



Côtes d'Armor 2020

CR → réunion du 17 juin 2008

Comité prospectif issu
du Monde Médicosocial

Thème : Développement et prospective économique

Globalement, les participants n'ont pas été surpris des constats, problématiques et enjeux pointés par le monde économique. Les inquiétudes relatives peuvent être interprétées comme l'expression d'un sentiment général croissant de perte de maîtrise vis-à-vis du présent et de l'avenir. Ce sentiment peut être lié à l'accélération des cycles économiques qui bousculent les hommes, leurs rites et leurs routines. La démarche prospective peut alors être comprise comme une tentative de réponse collective à cette perte de maîtrise.

1. Transversalité des problématiques de recrutement/fidélisation et rôle des collectivités

Le secteur médicosocial rencontre certaines difficultés de recrutement similaires à celles du secteur marchand :

- Certains bassins d'emplois sont peu propices au recrutement et à la fidélisation des salariés, notamment des cadres, du fait de leur manque d'attractivité (faible offre culturelle, loisirs, services publics, commerciale, tertiaire,...), en particulier les territoires de centre Bretagne.
- Les structures sont confrontées aux stratégies personnelles des salariés et à leur volatilité d'une structure à l'autre.
- Les jeunes qualifiés ont tendance à quitter le territoire.

Le groupe a rappelé qu'au-delà de la problématique d'adéquation des qualifications et des secteurs d'activités sur le territoire, le déficit de services aux salariés constitue un frein à l'emploi, qu'il s'agisse des questions de logement, d'aide à la mobilité, de garde d'enfant,... Face à ces difficultés, les communes et intercommunalités peuvent jouer un rôle important en favorisant et en portant des initiatives telles que des crèches inter entreprises ou des résidences pour travailleurs.

2. La problématique partagée de l'intégration des jeunes

De façon transversale, que ce soit au sein des entreprises, des établissements médicosociaux ou dans le cadre des dispositifs d'insertion, la question de l'intégration des salariés, et notamment des jeunes, est devenue une problématique majeure aux yeux des participants. D'autant qu'à 2020, la question des remplacements des départs en retraite devra être résolue.

L'intégration des jeunes, et en particulier des publics en difficulté d'insertion, requiert l'identification d'adultes de référence et l'assimilation de rites, de valeurs (effort, mérite, fierté, appartenance, solidarité,...), ce qu'ont offert typiquement le secteur artisanal et l'univers des métiers en général pendant des siècles.

Mais le secteur de l'artisanat, qui offrait traditionnellement des débouchés importants pour insérer des jeunes, a fortement décliné. Plus globalement, d'un univers du travail essentiellement adossé au concept de métiers, notre système socioprofessionnel a glissé vers les concepts de fonctions et de statuts. A l'heure actuelle, les jeunes sont bien souvent laissés à eux-mêmes, les exigences des employeurs sont plus fortes à leur égard que par le passé (notamment en termes de pré requis

sociaux, comme la maîtrise de la langue française, la capacité à vivre ensemble, à accepter les règles collectives, la recherche de reconnaissance,...) et les entreprises ne jouent plus autant le rôle d'intégration sociale (le salarié est devenu jetable, peu considéré,...). Cela contribue au délitement du lien salarié – employeur (affaiblissement du sentiment d'appartenance, de système de reconnaissance, de l'identité au travail,...) et au développement d'une attitude consumériste vis-à-vis de l'entreprise de la part des salariés.

Conséquence de ces évolutions, l'absence de transmission familiale des valeurs liées au travail et des rites sociaux, entrave d'autant plus la capacité d'insertion et d'intégration professionnelle de certains jeunes. Cette absence prend souvent sa source dans la répétition d'histoires familiales d'échecs ou de frustrations professionnelles, qui, au fil des générations, ont contribué à distancier les membres de la familles des institutions, à leur faire perdre leurs repères et in fine à les isoler du corps social. D'autant que la plus value du salaire en regard des minima sociaux, aides diverses et du coût de la mobilité n'est pas toujours avérée. Ces familles, voire ces groupes affinitaires d'individus, se retrouvent aussi bien dans certains quartiers des agglomérations qu'en milieu rural.

Il semble par conséquent essentiel aux participants de formaliser les valeurs sociales et professionnelles et d'organiser leur transmission au sein des univers professionnels, comme d'ailleurs s'en préoccupent de plus en plus les chefs d'entreprise. Cela nécessite cependant une temporalité d'intégration de ces valeurs et rites associés (par exemple au travers de formes d'alternance), qui n'est pas toujours compatible avec le rythme économique. La question de l'intégration renvoie en effet à l'existence et la transmission d'une culture d'entreprise. Or comme il a été rappelé, celle-ci est mise à mal par le marché du fait des à coups et ruptures de modèles qu'il provoque.

Ce chantier de réappropriation des valeurs est immense aux yeux des participants qui appellent à l'organisation d'une réponse collective réunissant entreprises, travailleurs sociaux, Education Nationale, autres institutions, etc. Il paraît également nécessaire au groupe d'avoir connaissance des systèmes d'intégration existants afin de partager les bonnes pratiques et de les étendre à l'ensemble du tissu socioéconomique.

Le développement de l'alternance est une manière de répondre à la problématique d'intégration et d'insertion professionnelle, quel que soit le niveau de diplôme, à condition qu'il se fasse dans un souci :

- de rationalisation et normalisation de l'offre d'alternance,
- de qualité et de lisibilité de cette offre,
- de professionnalisation des élèves-stagiaires.

Un des objectifs recherché est d'éviter la saturation des entreprises face à la multitude des approches et des propositions. L'intérêt d'une charte de l'alternance a été évoqué par certains participants, ce qui nécessite de renforcer le dialogue entre structures de formation et employeurs.

3. Les limites d'une recherche d'adéquation de l'offre de formation aux besoins des employeurs

Bien qu'il soit légitime que les chefs d'entreprise souhaitent que le système de formation du territoire soit adapté au plus près de leurs besoins et que cette adaptation soit nécessaire dans certains domaines, le groupe a estimé que ce point de vue comprenait quelques limites.

En premier lieu, cela exige que les employeurs puissent afficher leurs besoins à 5 ou 10 ans, ce qui paraît relativement ardu compte tenu des évolutions rapides des contextes économiques.

Ensuite, le développement de filières de formation spécifiques est consommateur de temps et d'argent. Or, une fois instituées, leur inertie génère parfois de la précarisation quand elles ne sont plus adaptées à la demande des employeurs.

Par ailleurs, si l'offre de formation colle aux besoins des bassins d'emploi, cela réduit fortement les possibilités d'élaboration de projets professionnels personnalisés de la part des salariés. Ce déterminisme des métiers sur un territoire ne contribue pas à les épanouir et à faciliter leur intégration auprès de leurs employeurs, sauf à opter pour une mobilité géographique. Ce constat renvoie au

besoin de diversification de l'économie costarmoricaine (ex. services aux particuliers, entretien du patrimoine,...) afin de proposer un éventail de métiers dans lesquels les jeunes puissent se reconnaître et d'éviter l'acceptation sous contrainte d'emplois « alimentaires ».

Finalement, plutôt que de miser uniquement sur des savoir-faire spécifiques adaptés au territoire, ne vaut-il pas mieux rééquilibrer le contenu de l'offre de formation vers le développement de savoir être qui puissent :

- d'une part faciliter l'intégration professionnelle des jeunes,
- d'autre part doter les salariés de capacités d'adaptation leur permettant d'acquérir rapidement de nouveaux savoir-faire (au travers de l'alternance, de la formation continue,...) ?

4. Employabilité et parcours professionnels

Les participants ont évoqué le fait que désormais, il est rare qu'une entreprise puisse assurer le parcours professionnels de salariés en leur offrant un emploi à vie. La difficulté réside alors dans la capacité des salariés à accepter une mobilité géographique et professionnelle et à se construire leurs propres parcours professionnels.

Pour ce faire, il est souhaitable que ces salariés puissent faire appel à des dispositifs d'accompagnement individuel et collectif. Par ailleurs, il serait bénéfique d'accroître la lisibilité et donc l'équité d'accès du système de formation, d'accompagnement et d'insertion professionnelle (aides, stages,...). A 2020, il est possible d'imaginer un système virtuel à l'aide d'Internet et des technologies de l'information et de la communication, dont l'élaboration aura pu notamment s'appuyer sur des collaborations entre centres de formation et leur mise en réseau.

Par ailleurs, l'intérêt de « chèques » permettant de solliciter des prestations à la demande pour se construire son propre parcours d'insertion, après expertise d'un professionnel, a été rappelé par certains participants.

5. Favoriser l'innovation : un enjeu central pour 2020

Les participants ont insisté sur l'importance de la dimension créative pour répondre aux défis de demain. Mais ils en ont pointé deux grandes limites.

La société de maîtrise du risque

Il leur semble qu'aujourd'hui, par exemple dans le domaine de l'insertion ou encore des services à la personne, l'objectif de réduction des risques domine en réponse :

- d'une part à la judiciarisation des pratiques professionnelles,
- d'autre part au souci de normalisation et rationalisation des dépenses publiques.

Mais cet objectif se réalise bien souvent au détriment des expérimentations et du montage de projets innovants. Pour les participants, il est souhaitable de rechercher un équilibre entre maîtrise du risque et initiatives créatrices.

Le besoin d'améliorer la gouvernance des territoires

Par ailleurs, pour les participants, le secteur associatif est fortement porteur de créativité. Mais d'après eux, il se heurte souvent à des logiques de guichet de la part des collectivités au lieu de pouvoir articuler ses projets à des stratégies qu'elles auraient définies au préalable.

Plus précisément, les collectivités devraient s'attacher à définir une vision partagée des problématiques et enjeux du territoire avec le secteur associatif. Cela renvoie au souhait des participants d'améliorer la gouvernance des politiques départementales au travers d'instances de

médiation et d'un système d'évaluation partagée, plutôt que de se limiter essentiellement à un rôle de contrôle ou d'organiser des concertations trop ponctuelles.

L'évaluation des politiques est d'ailleurs un outil à même de favoriser la créativité par l'élaboration d'indicateurs de suivi et de bilans d'étape partagés afin de procéder aux ajustements nécessaires in itinere. L'idée d'une charte co-signée par le Conseil général et les représentants du secteur associatif a été rappelée.

Reste que les associations connaissent de plus en plus de difficultés à renouveler leurs militants et à élaborer des projets de long terme face à des attitudes de plus en plus consuméristes et utilitaristes de la part des adhérents (de la même façon que les attitudes des salariés à leur employeur ont évolué). Par ailleurs, le groupe estime que le secteur associatif gagnerait à être accompagné sur l'ensemble des dimensions liées aux ressources humaines (organisation, travail en réseau, recrutement, formation, communication,...).

Prochaine réunion mardi 2 septembre 2008 à 9h