ; BTS logistique à Marseille proposé par l'AFTRAL ; BTS transport et logistique ; bac logistique à Nice et Marseille.

¹⁴ Qui correspond au niveau V de la nomenclature de 1969. Depuis la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel ([article 31](#)), les niveaux du cadre national de certifications ont été harmonisés au cadre européen.

¹⁵ Apprendre et se Former en TRAnsport et Logistique.

Les organisations du secteur travaillent aussi à la création de titres pour l'encadrement intermédiaire. Un diplôme d'études supérieures universitaires a ainsi été créé à Arles, qui bénéficie de la proximité de l'activité portuaire. Des collaborations avec la filière LEA visent à accompagner les décrocheurs vers des formations universitaires de type cadre logistique international qui nécessitent des compétences en langues étrangères.

Formation continue en logistique

Les représentants du secteur soulignent que les formations ne sont pas assez modularisées et plaident pour développer les complémentarités avec la VAE. La mobilité transectorielle, encouragée, serait facilitée par une modularisation des compétences dans les référentiels de certification.

La nécessité de travailler sur les compétences transférables et sur les passerelles, qui permettraient par exemple au manager d'un restaurant de devenir manager en logistique, est avérée. L'offre existante ne permet pas encore de moduler les formations afin de combler uniquement les besoins en nouvelles compétences, tout en prenant en compte l'expérience acquise auparavant.

La difficulté pour les travailleurs en reconversion professionnelle de suivre des formations longues, qui ne répondent pas à un besoin d'insertion rapide, a été soulignée.

Enfin, au contraire de la métallurgie, la logistique a peu recours aux CQP. Le secteur est en effet constitué d'une multitude de branches qui ne parviennent pas à trouver un accord pour le développement de CQP communs.

Formation des formateurs

L'AFT est très active sur le volet formation des formateurs et des enseignants. Elle propose de nombreuses activités pour la mise à jour de leurs compétences et leur requalification : visites en entreprise, journées à thème organisées à l'université (ex : mutualisation des espaces logistiques au plan international).

Comment concilier la formation avec les pratiques courantes de recrutement ?

Le recours à l'intérim est privilégié pour répondre aux exigences d'une production dominée par les pics saisonniers. Il permet aussi aux entreprises de pallier le problème de « qualité » de la main-d'œuvre, présélectionnée en amont par ces agences. Lors des recrutements, les compétences transversales (savoir-être en premier lieu) et l'expérience, priment sur le diplôme.

Le recrutement reste néanmoins ouvert à des jeunes sans expérience. Si les diplômés du secteur sont privilégiés, ils ne suffisent pas à combler la demande de main d'œuvre. Les jeunes sortants du système de formation initiale doivent, pour répondre aux attentes des entreprises, faire preuve d'un niveau de connaissances générales suffisant (français parlé et écrit, calcul), que tous les titulaires de CAP ne détiennent pas. Une fois de plus, le *screening* effectué par les agences d'intérim permet de sélectionner les jeunes qui répondent aux exigences des entreprises (« on se trompe moins »).

L'importance du recours à l'intérim met en lumière la faiblesse structurelle des entreprises sur le plan de l'accompagnement et du tutorat des nouveaux arrivants. Le personnel encadrant, peu nombreux, manque en effet de temps pour remplir ces fonctions. La politique RH fait souvent défaut et le problème s'accroît quand la taille de l'entreprise augmente. Les entreprises indiquent que le recours aux agences d'intérim est très important et permet la sélection de personnes proactives et mobiles, qui ont la capacité de maîtriser leurs trajectoires professionnelles (exemple : capacité à se reconverter, à passer d'un métier à un autre). Les fonctions RH sont ainsi externalisées vers les agences d'intérim, y compris la formation souvent prise en charge par le FAFTT.

Du point de vue des salariés, le recours à l'intérim est plus intéressant sur le plan économique, le cumul des primes permettant d'atteindre un salaire supérieur à celui obtenu en CDI. Il permet aussi un meilleur

équilibre entre vie privée et vie professionnelle grâce à la possibilité d'effectuer des coupures entre les contrats. Le système semblerait donc gagnant pour tous les acteurs impliqués. Cependant, en absence d'un accompagnement en entreprise (par exemple par le développement du tutorat), la formation informelle prime sur d'autres formes de formations structurées. Il s'agit d'un aspect important qui mériterait d'être observé attentivement, notamment en lien avec les processus d'innovation et de changement technologique.

Relations avec Pôle emploi

Comment s'effectue la rencontre entre l'offre et la demande de travail dans le secteur de la logistique ? Si les entreprises s'adressent en premier lieu aux agences d'intérim, quelle est leur relation avec Pôle emploi ?

L'alimentation du secteur en main d'œuvre se fait dans le cadre d'une relation « triangulaire » :

- Les entreprises établissent une relation de confiance avec l'agence d'intérim, cette dernière se rapprochant de Pôle emploi pour transmettre les besoins de main-d'œuvre. Des réunions sont organisées entre les responsables des agences locales de Pôle emploi, les représentants des agences d'intérim et les responsables d'entreprises pour définir les besoins des entreprises en région PACA.
- Pôle emploi communique sur les emplois disponibles auprès des candidats potentiels en valorisant le plus possible le type de métier, la rémunération, etc.
- L'agence d'intérim s'occupe du *screening* fin des candidats proposés par Pôle emploi avant de les mettre en lien avec les entreprises.

Ce fonctionnement réduit le rôle d'intermédiation de Pôle emploi. La méthode de recrutement par simulation (MRS, cf. supra) reste méconnue et peu utilisée par les entreprises du secteur.

Pôle emploi fait par ailleurs état d'une aggravation du manque de main d'œuvre : les candidats aux postes de préparateurs de commande se raréfient toujours plus, y compris sur des contrats d'intérim. Les personnes qui ont travaillé plusieurs années dans ce secteur souhaitent souvent le quitter. Cette désaffection serait probablement liée à la pénibilité du travail et aux conditions offertes par les entreprises.

La disparition du dispositif régional ETAPS est regrettée, car il permettait de favoriser l'accès au travail des jeunes et des adultes, tout en agissant sur l'approvisionnement en main-d'œuvre des entreprises.

Le dispositif ETAPS (Espace territorial d'accès aux premiers savoirs) dispensait des connaissances générales en langue française (deuxième langue), en culture générale, en connaissance de l'environnement social, économique, et institutionnel. Ce dispositif était adapté aux besoins des jeunes de 16 à 25 ans non qualifiés et sans emploi, ou des demandeurs d'emploi adultes et salariés en situation de précarité.

Quelles formes de synergies et collaborations entre acteurs du territoire ?

La logistique est un secteur pourvoyeur d'emplois non qualifiés, susceptible d'offrir des opportunités à des jeunes ou des adultes en situation de fragilité. Néanmoins, les logiques d'efficacité économique prévalent, avec un impact sur les conditions d'embauche, les salaires et la gestion RH. Entre la demande sociale d'emploi pour les moins qualifiés et les exigences des entreprises, où placer le curseur ? L'équilibre est encore à trouver mais les participants au groupe de travail s'accordent sur le fait que celui-ci doit être co-construit entre les acteurs publics et privés.

L'AFT est engagée dans le développement de CAP réservés à des publics en difficulté d'apprentissage, ou cognitives.

Pôle emploi met en œuvre une large palette d'actions avec l'aide financière de la Région et de l'Etat :

- Action de formation préalable au recrutement (AFPR) adaptable à chaque profil. L'action est destinée à combler l'écart entre les compétences détenues par les candidats et celles que requiert l'emploi visé. Ce dispositif s'applique à toute personne inscrite à Pôle emploi.
- Achat de formations groupées (AFC). Ces formations sont achetées par Pôle emploi et la Région. L'objectif est de proposer des formations adaptées aux besoins des territoires grâce à une remontée de leurs besoins. Elles concernent des métiers peu qualifiés (60 % des formations récurrentes tous secteurs confondus).

L'implantation des zones logistiques, souvent éloignées des lieux de résidence, constitue une barrière pour l'accès à l'emploi dans ce secteur. Le réseau de transports en commun ne semble pas en mesure de répondre aux attentes. Sur cette dimension, le partenariat devrait se développer davantage.

Les enjeux autour de la formation du management intermédiaire

La question de la formation du management intermédiaire est étroitement liée à la problématique des personnes peu qualifiées. La plupart des entreprises de logistique se caractérisent par un organigramme plat, comportant beaucoup d'exécutants et peu de chefs. Certaines entreprises ont besoin d'augmenter leur offre de postes d'encadrement intermédiaire qui reste encore insuffisante (ex : agents de transit dans les installations portuaires).

Des parcours de formation adaptés aux emplois de cadre intermédiaire ont été créés aux niveaux 4 et 5. Néanmoins, la tendance dans les entreprises est encore de promouvoir d'anciens opérateurs expérimentés devenus chefs d'équipe, sans nécessairement les doter des compétences managériales dont ils auraient besoin. Des salariés montrant une certaine appétence et une facilité pour le management peuvent encore bénéficier d'un effet « ascenseur social » et se voir proposer une promotion. Ainsi, par exemple, le directeur d'une grosse entreprise du secteur de la logistique dans la région étudiée est un ancien cariste.

Recommandations

Renforcer le développement de l'apprentissage notamment pour les diplômés de niveau 3 et 4

Il faut renforcer cette démarche pour accroître l'attractivité de ces formations auprès des jeunes. L'AFT cofinance les formations et travaille à l'élargissement de la palette d'offre de formation en apprentissage récemment renforcée sur le territoire PACA aux niveaux 3 et 4.

Généralement, la formation est organisée dans les écoles de la profession soutenue par la branche (l'organisation certificatrice la plus importante est AFTRAL). L'AFT travaille avec le ministère de l'Éducation nationale sur l'établissement de la carte scolaire et facilite, à l'échelle des bassins d'emploi, l'organisation de l'alternance et l'insertion des jeunes diplômés. Les délégués régionaux de l'AFT remplissent aussi une fonction de conseiller à l'enseignement auprès du recteur d'académie et président la plupart des jurys d'examen avec les professeurs de l'Éducation nationale.

Bonnes pratiques

Création du CAP Opérateur Logistique en alternance, titre proposé par l'AFTRAL en coopération avec des lycées professionnels et technologiques¹⁶.

¹⁶ <https://www.aftral.com/formation/cap-operateur-logistique-2-ans-en-alternance>

Poursuivre la promotion des métiers de la logistique

Mettre l'accent sur l'évolution du secteur en matière d'internationalisation des échanges et de progrès technologique.

Communiquer sur les nouveaux métiers, la modernisation de ceux existants, ainsi que sur les opportunités de carrières.

Bonnes pratiques

Stratégie de communication mise en place par le **Pôle d'Intelligence Logistique**¹⁷¹⁸. La dissolution du cluster logistique PACA, qui aurait pu mettre en place une telle stratégie sur le territoire, est regrettée.

Projet TREMPLIN¹⁹, action pilotée par Pôle emploi dédiée au recrutement dans le secteur du transport et de la logistique. Elle est menée en collaboration avec les fédérations du secteur : la FNTR (Fédération nationale des transports routiers), l'Union TLF (Union des entreprises de transport et de logistique de France), la FNTV (Fédération nationale des transports de voyageurs), la CSD (Chambre syndicale du déménagement) et l'UNOSTRA (Union nationale des organisations syndicales des transporteurs routiers automobiles).

Trans'portail²⁰, le portail web de l'emploi pour les secteurs du transport et de la logistique dans les Bouches-du-Rhône. Agrégateur de liens vers plusieurs services : consultation d'offres d'emploi, de formation, bilan de compétences, fiches métiers, orientation pour la mobilité professionnelle.

Renforcer la dimension sociale du recrutement

Développer, en collaboration avec les entreprises et les acteurs territoriaux, des actions destinées aux jeunes et aux adultes éloignés du marché du travail, ou en situation de précarité. Il pourrait également être opportun de réactiver le dispositif ETAPS qui avait fait preuve d'efficacité en région PACA et qui a été supprimé fin 2016.

Promouvoir au sein du secteur de la logistique la valeur formative de l'entreprise

Développer des stratégies RH plus solides et capables d'accompagner le salarié au-delà des cycles et des besoins saisonniers de production. Sortir de l'urgence et mettre en place une réflexion autour de l'accompagnement, du tutorat et du développement des ressources humaines.

Bonnes pratiques

Des exemples vertueux de gestion RH d'entreprise peuvent être observés dans certaines grandes entreprises qui ont fait le choix d'internaliser la logistique de leurs produits et services. L'exemple d'une grande entreprise de l'habillement et de l'équipement sportif dont nous avons pu visiter l'entrepôt régional, est intéressant. Le recours à l'intérim y est limité. L'entreprise privilégie les recrutements directs et la fidélisation du salarié basée sur la possibilité d'évolution en interne. Par conséquent, le turnover est lui aussi réduit. Les salariés sont accompagnés pour participer à des

¹⁷ <http://www.pole-intelligence-logistique.fr/>

¹⁸ <http://www.pole-intelligence-logistique.fr/category/promotion/decouvrez-les-metiers/>

¹⁹ <http://www.tremplin2018.fr/>

²⁰ <https://transportail.fr/>

actions de formation continue, y compris des formations diplômantes obtenues éventuellement par le biais de la VAE.

Favoriser le rapprochement entre le domicile et le lieu de travail

Cet enjeu est fondamental pour le secteur. L'éloignement entre les lieux de résidence et de travail reste un obstacle majeur au recrutement. Plusieurs stratégies ont été adoptées mais sans aboutir à une solution idéale. Parmi celles-ci : la mise en place de systèmes de navettes en collaboration avec les collectivités territoriales, le développement de programmes de logements de proximité organisés par les entreprises. Il est nécessaire de continuer à développer des synergies avec les départements et l'Etat pour mettre en place de nouvelles expérimentations capables de désenclaver le plus possible les lieux d'implantation des entrepôts.

Nouvelles compétences induites par le changement technologique

L'industrie 4.0 est-elle une réalité ?

Comment le changement technologique impacte-t-il la formation et le travail ? Il s'agit de faire la part des choses entre les discours véhiculés sur « l'industrie de l'avenir » et la réalité des plateaux industriels et logistiques d'aujourd'hui.

Dans le cas de la **métallurgie**, le nouveau concept d'**usine connectée 4.0**²¹, bien que répandu, n'est pas encore généralisé dans les unités de productions industrielles. Ces technologies ne paraissent pas encore pleinement matures et restent pour le moment confinées dans les bureaux de recherche et développement. Certaines entreprises commencent à se doter de ces outils mais sans exploiter la totalité de leur potentiel. On peut parfois observer un décalage entre le potentiel de la machine et son usage effectif, qui freine les gains de productivité. A l'heure actuelle, il n'existe pas encore de formations et de référentiels de formations centrés sur ces nouvelles technologies.

Dans le secteur **logistique**, l'organisation est plutôt de type 3.0. La mécanisation et l'automatisation permettent de réduire au maximum l'effort humain dans le traitement des commandes et de limiter la manutention des colis. Mais selon le type d'entrepôt, les situations sont très variables. Les Hubs (par exemple dans les zones portuaires) connaissent une forte mécanisation et une baisse des effectifs nécessaires pour leur gestion avec pour conséquence la hausse du niveau des compétences demandées. Dans les entrepôts de proximité, destinés à la distribution de détail sur un territoire, le degré de mécanisation reste pour l'heure, modéré et la composante humaine encore importante.

La tendance à la mécanisation n'est pas uniforme. Néanmoins, certains avantages secondaires, soulignés dans les débats, pourraient inciter à une accélération. En premier lieu, la mécanisation permet de réaliser des entrepôts en hauteur, donc de réduire la surface au sol et de réduire le coût du foncier. En second lieu, elle permet aussi, grâce à une amélioration sensible des conditions de travail, d'accroître la place des femmes dans les entrepôts et donc d'élargir le vivier de main-d'œuvre.

Le numérique génère-t-il un besoin massif de formation (ou de reconversion) de la main-d'œuvre existante ?

L'opinion générale sur ce point est que le numérique ne bouleversera pas la nature des métiers existants. La transition se fera progressivement, par ajustement progressif des compétences dans le sens d'une adaptation à la numérisation croissante, mais sans hausse radicale du niveau de compétences attendu.

²¹ Qui comprend la maintenance prédictive ; le « *big data analysis* », la notion de *supply chain* intégrant la logistique, la customisation des produits à la demande du client grâce à une plus grande souplesse des lignes de production, les procédés additifs.

Les opérateurs verront leurs outils être remplacés (« la tablette à la place du crayon ») et seront en capacité d'exécuter des opérations plus complexes qu'auparavant. Deux exemples : dans le secteur de la métallurgie, accès à du super calcul par la tablette pour des opérations de maintenance ; dans le secteur de la logistique, adoption massive de la technologie RFID pour le suivi de stocks et les mouvements des marchandises.

Dans la **métallurgie**, l'introduction de procédés additifs est à venir : le technicien d'usinage sera amené à être opérationnel sur ce type de technologies une fois introduites dans la production industrielle courante. Pour le moment, ces nouveaux procédés sont réservés aux ingénieurs dans les bureaux de R&D des entreprises. Néanmoins, on peut s'attendre dans la phase de mise en production à un besoin de techniciens formés sur ces nouvelles technologies. Un bac professionnel sera suffisant pour exécuter des protocoles de production bien établis.

Les prévisions sont plutôt optimistes : « *Le saut (technologique) a été plus grand de la machine mécanique traditionnelle à la commande numérique que de la commande numérique à l'additif* » selon des experts de la métallurgie. Le risque d'éviction de la main-d'œuvre est faible, car il n'y a pas beaucoup de pression à l'entrée sur ces types de métiers. Dans l'industrie de demain, certaines productions vont être reformatées et parfois réinternalisées sur le sol français. Mais quel que soit le scénario, cette industrie emploiera moins de personnes qu'auparavant. Le besoin de former les jeunes sur des machines traditionnelles ne disparaîtra pas : on assiste au contraire à un retour de certaines productions. L'usage de ces machines restera la compétence première d'un grand nombre de formations en métallurgie.

En **logistique**, la transition vers des équipements plus mécanisés se fera en douceur. La transition se fait de manière progressive par le biais de formations internes, sans bouleversement qui pourrait mettre des personnes en danger en termes d'emploi. Le secteur est dans une dynamique d'agrandissement des entrepôts et, de ce fait, d'augmentation des effectifs notamment dans les entrepôts de proximité où la mécanisation est partielle et conçue comme un soutien pour soulager le salarié des tâches les plus physiques (implémentation de la cobotique).

Selon les témoignages d'agents de Pôle emploi, aucun des demandeurs d'emploi rencontrés dit avoir perdu son emploi à cause de l'introduction d'une nouvelle machine numérique, ni avoir connu de changements brutaux. Il ne semble pas y avoir de « révolution du numérique » à l'horizon. Cependant, une partie importante de demandeurs d'emploi souffre d'un manque de connaissances numériques de base auquel il faut remédier (bureautique, boîte mail, exploitation des fonctionnalités de l'ordinateur, etc.).

Des études récentes réalisées par l'Observatoire Régional des Métiers en région PACA soulignent que la numérisation entraîne une hybridation des métiers, et donc le besoin de développer des compétences multiples (ex : dans le secteur de l'énergie, des compétences en informatique et télécom s'ajoutent aux technicités traditionnelles liées aux métiers).

Adapter les compétences de la main-d'œuvre aux changements induits par la numérisation

Le changement numérique s'opère graduellement. Le constat est celui d'une évolution des métiers existants, plutôt que la création de nouveaux. La formation continue aura un rôle très important à jouer pour permettre aux salariés d'acquérir ces nouvelles compétences complémentaires.

Cependant, dans certaines niches, on peut prévoir la disparition de certains métiers liée à l'apparition des technologies additives (ex : le secteur des matériels dentaires, prothèses paraît être fortement en danger de restructuration).

En logistique, l'automatisation n'entraînera pas la disparition du métier de préparateur de commandes. Le facteur humain restera central et porteur de valeur ajoutée, notamment dans les grandes entreprises.

L'implémentation de formes de cobotique est plus importante que l'automatisation complète des entrepôts (mais une distinction doit s'opérer sur l'axe hubs vs logistique de proximité).

Les nouveaux arrivants, plus jeunes, les *digital natives*, ne seraient-ils pas « naturellement aptes » à travailler dans des environnements numériques, et ce indépendamment de leur niveau de diplôme ? Il s'avère que le lien jeunesse / compétences numériques n'est pas automatique. D'après des conseillers de Pôle emploi, certains jeunes demandeurs d'emploi peu qualifiés, pourtant *digital natives*, ne sont pas à l'aise avec l'ordinateur. Ils le sont davantage avec les tablettes et les smartphones dont l'usage est plus intuitif.

Les contours de l'industrie de l'avenir demeurent flous. Quelles sont les nouvelles compétences à développer ? Par quels moyens ou dispositifs transmettre ces nouvelles compétences aux jeunes et aux salariés ? Comment adapter les certifications existantes ?

En dépit des incertitudes, un consensus s'établit autour de la pertinence de la nouvelle logique de blocs de compétences pour introduire des éléments de flexibilité dans les processus d'acquisition de compétences. Un processus de découpage en blocs des certifications nationales est en cours, mais les écueils à éviter sont nombreux :

- Quelle relation établir entre blocs et certifications ? Les blocs de compétences composant une certification complète ne devraient pas s'autonomiser au point d'acquérir une valeur sur le marché du travail, qu'en présence d'autres compétences complémentaires qui constituent une certification complète. Néanmoins, l'établissement d'un marché de la formation (notamment continue) s'oriente vers des logiques différentes et contrastées ; la création du répertoire spécifique et la progressive montée en puissance de CQP de branche, en sont le signal. De nouvelles évolutions sont aussi attendues suite à l'adoption de la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel.
- Enfin, qu'en est-il de la reconnaissance sur le marché du travail de ces « morceaux » de certifications ? La notion de qualification pourrait s'en trouver remise en cause.

Recommandations

L'accompagnement personnalisé des individus

La responsabilisation de l'individu dans l'acquisition de nouvelles compétences (ou la mise à jour d'anciennes), réaffirmée dans la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, suppose une certaine capacité à se guider dans un univers mouvant autant du côté des formations que des emplois. Il faut développer des services d'accompagnement et d'orientation des personnes qui cherchent à obtenir des certifications partielles ou complètes, dans le cas d'accumulation de plusieurs blocs de compétences.

Bonnes pratiques (à venir ?)

Le conseil en évolution professionnelle (CEP) est un dispositif d'accompagnement gratuit et personnalisé, proposé à toute personne souhaitant faire le point sur sa situation professionnelle et, s'il y a lieu, établir un projet d'évolution professionnelle (reconversion, reprise ou création d'activité...). Il est assuré par des conseillers d'organismes habilités.

La prospective métier et qualifications

Dans un contexte territorial évolutif et mouvant des métiers et des compétences impactés par le numérique, les **Observatoires Régionaux Emploi Formation** (OREF) sont des instances incontournables pour produire des diagnostics formation-emploi sectoriels au niveau des territoires infrarégionaux. Instances de production de connaissances - notamment statistiques - entretenant des liens forts avec le milieu de la recherche, les OREF doivent être pleinement insérés dans le dialogue entre acteurs publics et privés du territoire, et participer à la concertation territoriale.

Bonnes pratiques

Le projet **MET@FOR** de l'ORM PACA. Mét@for diffuse gratuitement une information synthétique, fiabilisée et accessible, pour répondre à de nombreuses questions, tant sur les formations que sur les métiers présents en PACA.

L'ORM PACA a aussi conduit des études sur les métiers en tension structurelle, en partenariat avec Pôle emploi et en collaboration avec le Conseil régional et la Direccte. Sur 181 métiers observés en PACA, 54 ont été identifiés en tension structurelle sur 10 ans (2005-2014). Parmi eux, 21 ont été jugés prioritaires. Les diagnostics ont ainsi permis d'identifier des causes des difficultés de recrutement et de proposer des perspectives opérationnelles pour y remédier.

La mutualisation entre acteurs du territoire

Dans un contexte d'incertitude et de fort changement technologique, la voie de la mutualisation entre acteurs doit être au cœur de la stratégie.

Etablir des économies d'échelle, par exemple dans l'acquisition d'équipements innovants et coûteux. En région PACA, d'importants investissements ont été réalisés pour l'achat d'équipements dans les centres de formation de l'académie qui pourraient aussi bénéficier à l'industrie.

Former les salariés par l'intermédiaire des établissements de formation avec un partage des plateaux techniques, dans les usines ou dans les établissements de formation.

Créer une circularité de l'apprentissage au bénéfice de l'ensemble des parties prenantes : les apprenants en alternance qui se déplacent du centre de formation vers les entreprises et les salariés en formation continue qui parcourent le chemin inverse. Il s'agit aussi de prendre en compte d'autres

dichotomies spatiales comme la polarisation entre lieu de vie et lieu de travail (on le voit dans le cas de la logistique), ou encore la polarisation entre recherche et industrie.

Bonnes pratiques

Les concepts d'entreprise étendue, de technocentre (c'est le cas du **projet Henri Fabre** qui a aussi établi un lieu physique de rencontre), de plateforme, vont tous dans le sens de l'intégration de cette pluralité d'acteurs diffusés sur le territoire et réunis par des synergies et objectifs communs.

Le démarrage du projet **Plateforme Emploi Rh et Formation** laisse espérer une forte mutualisation entre acteurs en vue de répondre aux défis du changement technologique, du développement des projets collaboratifs et de la sécurisation des parcours professionnels. Il cible autant les jeunes en formation initiale et en alternance que les demandeurs d'emploi, les salariés et même les formateurs. Le projet vise à développer une trentaine de nouvelles formations et à former 1 500 personnes dans les 5 ans.

Eléments comparatifs européens

Dans chaque pays, le choix du secteur a tenu compte de l'analyse des caractéristiques de l'économie, des priorités en termes d'emploi et d'impact sur les territoires. Le choix de secteurs différents a limité la portée comparative de l'analyse sectorielle. Cependant, elle a permis de faire remonter à une échelle européenne plusieurs observations croisées qui ont alimenté un cadre commun de recommandations à destination des politiques publiques, et dont il sera rendu compte dans le dernier chapitre de ce rapport.

La comparaison du cas français a néanmoins été possible avec trois cas régionaux :

- pour la métallurgie : avec les analyses conduites en République tchèque et en Lombardie sur le secteur manufacturier ;
- pour la logistique : avec l'analyse conduite en Allemagne.

L'industrie manufacturière en Tchéquie et Lombardie

La taille plus réduite du pays a conduit les partenaires tchèques à faire porter leur analyse sur la totalité du territoire national. En effet, ce choix se justifie par les chiffres : la Tchéquie comme la région Lombardie en Italie ont la même population (10 millions d'habitants) et un taux d'actifs similaire (respectivement 74 % et 71 %). En 2015, les peu qualifiés étaient 4 147 287 en Lombardie, contre seulement 1 228 670 en Tchéquie. Le taux de chômage des peu qualifiés est plus élevé en Tchéquie (22.7 %) qu'en Lombardie (10 %) ²².

Contrairement à la France, les partenaires de ces deux pays ont fait le choix de considérer l'industrie manufacturière au sens large et pas uniquement le sous-secteur de la métallurgie, ce qui demande de traiter l'exercice comparatif avec encore plus de prudence ²³.

En dépit de ces limites, quelques éléments intéressants sont à souligner.

- En Lombardie comme en région PACA, les entreprises manufacturières ont connu le **renouvellement d'une main-d'œuvre** vieillissante, avec pour conséquence une reformation des compétences en interne. Ce changement a conduit les entreprises à embaucher du personnel plus qualifié qu'auparavant. En Tchéquie, on assiste au phénomène inverse, puisque les individus entre 45 et 53 ans sont plus formés que la jeune génération. Cela s'explique par un niveau plus élevé de formation générale de la génération qui a grandi pendant la période socialiste. C'est une tendance contraire à celle qui prévaut en France. Par ailleurs, le nombre de NEETS en Tchéquie est important et génère une réelle difficulté à remplacer les travailleurs les plus âgés. En effet, on observe un déficit de jeunes possédant les compétences nécessaires sur certains métiers en tension, comme les opérateurs d'usinage.
- L'enjeu de l'**insertion des peu qualifiés**, n'ayant souvent pas accès à la formation, est aussi crucial en Tchéquie et en Lombardie qu'en France. En Lombardie, l'analyse s'est focalisée sur les innovations à introduire pour une transmission plus efficace des connaissances. L'identification de pratiques pédagogiques pour l'enseignement des technologies numériques adaptées aux travailleurs peu qualifiés est essentielle pour garantir des actions de formation efficaces. Les formations traditionnelles en salle de cours ne semblent en effet pas adaptées. Un système de formation qui accompagne les travailleurs peu qualifiés directement dans l'exécution des tâches concernées par l'utilisation de nouvelles technologies, peut avoir un impact plus important. En revanche, le diagnostic tchèque fait état d'une faible coordination entre les entreprises et les acteurs de l'intermédiation et de la formation, notamment en ce qui concerne le bilan de compétences des salariés les moins qualifiés, dans l'optique de les faire évoluer. Entreprises et établissements de formation coopèrent peu, ce qui limite les formes d'adaptation de la main-d'œuvre aux besoins des entreprises. Sur ce dernier point, les observations conduites en région PACA font état d'une plus forte implication de toutes les

²² Elaborations du groupe de projet sur des données LFS-EUROSTAT.

²³ Les How-to-guides préparés par les partenaires italiens et tchèques sont disponibles sur la plateforme RELAY-VET (<http://www.replayvet.eu/>) en téléchargement libre : Z. Šímová « Complex approach to increase the employability of socially excluded low skilled people » ; Z. Šímová « Career guidance information tool » ; S. Dusi, A. Gatti, « Strategic approaches to improve the existing training offer for low skilled people ».

parties prenantes et de synergies entre industrie et établissements de formation, afin de garantir la progression en compétences de la main-d'œuvre.

- Les observations conduites en Lombardie font état d'un enjeu émergent autour de la **certification des compétences**. La région Lombardie mise sur le renforcement de son système de certifications. Les compétences acquises au cours de la carrière doivent en effet être certifiées pour assurer leur portabilité sur le marché du travail. Le cadre des certifications professionnelles est régulé en Italie au niveau régional, mais cela ne suffit pas encore à l'imposer comme outil de régulation du marché du travail. La tentation de développer des systèmes de certifications sectoriels auprès d'acteurs privés est forte (par exemple par l'introduction de badges numériques). L'enjeu réside dans la mise en cohérence des différents systèmes de certification (publics et privés) ayant tendance à coexister. De ce point de vue, le contexte français paraît animé d'une plus forte coordination entre acteurs de la certification bien encadré par l'Etat qui garde la main sur le pilotage du système.
- Les **conditions marginalisation** de catégories désavantagées sont assez semblables en République tchèque et en France. L'analyse fournie par les partenaires tchèques pour une « approche multiniveau »²⁴ est intéressante (plus forte intervention des instances nationales et locales d'orientation, un travail au plus près des élèves de l'école primaire et secondaire pour les aider dans le choix des parcours de formation, mobilisation de services publics et privés d'intermédiation) et vise à augmenter l'employabilité de catégories désavantagées. Un des facteurs non négligeables concernant le degré élevé de chômage des personnes ayant un faible niveau d'éducation est corrélé avec des salaires peu attractifs ainsi que des conditions de travail et des caractéristiques socio-individuelles liées au contexte d'origine (conditions sociales de la famille d'origine, dettes, santé, toxicomanie, casier judiciaire, etc.).

Le secteur de la logistique en Allemagne

A l'interface entre l'industrie manufacturière et les services, le secteur de la logistique est intimement lié aux enjeux de la transition numérique. Il est en plein essor en Allemagne, et considéré comme le plus performant au monde selon le *Logistics Performance Index*²⁵. Selon ce même indicateur, la logistique française se trouve en 16^{ème} position. En Allemagne comme en France, le secteur est en croissance et fort demandeur de main d'œuvre.

Dans la région Hesse, ayant fait l'objet de l'étude *Replay-Vet*²⁶, quatre des cinq plus grands employeurs appartiennent au secteur de la logistique. Ce secteur est l'un des quatre secteurs économiques du Länder porteurs en termes d'emploi (172 500 travailleurs en 2017).

En Allemagne comme en France, la logistique recrute une large proportion d'employés peu qualifiés issus d'autres secteurs, dans le cadre de reconversions professionnelles. Il n'existe pas d'exigences particulières en termes de qualifications pour un grand nombre de ces emplois. Environ 19 % des travailleurs du secteur n'ont pas de certification professionnelle et plus de 50 % des employés travaillant dans les entrepôts sont considérés comme peu qualifiés.

Le secteur représente un fort pourvoyeur d'emploi pour des catégories désavantagées auxquelles s'ajoutent, en Allemagne plus qu'en France, les réfugiés et les migrants. En effet, une faible maîtrise de la langue allemande ne constitue généralement pas un obstacle au recrutement dans la mesure où le salarié est encadré par un supérieur de la même origine nationale, mais germanophone. Comme en

²⁴ Z. Šimová, "Complex approach to increase the employability of socially excluded, low skilled people" <http://www.replayvet.eu/en/sectors/manufacturing-sector/manufacturing-cz/>

²⁵ Cet indicateur a été développé par la Banque Mondiale et prend en compte 6 dimensions différentes : efficacité du dédouanement et gestion des frontières ; qualité du commerce et des infrastructures de transports ; facilité à organiser des envois à des prix compétitifs ; compétence et qualité des services logistiques ; suivi et traçage des envois ; fréquence à laquelle les envois parviennent aux destinataires dans les délais de livraison prévus. <https://lpi.worldbank.org/>

²⁶ Deux How-to-guides sur la logistique allemande sont disponibles sur la plateforme *Replay-Vet* (<http://www.replayvet.eu/>) en téléchargement libre : A. Fischer, R. Cylus, « Strategic approaches to improve recruitment, training and on-boarding » et A. Fischer, R. Cylus, « Strategic approaches to improve employee retention and training ».

France, la plupart des emplois dans le secteur de la logistique d'entrepôt ainsi que dans le secteur du transport sont à prédominance masculine (70-85 %), tandis que la proportion d'hommes et de femmes dans la gestion de la flotte est plus équilibrée. Les activités physiquement exigeantes et le travail posté ont un impact sur la répartition par sexe.

D'autre part, la logistique allemande semble se transformer plus rapidement, en raison de l'évolution technologique. La proportion de travailleurs plus qualifiés et dotés de compétences variées devrait croître plus rapidement qu'en France, en lien avec la disparition des tâches de routine, désormais automatisées.

Si les employeurs ont peu d'exigence en matière de certification, le secteur de la logistique allemande participe de façon importante au dispositif de formation duale. Selon une enquête nationale conduite par le *Deutscher Speditions- und Logistikverband* (DSVL) en 2015, 77 % des entreprises du secteur participent à des formations en apprentissage pour les métiers de préparateur de commande ou pour des professions de bureau (administration, commerce et vente). Néanmoins, les travailleurs ainsi formés peuvent bénéficier, à la fin de leur contrat d'apprentissage, d'un recrutement au sein de grandes entreprises offrant de meilleures conditions de travail. Les PME craignent donc que les salariés formés aillent travailler ailleurs. Des programmes tels que la « qualification de base accélérée » (*Beschleunigte Grundqualifikation*) aident à intégrer les travailleurs peu qualifiés grâce à des contrats à long terme soumis à des cotisations d'assurance sociale. Par ailleurs, des formations en situation de travail sont mises en œuvre, sans donner lieu à une certification officiellement reconnue. L'objectif de cette politique d'entreprise est de retenir les travailleurs formés en interne car la reconnaissance de la qualification est étroitement liée à l'entreprise.

Comme en France, l'accès des salariés à la formation continue est réduit et dépend de la taille de l'entreprise. Les employeurs et les employés ignorent souvent qu'il existe des opportunités et des financements disponibles pour la formation continue. Quand ils sont informés, la perspective de se lancer dans une démarche administrative complexe peut être décourageante. Par ailleurs, les employeurs craignent le départ de leurs salariés, une fois formés, vers des entreprises de plus grande taille. Les petites et moyennes entreprises, qui composent 90 % des entreprises de logistique dans la région Hesse, se limitent bien souvent aux formations obligatoires en matière de santé et sécurité. Une étude très éclairante conduite en 2016 par la Fondation Friedrich Ebert²⁷ sur le secteur de la métallurgie en Allemagne, montre qu'une part importante de la main-d'œuvre occupe des emplois peu qualifiés et exerce principalement des activités manuelles, répétitives, sur la base de procédures relativement simples. Ces tâches sont susceptibles d'être automatisées ou confiées à des robots. Par conséquent, les emplois peu qualifiés sont déjà en diminution. Cependant, à l'intérieur de ce cadre général, l'étude conclut qu'il est impossible de dégager des tendances claires pour l'ensemble du travail peu qualifié. Plusieurs scénarios sont possibles, dans un contexte général de progrès de la numérisation du travail. Quatre pistes divergentes mais susceptibles de coexister se dégagent :

1. automatisation du travail peu qualifié (substitution extensive) ;
2. mise à niveau du travail industriel peu qualifié (*upskilling*) ;
3. travail peu qualifié numérisé (émergence de nouvelles formes, recours à de nouveaux dispositifs) ;
4. stabilisation structurellement conservatrice du travail peu qualifié (les structures organisationnelles existantes resteront inchangées).

Les observations empiriques conduites en France lors de l'étude Replay-Vet tendent toutes à confirmer la coexistence de ces scénarios ; la première tendance, ou substitution extensive, est cependant la moins probable.

²⁷ HIRSCH-KREINSEN, H. Digitalisation and low-skilled work. Friedrich Ebert Stiftung. Available at: https://www.fes-london.org/fileadmin/user_upload/publications/files/12864.pdf

Policy Framework européen issu de l'étude Replay-Vet

A l'issue du projet Replay-Vet et sur la base des observations conduites dans les différentes régions d'Europe impliquées, une série de recommandations communes pour améliorer la participation actuelle et future des travailleurs peu qualifiés au marché du travail ont été formulées²⁸. Parmi les éléments principaux :

- réduire les obstacles à la formation professionnelle ;
- améliorer l'attractivité des emplois et des carrières dans les secteurs employeurs de personnes peu qualifiées, par une amélioration des conditions de travail et par une meilleure communication sur les métiers ;
- appréhender l'évolution des tendances du marché du travail pour les travailleurs peu qualifiés à travers l'Europe. Cette connaissance est en effet essentielle pour concevoir les politiques de formation, du travail et de l'emploi.

Les recommandations du projet Replay-Vet soulignent l'importance cruciale de renforcer les coopérations entre le système de formation et le monde économique pour promouvoir des politiques inclusives pour les travailleurs peu qualifiés ou les personnes défavorisées.

1. **Encourager l'utilisation des données sur le marché du travail** (*labour market intelligence*), échanger sur les dispositifs et sur les pratiques locales de production et de diffusion d'informations. Exemples issus des observations territoriales :
 - Le rapport *Heart of the South West LEP Policy report* sur la politique du secteur de la construction en Angleterre sud-occidentale, intégrant l'information sur le marché du travail²⁹.
 - Renforcer la connaissance du marché du travail régional et de la formation en encourageant les organismes du type des OREF français. Ce sont des lieux de production de connaissances, en particulier de statistiques, en lien direct avec les décideurs politiques d'une part, et la communauté scientifique de l'autre³⁰.
 - Fournir aux conseillers en exercice un aperçu succinct et pratique des options les plus appropriées de reconversion professionnelle ou de choix de carrière à recommander aux personnes qui risquent de se retrouver au chômage³¹.
2. Assurer l'insertion par une **meilleure adaptation des formations et des programmes de développement des compétences aux besoins des personnes peu qualifiées**. Exemples issus des observations territoriales :
 - Établir des dispositifs plus efficaces pour accroître les qualifications et garantir l'emploi, tels que les programmes de qualification accélérés, la reconnaissance de certifications étrangères ou de certifications d'autres secteurs économiques dans une logique de mobilité intersectorielle³².

²⁸ Ce cadre de recommandations a été développé par les collègues Ronald McQuaid et Alexandra Webb de l'Université de Stirling en Ecosse. La version intégrale est disponible en langue anglaise en téléchargement libre sur la plateforme web du projet à l'adresse : <http://www.replayvet.eu/wp-content/uploads/2019/01/EU-strategic-report-Final-221118.pdf>

²⁹ A. Dean, "Policymakers: Supporting the long term unemployed back into work or Skills utilisation and strategic approaches to drive up employer demand for low skilled and disadvantaged groups" <http://www.replayvet.eu/en/sectors/construction/>

³⁰ M. Sgarzi, "New competences and new skills brought by the technological change" <http://www.replayvet.eu/en/sectors/metallurgy-sector/>

³¹ Z. Šímová, "Career Guidance information tool" <http://www.replayvet.eu/en/sectors/manufacturing-sector/manufacturing-cz/>

³²A. Fisher, R. Cylus, "Strategic approaches to improve employees retention and training in the Logistics Sector" <http://www.replayvet.eu/en/sectors/logistics-sector/logistics-sector-de/>

- Mieux faire connaître les financements et subventions disponibles pour la formation par une promotion plus précise, animée par les agents de l'orientation et les prestataires de formation³³.
 - Promouvoir des périodes d'apprentissage en situation de travail suffisamment longues (idéalement d'une durée supérieure à 22 semaines) pour permettre le transfert effectif des connaissances et des compétences. Soutenir la définition d'accords pour la formation en situation de travail entre prestataires de formation et entreprises³⁴.
 - Faciliter des formes flexibles de formation et de certification professionnelle, notamment par la reconnaissance de l'apprentissage informel et la mise en place de formats courts, voire très courts, de formation non-formelle (« *Bite size* » training³⁵).
 - Soutenir les agences publiques et privées de l'emploi par la mise en œuvre des mesures sociales de soutien à l'insertion des personnes peu qualifiées, ou menacées d'exclusion³⁶.
 - Accorder plus d'espace au développement des compétences transversales dans les formations et dans les programmes scolaires pour assurer une plus grande adaptabilité sur le marché du travail³⁷.
 - Traiter les multiples problèmes que rencontrent souvent les personnes peu qualifiées intégrant des compétences holistiques, ou des « non-compétence »³⁸.
3. Soutenir des propositions et des projets pilotes flexibles et innovants, impliquant le soutien des acteurs locaux, pour **augmenter l'efficacité dans l'acquisition de nouvelles compétences chez les peu qualifiés jeunes et adultes**. Exemples issus des observations territoriales :
- Le programme «Building Plymouth» issu du rapport « Heart of the South West LEP³⁹ Policy report » sur la politique du secteur de la construction dans la région du sud-ouest de l'Angleterre⁴⁰.
 - Créer un groupe de travail permanent avec tous les acteurs clés pour établir une stratégie partagée d'actions spécifiques de développement des compétences du groupe cible⁴¹.
 - Sensibiliser les salariés et les petits entrepreneurs à l'importance des compétences numériques dans l'évolution du marché du travail, grâce par exemple à un système de « *Bonus Training* » (sur le modèle de « *Bonus Culture* » italien) qui finance la participation à des activités de formation variées (ludification des activités de formation) et un système de certification des compétences⁴².
4. Améliorer l'attractivité des secteurs porteurs de futures opportunités d'emploi, **communiquer clairement sur les opportunités de carrières longues** afin d'attirer des travailleurs. Exemples issus des observations territoriales :
- Développer une stratégie multi-partenariale pour attirer une main-d'œuvre diversifiée et améliorer les perspectives de carrière⁴³.

³³ A. Fisher, R. Cylus, *Ibidem*

³⁴ M. Sgarzi, *Ibidem*

³⁵ E. Atin, R. Serrano, "Strategic approaches to adapt the training to the needs of the low-skilled workers" <http://www.replayvet.eu/en/sectors/social-care-sector/>

³⁶ E. Atin, R. Serrano, *ibidem*

³⁷ S. Dusi, A. Gatti, "Strategic approaches to improve the existing training offer for low skilled people" <http://www.replayvet.eu/en/sectors/logistics-sector/logistics-sector-de/>

³⁸ Z. Šímová, "Complex approach to increase the employability of socially excluded, low skilled people" <http://www.replayvet.eu/en/sectors/manufacturing-sector/manufacturing-cz/>

³⁹ Local Enterprise Partnership

⁴⁰ A. Dean, *ibidem*

⁴¹ A.-M. Martinez, M. Jalon, 'Strategic approaches to adapt public aid and programmes for a greater participation of the low-skilled people in the sectors' <http://www.replayvet.eu/en/sectors/social-care-sector/>

⁴² S. Dusi, A. Gatti, "Strategic approaches to increase the digital skills level of the low skilled people" <http://www.replayvet.eu/wp-content/uploads/2018/09/11-How-to-guide-IT-1.pdf>

⁴³ R. McQuaid, A Webb, "Developing strategic action plans for skills among low skilled people in the Early Learning and Childcare sector" <http://www.replayvet.eu/en/sectors/early-learning-and-care-sector/>

- Améliorer les conditions de travail et le statut professionnel (*Fair Work*) dans les secteurs à forte demande de main-d'œuvre peu qualifiée⁴⁴.
- Encourager des actions proactives dans les secteurs où l'écart entre les sexes est important ; développer des outils et actions de sensibilisation pour les conseillers de carrière⁴⁵ pour une intervention en amont.

⁴⁴ R. McQuaid, A Webb, "Strategic change approaches to overcoming the perceived low status of Early Learning and Care (ELC) sector and increasing its attractiveness to the low-qualified people"
<http://www.replayvet.eu/en/sectors/early-learning-and-care-sector/>

⁴⁵ E. Atin, R. Serrano, "Strategic approaches to increase the attractiveness of the sector for the low skilled people"
<http://www.replayvet.eu/en/sectors/social-care-sector/>

Annexe 1 - Liste des experts et professionnels participants au groupe de travail en région PACA

Nom et Prénom	Organisation
Mme- Mariane Boyer	Pôle Emploi, agence de Salon-de-Provence (Transport et Logistique)
Mme Lydie Chaintreuil	Observatoire Régional des Métiers, PACA
Mme Caroline Gouy	Déléguée régionale AFT, PACA et Corse
Mme Caroline Kohser	Pôle Emploi PACA (Observatoire du marché du travail)
M. Marc Lelong	Directeur des Ressources humaines, Décathlon
Mme Catherine Maxence	Pôle Emploi, agence de Marignane (spécialiste secteur Métallurgie)
Mme Catherine Nicolas	Direction Régionale des entreprises de la concurrence de la consommation du travail et de l'emploi (DIRECCTE PACA)
M. Laurent Renaux	Académie d'Aix-Marseille, Directeur opérationnel Campus de Métiers et des qualifications
Mme Rosa Roquelaure	Pôle Emploi, agence de Marignane (spécialiste secteur Métallurgie)
M. Laurent Silvestrini	Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie (UIMM) – Pôle Formation

Annexe 2 - Liste des experts et professionnels sollicités lors des entretiens préliminaires

Nom et Prénom	Organisation
Marc Benadon	Vice-Directeur DIRECCTE Ile-de-France
Thierry Sanchez	Secrétaire Général, UIMM Rhône-Alpes
Cécile Michaux	Pôle d'Intelligence Logistique Nord Isère General Delegate
Johan Chevallier	COVAL Company, Project Manager

Céreq

*Établissement public national sous la tutelle
du ministère chargé de l'Éducation
et du ministère chargé de l'Emploi.*

DEPUIS 1971


Mieux connaître les liens formation - emploi - travail.
Un collectif scientifique au service de l'action publique.

• 12 centres associés sur le territoire et de nombreuses coopérations internationales

 **+ d'infos**
et tous les travaux

À explorer
www.cereq.fr



 **+ de 600 publications**
Accessibles librement