

Reconnaître les besoins de compétences pour l'avenir

**Recherche, politique
et pratique**



Reconnaître les besoins de compétences pour l'avenir

Recherche, politique et pratique

Susanne Liane Schmidt,
Olga Strietska-Ilina,
Manfred Tessaring,
Bernd Dworschak (dir.)

Cedefop Reference series; 60

Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes, 2005



De nombreuses autres informations sur l'Union européenne sont disponibles sur Internet via le serveur Europa (<http://europa.eu.int>).

Une fiche bibliographique figure à la fin de l'ouvrage.

Luxembourg:
Office des publications officielles des Communautés européennes, 2005

ISBN 92-896-0271-6
ISSN 1608-7089

© Centre européen pour le développement de la formation professionnelle, 2005
Tous droits réservés.

Designed by Colibri Ltd. Greece
Printed in Belgium

Le **Centre européen pour le développement de la formation professionnelle** (Cedefop) est le centre de référence de l'Union européenne pour la formation et l'enseignement professionnels. Nous livrons des informations et des analyses sur les systèmes et les politiques de formation et d'enseignement professionnels, ainsi que sur la recherche et la pratique dans ce domaine. Le Cedefop a été créé en 1975 par le règlement (CEE) n° 337/75 du Conseil.

Europe 123
GR-570 01 Thessaloniki (Pylea)

Adresse postale: PO Box 22427
GR-551 02 Thessaloniki

Tél. (30) 23 10 49 01 11
Fax (30) 23 10 49 00 20
E-mail: info@cedefop.eu.int
Page d'accueil: www.cedefop.eu.int
Site web interactif: www.trainingvillage.gr

Sous la direction de: Cedefop
Manfred Tessaring, *responsable de projet*

Publié sous la responsabilité de:
Johan van Rens, *Directeur*
Stavros Stavrou, *Directeur adjoint*

Les informations présentées dans cet ouvrage ne reflètent pas nécessairement la position ou les opinions de la Commission européenne ou du Cedefop.

Table des matières

	Note des responsables de la publication	5
PREMIÈRE PARTIE	Accueil des participants et ouverture de la conférence internationale «Reconnaissance précoce des besoins de compétences en Europe»	7
	<i>Johan van Rens,</i> Directeur, Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (Cedefop)	8
	<i>Ioanna Panopoulou,</i> Secrétaire générale, Ministère du travail et des affaires sociales, Grèce	11
	<i>Sergio Corti,</i> Commission européenne, Direction générale de l'éducation et de la culture	20
	<i>Christoph Ehrenberg,</i> Directeur général, Ministère fédéral de l'éducation et de la recherche (BMBF), Département de l'enseignement supérieur et de la formation continue, Allemagne	23
	<i>Heikki Suomalainen,</i> Union des Confédérations de l'industrie et des employeurs d'Europe (UNICE)	26
DEUXIÈME PARTIE	Activités de détection précoce des besoins de compétences en Europe, pertinence politique et besoins futurs	29
	<i>George Psacharopoulos</i> Relier la recherche, la politique et la pratique	30
	<i>Susanne Liane Schmidt, Gudrun Steeger</i> L'initiative <i>FreQueNz</i> – un réseau national pour la détection précoce des besoins de compétences et de qualifications	40

	<i>Christoph Hilbert, Klaus Schömann</i> L'importance d'une détection précoce des besoins futurs de compétences dans l'Union européenne	54
TROISIÈME PARTIE	Bonnes pratiques, pratiques différentes: exemples d'approches et traductions politiques et pratiques	71
	<i>Loek F. M. Nieuwenhuis</i> Façonner l'avenir: comment aborder l'incertitude dans la conception et l'organisation de la formation et de l'enseignement professionnels	72
	<i>Olga Strietska-Illina</i> Méthode d'enquête combinée sur le déficit des compétences	85
	<i>Mike Coles</i> Préparer les qualifications de demain	98
	<i>Mario Gatti</i> Un réseau pour la détection des besoins de compétences en Italie	114
	<i>Jordi Planas</i> Repérage des interactions entre les évolutions au niveau mondial et local: l'Observatoire pour la détection des besoins de compétences et de formation pour la région de Barcelone	120
	<i>David Parkes</i> La traduction politique des projets pilotes et leur mise en œuvre stratégique: le point de vue des pays en transition	130
	<i>Eleonora Waltraud Schmid</i> Bonnes pratiques, pratiques différentes: exemples d'approches et traductions politiques et pratiques. Synthèse et conclusions	145

QUATRIÈME PARTIE	Reconnaissance précoce des besoins en compétences dans certains secteurs spécifiques en Europe	151
	<i>Lothar Abicht, Henriette Freikamp</i>	
	Professions en mutation: reconnaissance précoce de l'évolution des compétences dans le secteur du tourisme	152
	<i>Sibylle Hermann</i>	
	De la normalisation à la complexification dans le secteur des services: un exemple emprunté à l'hôtellerie	167
	<i>Olympia Kaminioti</i>	
	Concevoir une méthodologie pour la reconnaissance des besoins en compétences en Grèce	174
	<i>Norbert Bromberger, Friedrich Hubert Esser</i>	
	Les industries naissantes évoluent-elles? Quelques tendances dans le secteur automobile	180
	<i>Ralf Mytzek</i>	
	Reconnaissance précoce des besoins en compétences dans certains secteurs spécifiques. Synthèse et conclusions	189
CINQUIÈME PARTIE	Reconnaissance des compétences et des qualifications transversales	193
	<i>Veli-Pekka Niitamo</i>	
	Reconnaissance et évaluation des besoins de main-d'œuvre et de compétences dans le secteur des TIC en Europe	194
	<i>Peter Bott</i>	
	Besoins de compétences et de qualifications à l'ère du changement structurel: l'exemple du secteur des TI en Allemagne	203
	<i>Hilary Steedman</i>	
	Nouveaux défis pour le groupe «à risque» sur le marché du travail	214
	<i>Teresa Oliveira</i>	
	Nouveaux défis pour les bas niveaux de qualification: cadre théorique	223

Géry Coomans

Faire le lien entre les perspectives quantitatives et qualitatives
des emplois «faiblement qualifiés» 237

Tiina Annus

Reconnaissance des compétences et des qualifications
transversales. Synthèse et conclusions 245

SIXIÈME
PARTIE

**Reconnaissance précoce des besoins de compétences
en Europe: conclusions et perspectives 249**

Ulrich Mittag

Nécessité et établissement d'un réseau européen
pour les activités de reconnaissance précoce des besoins
de compétences 250

Ginette Manderscheid

Synthèse des réponses au questionnaire sur la mise
en place d'un réseau de reconnaissance précoce des besoins
de compétences 259

Manfred Tessaring

Reconnaissance précoce des besoins de compétences:
activités et perspectives en Europe 262

Liste des collaborateurs 275

Sigles et codes des pays 280

Note des responsables de la publication

La détection précoce des besoins de compétences suscite un intérêt croissant à la mesure de ses enjeux. L'innovation et les mutations technologiques font apparaître de nouveaux besoins de compétences dans le marché du travail. Certaines qualifications deviennent obsolètes tandis que l'émergence de compétences et de capacités nouvelles entraîne des besoins spécifiques d'éducation et de formation. Les décideurs publics et les praticiens doivent disposer d'informations fiables et précises sur l'évolution des compétences, afin d'être à même d'apporter des solutions rapides aux exigences nouvelles et changeantes. Le présent ouvrage définit les enjeux et envisage des solutions de reconnaissance précoce des besoins de compétences; les résultats de la recherche y sont présentés et discutés dans la perspective de leur traduction en politiques et en pratiques.

Cette publication est basée sur les actes de la conférence internationale sur la «Reconnaissance précoce des besoins de compétences en Europe», organisée dans le cadre de la Présidence grecque en mai 2003 à Thessalonique, à laquelle ont participé des décideurs politiques, des partenaires sociaux, des praticiens et des chercheurs de 24 pays d'Europe et d'autres régions. Les participants ont partagé leurs expériences et examiné des exemples de bonnes pratiques permettant de détecter, d'anticiper et de suivre l'évolution des besoins de compétences et l'apparition de besoins nouveaux, aux niveaux national, sectoriel et régional. Ils ont également débattu des possibilités de détection des besoins de compétences dans certains groupes cibles. La conférence a contribué à promouvoir la coopération entre pays et facilité la traduction des résultats en politiques et en pratiques.

La conférence a également adhéré au projet de mise en place d'un réseau international d'échanges d'informations et de connaissances sur ce sujet. Les participants ont soutenu unanimement la création d'une telle plate-forme d'information, en soulignant la nécessité d'engager des actions conjointes dans le domaine de la recherche, de l'analyse et de la planification politique, et de partager l'expertise et l'expérience au sein de l'Union européenne, mais aussi au-delà. Le Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (Cedefop) a pris acte de cette priorité en lançant le réseau *Skillsnet* (www.trainingvillage.gr, menu Projets et réseaux).

Nos remerciements vont à tous ceux qui ont contribué à cette importante manifestation, notamment au ministère fédéral allemand de l'éducation et de la recherche (BMBF) et aux partenaires sociaux grecs (LAEK – Fonds pour l'emploi et la formation professionnelle) qui l'ont cofinancée et ont aidé le Cedefop à l'organiser et à promouvoir les échanges, la mise en réseau et la diffusion des résultats des initiatives sur la reconnaissance précoce des besoins de compétences en Europe.

La conférence de Thessalonique s'inscrit dans la continuité des activités entreprises lors du premier séminaire d'experts réuni à Berlin en mai 2002, organisé conjointement par le BMBF, l'Institut du génie industriel de Fraunhofer (Fraunhofer IAO), le Centre de recherches en sciences sociales de Berlin (WZB) et le Cedefop. Les actes de l'atelier de 2002 ont été publiés en anglais par le Cedefop (*Reference series* n° 40) et en allemand par le Fraunhofer IAO (*FreQueNz series*, vol. 9) et peuvent être obtenus auprès de ces organisations. Veuillez noter qu'entre-temps, le réseau sur la «Détection précoce des compétences» a été créé sur le site du Village européen de la formation du Cedefop (www.trainingvillage.gr/etv/Projects_Networks/Skillsnet/).

Nous espérons que ce nouvel ouvrage de la série marquera un progrès sur la voie de la transparence et du partage d'expertise en matière de détection précoce des besoins de compétences. Espérons aussi que bien d'autres avancées pourront être réalisées pour aider les chercheurs, les décideurs politiques et les praticiens à envisager l'avenir avec moins d'incertitude, dans le but d'apporter des réponses appropriées aux exigences futures.

*Susanne Liane Schmidt
Olga Strietska-Ilina
Manfred Tessaring
Bernd Dworschak*

PREMIÈRE PARTIE

Accueil des participants
et ouverture de la conférence
internationale
«Reconnaissance précoce
des besoins
de compétences en Europe»

Contributions à la première partie

Johan van Rens

Directeur du Cedefop

Ioanna Panopoulou

Secrétaire générale, ministère du travail
et des affaires sociales, Grèce

Sergio Corti

Commission européenne,
DG Éducation et culture

Christoph Ehrenberg

Directeur général, ministère fédéral de l'éducation
et de la recherche, Allemagne

Heikki Suomalainen

Union des Confédérations de l'industrie
et des employeurs d'Europe

Johan van Rens

*Directeur, Centre européen pour le développement
de la formation professionnelle (Cedefop)*

Je vous souhaite la bienvenue à cette conférence sur la reconnaissance précoce des besoins de compétences en Europe, organisée dans le cadre de la Présidence grecque.

J'accueille, en particulier, les représentants des ministères et des parlements nationaux, du Parlement européen, de la Commission européenne et des partenaires sociaux européens.

J'accueille également avec plaisir les nombreux participants des pays de l'UE et particulièrement des pays adhérents. Certains experts sont venus d'aussi loin que le Canada ou l'Inde. Vingt-quatre pays sont représentés, ce qui démontre l'intérêt suscité par les thèmes figurant au programme des discussions des deux journées de cette conférence.

Enfin et surtout, j'aimerais souligner que cette conférence a été organisée conjointement par le Cedefop et le ministère fédéral allemand de l'éducation et de la recherche, l'Institut du génie industriel de Fraunhofer et le Centre de recherches en sciences sociales de Berlin, grâce au soutien des partenaires sociaux grecs qui en ont assuré le cofinancement.

La rapidité des mutations sociales, économiques et démographiques qui affectent le cadre dans lequel opèrent les systèmes d'éducation et de formation met en évidence l'importance des questions que nous traiterons ici. Nous assistons à l'émergence de besoins nouveaux de compétences, tandis que la visée et les profils des compétences traditionnelles se transforment. Il s'agit là d'un enjeu important, non seulement pour ceux qui mobilisent ces compétences, mais également pour les décideurs publics et politiques à tous les niveaux.

La reconnaissance des besoins de compétences consiste à détecter, anticiper et suivre l'évolution des compétences requises sur les marchés du travail, ainsi que l'apparition de besoins nouveaux. Cela s'applique non seulement aux exigences des entreprises, mais aussi à celles des individus, notamment ceux en situation précaire (travailleurs faiblement qualifiés, chômeurs de longue durée, travailleurs immigrés, etc.).

Depuis une dizaine d'années, les pays européens ont mis en œuvre nombre d'initiatives dans ce domaine, fondées sur des approches variées et à plusieurs niveaux (national, régional, local, sectoriel et professionnel). Cette diversité reflète la pluralité des systèmes d'éducation et de formation en Europe, lesquels

induisent à leur tour des orientations de recherche différentes et des approches ciblées spécifiques.

Toutefois, l'avenir est imprévisible et nous devons vivre avec cette incertitude. La planification de l'éducation et de la formation est un processus long; or, nous ne savons pas grand-chose de la société dans laquelle les jeunes d'aujourd'hui devront appliquer ce qu'ils auront appris.

Comment planifier l'éducation et la formation au moyen de politiques appropriées, visant à satisfaire les exigences de demain, et quels sont les outils et les approches mis au point par les chercheurs pour soutenir les efforts des décideurs publics? Comment cette initiative pourra-t-elle contribuer à réaliser les objectifs ambitieux fixés lors du Sommet de Lisbonne de 2000, à savoir, faire de l'Union européenne la société basée sur la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde?

Il s'agit là de questions fondamentales. Si nous prenons ici conscience des possibilités, mais aussi des limites de la détection précoce des besoins de compétences, et si nous repartons avec quelques idées permettant de traduire ces résultats en politiques et en pratiques, alors la conférence aura atteint son but.

Elle aura réussi mieux encore, si nous parvenons à trouver un accord visant à établir une collaboration plus étroite et en réseau, tant à l'intérieur de la communauté des chercheurs, qu'entre ces derniers et les décideurs politiques et les praticiens.

Toutes ces initiatives ont pour préoccupation commune de produire des résultats qui puissent servir à la prise de décision, et d'organiser leur traduction en politiques. De mon point de vue, ce transfert passe par une participation, d'emblée, de tous les décideurs et par l'engagement permanent des responsables politiques et de l'ensemble des parties prenantes tout au long du processus.

Les activités que nous examinerons n'ont pas une existence éphémère, mais requièrent des efforts soutenus et à long terme permettant de concevoir et de mettre en œuvre des approches appropriées, d'engager des discussions constructives avec toutes les parties prenantes et d'analyser en profondeur les avantages et les inconvénients de chaque option. Les pays européens sont confrontés à des problèmes similaires et leur apprentissage mutuel devra être renforcé et encouragé grâce à l'échange d'informations et de bonnes pratiques.

L'échange d'informations, mais aussi de chercheurs et d'experts entre pays, notamment dans le cadre de certains projets, donnerait aux participants la possibilité d'apprendre les uns des autres en partageant leurs expériences. Ces activités d'échange pourraient se dérouler au travers d'une plate-forme

électronique nourrie et soutenue par la communauté virtuelle et physique formée par les parties prenantes.

Le Cedefop entend promouvoir les activités de recherche et de coopération et soutenir les échanges d'informations, ainsi que les échanges d'experts entre pays. Le soutien apporté aux nouveaux États membres et aux pays candidats constitue dans l'immédiat un objectif spécifique.

Bien qu'il existe déjà un grand nombre de réseaux consacrés à la recherche et aux politiques, nous sommes persuadés qu'un réseau formant un système «d'alerte précoce» sur l'évolution des compétences et l'apparition de compétences nouvelles revêt un grand intérêt et suscitera une large adhésion. Le réseau allemand *FreQueNz* (www.frequenz.net) a déjà réalisé cet objectif. Le Cedefop entend créer ou contribuer à la création d'un réseau similaire sur le plan européen ou international, en rendant disponibles les infrastructures techniques et les ressources humaines nécessaires.

Le Cedefop pourra également utiliser ses nombreux canaux de diffusion pour informer les parties prenantes nationales et européennes et les inviter à participer aux échanges et aux activités des réseaux et à soutenir activement la traduction des résultats en politiques.

Une vaste diffusion des résultats sera assurée au travers de nos médias électroniques. Il s'agit du Village européen de la formation (ETV – www.trainingvillage.gr), de la page d'accueil du Cedefop (www.cedefop.eu.int), de la banque de données *European Research Overview* de l'Aire de la recherche du Cedefop (Cedra/ERO), et de la documentation du Cedefop (tous accessibles à partir de l'ETV). Cette diffusion sera également promue au travers des publications du Cedefop, notamment les séries Référence et Panorama, la *Revue européenne* et *Cedefop Info*. De plus, les connaissances nouvelles résultant de cette initiative seront intégrées dans le système de gestion des connaissances du Cedefop (KMS), actuellement en cours de finalisation et bientôt accessible à tous les intéressés.

Que cette conférence soit l'occasion de débats et d'échanges fructueux, prémisses d'une coopération future pour le plus grand bénéfice de tous, chercheurs, décideurs politiques, mais aussi et plus particulièrement, de ceux qui ont à affronter les enjeux de nos sociétés.

Ioanna Panopoulou

*Secrétaire générale, ministère du travail
et des affaires sociales, Grèce*

Nous partageons, en Europe, une certaine vision de l'avenir inscrite dans une communauté de valeurs.

L'Europe poursuit actuellement une stratégie visant à devenir l'économie la plus compétitive du monde. Cette stratégie mise principalement sur l'économie basée sur la connaissance, parallèlement au développement durable, au plein emploi et à la cohésion sociale.

La réalisation de cet objectif requiert l'enthousiasme et l'engagement de tous les Européens.

Dans un monde en mutation, c'est notre attachement à des valeurs pérennes qui fera de notre ambition autre chose qu'une utopie et portera cette stratégie au-delà d'une simple aspiration.

Nous sommes convaincus que la modernisation du modèle social européen doit être la priorité de l'Europe. La reconnaissance de la dimension sociale de l'Union européenne consolidera le modèle social européen dans la nouvelle Constitution européenne.

Il y a quelques années, le Conseil européen de Lisbonne, constatant l'évolution de l'économie mondiale, a résolu que l'Europe devait s'adapter si elle voulait préserver ses acquis sociaux.

L'année dernière, l'élargissement de l'Union européenne a été ratifié lors du Conseil européen de Copenhague.

Le 16 avril, à Athènes, au pied de l'Acropole, le Président du Conseil européen et les chefs d'État de 10 pays candidats signaient le traité d'adhésion, accueillant ces pays dans une Union européenne désormais forte de 25 États membres, et donc plus riche en termes politiques, culturels, économiques, sociaux et historiques.

Ce pas historique nous conduit au développement d'une Union démocratique d'États souverains qui, au-delà de leurs différences nationales et culturelles, partagent des politiques, des valeurs et des aspirations communes.

Lors de sa réunion informelle à Nauplie, le Conseil des ministres de l'emploi et des affaires sociales a réaffirmé l'ardeur de l'engagement de l'Europe à poursuivre la Stratégie de Lisbonne. Les discussions ont porté sur les priorités du suivi de la Stratégie européenne pour l'emploi, en tenant compte:

- (a) des Conclusions de Barcelone;
- (b) de l'évaluation à cette date de la Stratégie européenne;

- (c) de l'élargissement de l'Union européenne;
- (d) de l'évolution économique et politique actuelle en Europe et dans le monde (crise économique, récession).

Les Conclusions de la Présidence ont souligné trois types d'objectifs pour l'emploi:

- (a) plein emploi (davantage d'emplois);
- (b) qualité et productivité (de meilleurs emplois);
- (c) promotion de l'inclusion et de l'intégration sociales par les marchés du travail (société cohésive).

Le Conseil des ministres réuni à Bruxelles est parvenu aux mêmes conclusions. Par conséquent, il a été décidé de simplifier les lignes directrices en matière d'emploi et d'assurer une meilleure synergie et coopération dans le domaine des politiques sociales et économiques.

Promouvoir l'emploi et lutter contre le chômage, en atteignant un juste équilibre entre flexibilité et sécurité, tel est le principal enjeu en Europe. Il est généralement admis que l'éducation et la formation sont à même de catalyser les efforts visant à faire de l'UE l'économie et la société la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'assurer le plein emploi et la cohésion sociale.

Il nous faudra clarifier les rôles et les responsabilités respectifs des États membres, des pays adhérents et candidats et de la Commission européenne. Les principaux facteurs pouvant nous rapprocher de ces objectifs devront être définis, ainsi que les priorités en termes d'investissements dans les ressources humaines.

Ces dernières années, la notion de «capital» a pris une nouvelle dimension dans les théories du développement. Les théories néoclassiques entendaient par capital les seuls biens matériels (capitaux financiers, infrastructure et équipement). Les théories modernes s'intéressent davantage au capital humain et soulignent son importance dans la progression des connaissances et des compétences, constatée aussi bien parmi les forces de travail que dans la population non active.

Indépendamment de cette perspective théorique, l'utilité d'investir dans l'individu est étayée par la démonstration empirique de l'efficacité de cet investissement, et ce à plusieurs niveaux:

- (a) économique: il favorise indirectement la croissance économique;
- (b) pour les citoyens: les travailleurs qualifiés sont mieux payés, s'intègrent plus facilement dans le marché de l'emploi et ont de meilleures perspectives de carrière. En d'autres termes, investir dans l'individu ne conduit pas seulement à plus d'emplois, mais aussi à de meilleurs emplois.
- (c) pour les entreprises: une main-d'œuvre capable de s'adapter à une économie

basée sur la connaissance augmente les profits des entreprises et les rend plus compétitives.

Nous ne devons pas négliger la question fondamentale de la qualité et de la productivité.

La mondialisation et les progrès technologiques se traduisent par une transformation tant de la structure des marchés que de l'organisation du travail. La mise en place de la Stratégie européenne pour l'emploi a permis de créer 12 millions d'emplois nouveaux entre 1995 et 2000. Pendant cette même période, les emplois dans les secteurs des nouvelles technologies ont progressé de 2,2 % tandis que le secteur des services liés à la société de l'information a enregistré une hausse de 2,9 % d'emplois nouveaux. Le secteur des services représente à lui seul 20 % des emplois créés depuis 1995. Près de 30 % des salariés de ce secteur sont des travailleurs hautement qualifiés. Depuis 1996, la proportion de travailleurs non qualifiés a fortement baissé par rapport aux travailleurs qualifiés.

Il ne faut pas oublier que:

- (a) près de la moitié des personnes actives aujourd'hui utilisent un ordinateur sur leur lieu de travail. Cette proportion est en constante augmentation;
- (b) l'accès à Internet s'est généralisé. Aujourd'hui, un tiers de la population européenne peut accéder à l'information et aux nouvelles connaissances disponibles sur Internet;
- (c) l'utilisation des applications technologiques, de plus en plus répandue et souvent novatrice, dessine la nouvelle réalité.

Néanmoins, et en même temps, certains écarts se creusent:

- (a) le ratio entre les emplois hautement qualifiés et ceux à faible niveau de qualification est de l'ordre de 3 pour 1;
- (b) les personnes ayant des revenus élevés ont trois fois plus de probabilités d'accéder à Internet que celles à revenus modestes;
- (c) moins de 5 % des personnes âgées utilisent Internet;
- (d) encore aujourd'hui, les femmes accèdent moins facilement que les hommes à Internet.

Il est clair que la société de la connaissance et de l'information, si elle offre de nouvelles possibilités, crée aussi de nouvelles inégalités et de nouvelles formes d'exclusion en creusant l'écart entre les riches et les pauvres. Il est vital que nous intervenions pour assurer une répartition égale des bénéfices de la société de l'information pour tous les citoyens de l'Union européenne.

La connaissance et la participation à la société de l'information amplifieront encore plus l'écart entre individus instruits et «illettrés».

Si l'Union échoue à promouvoir la société basée sur la connaissance, les politiques d'emploi et de cohésion sociale se solderont, elles aussi, par un échec.

Certes, la transition vers une économie basée sur la connaissance devrait favoriser la croissance économique, créer des emplois plus nombreux et de meilleure qualité et ouvrir de nouvelles perspectives. Mais elle pose aussi un défi: comment éviter l'émergence de nouvelles inégalités? À cet égard, l'éducation et la formation tout au long de la vie, ainsi que l'optimisation des investissements dans le capital humain à toutes les étapes du cycle de production et de la vie active, joueront un rôle clé en Europe.

Nous avons besoin d'une force de travail dotée d'un niveau général d'éducation élevé, c'est-à-dire équipée des connaissances nécessaires pour répondre aux exigences et aux objectifs économiques et sociaux.

Aujourd'hui, 40 % des demandeurs d'emploi de l'UE n'ont pas achevé leurs études secondaires. Pour aider ces personnes, il faut les former, améliorer leurs capacités de littératie et de numératie et les doter des compétences sociales appropriées.

De plus, en moyenne dans l'UE, 8 % seulement des adultes de 25-64 ans participent à des actions d'éducation ou de formation. Souvent, ce sont ceux qui en ont le plus besoin qui rencontrent le plus d'obstacles. Pour remédier à cette situation, des possibilités de formation flexibles, attractives et de grande qualité doivent s'ouvrir à tous. Des systèmes d'éducation et de formation cohésifs, capables de se soutenir mutuellement et d'apporter des réponses aux exigences nouvelles du marché du travail sont également requis. L'accent doit résolument être mis sur les nouvelles modalités de formation, telles que celles qui se déroulent sur le lieu de travail (et plus spécifiquement, sur une alternance entre formation et travail).

Les politiques européennes d'investissement dans les ressources humaines souffrent d'un certain nombre d'handicaps majeurs. À ce jour, nous ne sommes pas parvenus à imposer l'idée que l'investissement public dans les ressources humaines est avantageux pour l'économie; or c'est une condition préalable pour transformer les mentalités. Il s'agit d'une politique coûteuse à court terme, mais qui pose les fondements d'une productivité et d'une compétitivité accrues à long terme.

Le niveau d'investissement du secteur privé (principalement les entreprises) dans les dépenses globales d'optimisation des ressources humaines reste extrêmement bas. Cela montre le peu d'intérêt que revêt l'investissement dans les ressources humaines dans les entreprises. La part des investissements privés dans les cinq domaines d'action visés par le Fonds social européen (politiques actives de l'emploi, cohésion sociale, éducation et formation tout au long de la vie, flexibilité accrue de la main-d'œuvre et participation des femmes) ne dépasse pas, en moyenne, 5,4 % du total pour la période 2000-2006.

Parallèlement, les partenaires sociaux engagés dans les négociations ou les conventions collectives ne se sont guère intéressés à la question de la formation continue, ou de l'amélioration des connaissances.

Nous savons que le Fonds social européen a représenté 30 % du budget global des Fonds structurels pendant la période 1994-1999 (contre 52 % pour le Fonds européen de développement régional), pour une enveloppe totale des quatre fonds (FEDER, FSE, FEOGA, IFOP) de 156 milliards d'euros.

Cette part est restée pratiquement constante pour la période 2000-2006. Deux raisons expliquent la faiblesse des investissements dans les ressources humaines, commune à tous les secteurs économiques;

- (a) les retombées économiques de ces investissements ne sont pas immédiates;
- (b) jusqu'à présent, ces investissements n'ont pas été très rentables, n'étant pas couplés, au niveau européen, national ou local, avec d'autres investissements plus larges de développement. Cela est dû à la lourdeur excessive de l'organisation et du fonctionnement du FSE, ainsi qu'à un manque de coordination entre tous les fonds. L'absence de planification est également en cause.

Le Conseil de Lisbonne a précisé les domaines dans lesquels une politique de développement des ressources humaines s'avère pertinente. Ces sont les suivants:

- (a) la lutte contre la fracture numérique;
- (b) un meilleur suivi pédagogique de la population (moins d'abandons en cours de scolarité obligatoire, une meilleure participation à l'enseignement obligatoire et un meilleur accès aux formations postobligatoires, notamment dans les écoles de la deuxième chance, etc.);
- (c) le développement de systèmes d'éducation et de formation tout au long de la vie en phase avec l'évolution des besoins du marché du travail.

La réalisation des objectifs de Lisbonne requiert une action concertée de toutes les parties intéressées: citoyens, entreprises, partenaires sociaux, pouvoirs publics et gouvernement local. Dans une allocution prononcée il y a quelques jours devant le Forum européen sur le développement et l'emploi au niveau local, organisé par le ministère grec de l'emploi et des affaires sociales dans le cadre de la Présidence grecque, Anna Diamantopoulou, membre de la Commission européenne, a plaidé pour des «cités intelligentes», c'est-à-dire des villes sachant planifier, choisir et définir leur propre développement.

Toutefois, les «cités intelligentes» ont besoin de «citoyens intelligents», et ces derniers doivent posséder les armes fournies par une éducation et une formation de qualité.

Nous avons besoin de politiques prenant en compte toute la vie active des individus et favorisant des alternances plus nombreuses entre formation et travail. Chacun d'entre nous sait qu'il devra probablement changer de profession environ quatre fois au cours de sa vie active, et cette moyenne ira en s'accroissant. Il convient également d'élargir la portée des formations basées sur le travail, afin de faire de l'éducation et de la formation tout au long de la vie une réalité. De surcroît, ces formations permettront aux travailleurs de rester actifs et de devenir plus mobiles sur le plan professionnel.

À la lumière de ce qui vient d'être dit, les objectifs suivants paraissent particulièrement souhaitables:

- (a) développer des voies informelles de formation en phase avec les nouveaux investissements des entreprises;
- (b) former les travailleurs plus âgés, afin qu'ils demeurent actifs plus longtemps;
- (c) former les travailleurs non qualifiés, non seulement pour garantir aux entreprises qui les emploient une meilleure productivité, mais aussi pour qu'eux-mêmes puissent améliorer leurs qualifications et leur niveau de vie;
- (d) inciter davantage les employeurs à engager des actions de formation: exonération de charges, indemnités spécifiques, ou financement des formations liées au développement de nouveaux secteurs d'activité;
- (e) créer une synergie entre l'éducation et la formation initiales et continues.

Les programmes destinés aux chômeurs devraient viser l'acquisition de connaissances. Il est désormais admis que le développement de l'éducation et de la formation tout au long de la vie favorise l'employabilité, en équipant l'individu non seulement de connaissances et de compétences professionnelles, mais aussi d'un certain savoir-être. L'individu apprend à mobiliser ses facultés critiques et créatives, à relier les connaissances nouvellement acquises avec l'expérience antérieure et à travailler en collaboration; il gagne de l'assurance et devient capable de prendre une part plus active et inventive dans les affaires qui l'intéressent. En bref, l'individu devient un citoyen actif.

Un certain nombre de problèmes critiques restent néanmoins à traiter:

- (a) la certification de la formation non formelle;
- (b) l'extension du droit à l'éducation obligatoire, grâce à un accès libre pour tous les citoyens, indépendamment de leur âge;
- (c) l'amélioration du système de formation initiale, qui devrait correspondre plus directement aux besoins du marché du travail;
- (d) l'évaluation des connaissances et des compétences, indépendamment du cadre dans lequel elles ont été acquises; les agences pour l'emploi devraient, d'une part, définir des profils professionnels précis intégrant toutes les compétences et, d'autre part, créer des médiations plus

efficaces entre l'individu et les possibilités d'emploi (comptes pour l'éducation et la formation);

- (e) une attention particulière doit être accordée aux programmes pour les personnes handicapées, de sorte que les objectifs d'égalité des chances, de lutte contre les discriminations et d'inclusion sociale ne restent pas lettre morte;
- (f) la participation accrue à la formation des groupes sociaux vulnérables;
- (g) de meilleures opportunités d'emploi pour les femmes grâce à des activités de formation.

Le fonctionnement des services publics pour l'emploi revêt une importance particulière, dans la mesure où il leur incombe de relever le défi d'une meilleure cohérence entre l'offre et la demande au niveau du marché du travail.

En Grèce, des programmes de formation ont été lancés et financés dans le cadre du troisième Cadre communautaire d'appui en se basant sur les travaux de la recherche sur les besoins de personnel dans les entreprises.

Une nouvelle enquête est en cours de réalisation par une filiale de l'OAED (Administration grecque pour l'emploi), l'Observatoire national de recherche sur l'emploi – Informatique S.A. Il s'agit d'un nouvel instrument de détection précoce des connaissances et des compétences requises tant au niveau du marché du travail grec, que dans la perspective du développement économique et social du pays.

Il est capital que l'UE élargie, et chaque État membre individuellement, réexaminent les niveaux d'investissement et la qualité des investissements publics, afin d'optimiser la recherche et le développement en matière de ressources humaines et de réaliser ainsi les objectifs de Lisbonne.

Nous devons trouver un juste équilibre entre différentes formes d'investissement, afin de progresser vers la société basée sur la connaissance. En même temps, nous devons réussir les nécessaires restructurations économiques et sociales.

Les Fonds structurels, notamment le FSE, ont un rôle crucial à jouer dans cette réorientation à travers la mobilisation du capital social. L'enveloppe de 60 milliards d'euros pour la période 2000-2006 sera le principal facteur de développement du capital humain, à la mesure des exigences de la nouvelle économie. En 2000-2006, au moins 12 milliards d'euros du Fonds social européen (soit un montant correspondant à 8-40 % du budget général des États membres) seront investis dans l'éducation et la formation tout au long de la vie. L'initiative communautaire *EQUAL* du FSE vise à trouver de nouvelles solutions au problème des inégalités dans le marché du travail. La formation tout au long de la vie constitue l'une des huit priorités du programme et représente, en volume, le second poste budgétaire voté par les États membres.

Nous devons faire en sorte que ces investissements produisent un effet multiplicateur:

- (a) en allégeant les structures bureaucratiques et en concevant des mécanismes financiers plus souples et efficaces pour investir dans les ressources humaines, en limitant les procédures trop longues et en séparant les procédures du FSE de celles du FEDER);
- (b) en mettant en œuvre des mesures d'amélioration de la qualité dans l'éducation et la formation;
- (c) en promouvant une répartition des ressources plus flexible, adaptée aux besoins qui auront été évalués et aux résultats obtenus;
- (d) en reliant les ressources du FSE aux investissements de développement ainsi qu'aux autres Fonds structurels;
- (e) en favorisant la collaboration et la coordination, afin d'aborder en priorité les secteurs ayant le plus besoin de connaissances dans une société basée sur le développement et la cohésion;
- (f) en créant des mécanismes durables pour l'investissement dans le capital humain et en adaptant ces investissements aux caractéristiques de chaque pays et région.

Des propositions similaires seront présentées lors du suivi à moyen terme du FSE et des autres Fonds structurels, qui ne se limiteront pas aux pays bénéficiaires actuels, mais incluront également les pays adhérents. Les organisations internationales telles que le Cedefop pourront et devront jouer un rôle déterminant pour faire de l'Europe une économie et une société basée sur la connaissance et, de surcroît, la plus compétitive de la planète.

Il est vital de comprendre qu'à défaut d'investir suffisamment dans le capital humain, c'est la prospérité future des individus, des entreprises, des régions et des pays qui est menacée. Notre objectif, notamment dans un contexte en mutation, devra être d'investir pour une croissance économique durable, pour l'emploi et pour la cohésion sociale. C'est pourquoi les gouvernements, mais aussi les entreprises, les citoyens, les partenaires sociaux et la Commission européenne doivent intensifier leurs efforts. Une politique axée sur cet objectif devra engager des actions à plusieurs niveaux:

- (a) les gouvernements devront définir des paramètres qualitatifs destinés aux employeurs et aux citoyens et visant à améliorer la qualité des investissements tant publics que privés dans le capital humain;
- (b) la Commission européenne et les institutions communautaires devront placer ces politiques parmi leurs priorités;
- (c) les autorités locales devront réexaminer les dépenses publiques et proposer des investissements visant à optimiser les ressources humaines en tenant compte des contraintes locales et du développement régional;

- (d) les partenaires sociaux devront participer activement à la promotion de la formation tout au long de la vie en l'inscrivant parmi les critères essentiels d'une entreprise, au même titre que la viabilité et le développement économique;
- (e) les citoyens devront s'engager et participer à la mise en place d'une culture de l'éducation et de la formation tout au long de la vie, en rendant manifeste la valeur ajoutée ainsi générée. Les citoyens devront également prendre une part active aux processus de décision et de conception des politiques les concernant directement.

L'existence d'une main-d'œuvre qualifiée et flexible est essentielle à la prospérité économique dans un contexte mondialisé, et constitue la condition principale du plein emploi et de la cohésion sociale. Pour citer le proverbe chinois, «Si tu veux une année de prospérité, sème du riz. Si tu veux dix années de prospérité, cultive des arbres. Si tu veux cent ans de prospérité, éduque les hommes» (Guanzi, env. 645 av. J.-C.).

La réalité change par paliers ou brutalement, de sorte que chaque moment consacré au présent paraît entretenir les obsessions du passé.

Les Européens ayant à faire face à d'inévitables bouleversements, notre devoir est de leur apporter un sentiment de sécurité.

Nous devons, ensemble, nous mettre d'accord sur certaines priorités:

- (a) le droit à un emploi à plein temps et créatif, en ayant les connaissances permettant de travailler et le droit à l'égalité d'accès aux meilleurs services de santé et d'éducation;
- (b) le droit à la qualité dans les lieux de travail;
- (c) le droit à un cadre de vie naturel et social satisfaisant;
- (d) le droit à une égalité des chances dans un monde inégalitaire;
- (e) la qualité de vie;
- (f) le temps libre.

Nous avons tous besoin:

- (a) de sérénité, pour accepter ce que nous ne pouvons pas changer;
- (b) de courage, pour changer ce qui est possible;
- (c) de sagesse, pour reconnaître la différence entre les deux;
- (d) de détermination et de persévérance, pour réaliser nos aspirations communes.

Comme l'écrivaient les Anciens, «οι καιροί ου μενετοί», autrement dit, «le temps n'attend personne».

Sergio Corti

Commission européenne,

Direction générale de l'éducation et de la culture

L'éducation et la formation professionnelle sont des facteurs essentiels pour réaliser l'objectif stratégique fixé lors du Conseil européen de Lisbonne, de faire de l'Union européenne, d'ici à 2010, l'économie et la société basée sur la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde.

Les chefs d'État et de gouvernement des États membres, lors des Conseils de printemps qui ont suivi celui de Lisbonne, ont confirmé le rôle et l'importance de l'éducation et de la formation et fixé les priorités pour une action européenne concertée.

Un programme de travail détaillé sur les objectifs concrets des systèmes d'éducation et de formation a été adopté. Ce faisant, le Conseil Éducation et la Commission soulignaient qu'il ne sera possible de faire de l'Union européenne l'une des économies basées sur la connaissance les plus avancées de la planète que si l'éducation et la formation y participent en tant que moteurs de la croissance économique, de la recherche et de l'innovation, de la compétitivité, de l'emploi durable, de l'inclusion sociale et de la citoyenneté active.

En faisant des stratégies de formation tout au long de la vie le principe général d'orientation des politiques d'éducation et de formation, la Communication de la Commission sur l'éducation et la formation tout au long de la vie a relancé le débat et fixé un certain nombre de composantes à traiter en priorité parmi les domaines nécessitant une action spécifique.

La première de ces composantes concerne «l'approche du partenariat»: les acteurs pertinents et les parties prenantes travaillant au sein du système formel, mais aussi à l'extérieur, doivent coopérer.

D'autres aspects importants concernent le recours aux indicateurs existants, en cours d'analyse ou restant à élaborer, ainsi que la mise en œuvre en réseaux.

L'importance des partenaires sociaux ne sera jamais assez soulignée. Les partenaires sociaux européens ont pris des engagements positifs en signant, au début de 2002, un «Cadre d'actions pour le développement tout au long de la vie des compétences et des qualifications». Ce document fixe comme première priorité politique la «détection et l'anticipation des besoins de compétences et de qualifications», en indiquant deux niveaux prioritaires où devra s'effectuer cette reconnaissance: l'entreprise, et le niveau national/sectoriel.

Ce contexte politique met en relief l'importance et la pertinence de la

question de la détection précoce des besoins de compétences en tant que noyau du développement économique, et souligne que l'éducation et la formation y ont un rôle important à jouer.

La question de la reconnaissance des compétences doit être abordée selon une démarche ascendante, impliquant tous les acteurs pertinents de l'éducation et de la formation, et plus généralement les acteurs économiques.

Cette démarche ne peut être centralisée, ni se limiter aux instruments et aux mécanismes, bien que ces derniers soient importants.

La reconnaissance des besoins en vue d'établir des prédictions ne peut fonctionner seule, mais doit opérer en interaction avec les politiques relatives au développement des compétences et cibler tous les niveaux pertinents.

De surcroît, je ne suis pas certain que le concept de «compétences» soit le plus approprié, s'il doit être considéré isolément. Il faudrait plutôt l'associer aux concepts de qualifications, au niveau formel, et de capacités, aux niveaux tant formel que non formel. En réalité, il peut y avoir une pénurie (ou une surabondance) de qualifications, sans que les compétences qui leur sont associées soient également en déficit (ou en surnombre).

Enfin, il est nécessaire de développer le concept d'inclusion. L'engagement de tous les acteurs pertinents peut être encore renforcé, et ce à cinq niveaux: les individus, les entreprises, les secteurs, les États membres et l'Europe. Ces niveaux sont exposés ci-après.

Les individus doivent pouvoir valoriser et évaluer leurs compétences et leurs qualifications. Il convient également de soutenir leurs efforts visant à accroître la visibilité de leurs compétences, et les aider à comprendre et à élucider leurs points forts et leurs faiblesses.

En termes de politiques, il convient de suivre une démarche cohérente avec les objectifs de l'éducation et de la formation tout au long de la vie: valorisation des apprentissages grâce à une transparence accrue et une orientation efficace, mais aussi grâce au soutien apporté à la gestion des ressources humaines dans les entreprises.

Il est important, voire essentiel, que les entreprises entreprennent des activités d'audit de leurs performances. Les besoins futurs de compétences apparaissent plus clairement lorsque l'on connaît la diversité des compétences mobilisées à un moment donné dans l'entreprise.

La reconnaissance des compétences existantes et la prévision des besoins futurs sont des conditions préalables à la promotion d'une perspective apprenante dans l'entreprise et au développement d'organisations apprenantes.

Des mesures spécifiques devraient cibler les entreprises, particulièrement les PME. Le Cadre d'action approuvé par les partenaires sociaux devrait fournir une base pour avancer sur cette voie.

Les évolutions aux niveaux sectoriel et de branche rendent possible une observation plus circonscrite des marchés et des technologies spécifiques et, partant, une meilleure connaissance des besoins de compétences.

La Déclaration de Copenhague sur «le renforcement de la coopération européenne en matière d'enseignement et de formation professionnels», signée en novembre dernier par 30 ministres, la Commission et les partenaires sociaux, met en avant l'importance de soutenir systématiquement le développement des compétences et des qualifications aux niveaux de branche et sectoriel.

Un aspect important est la capacité de ces derniers à détecter les besoins de compétences ainsi que leur évolution.

Les structures nationales de qualifications doivent être à même de suivre une situation en constante mutation, afin de permettre aux systèmes de reconnaître les nouveaux besoins de compétences et de qualifications et d'y répondre.

L'existence de politiques efficaces d'éducation et de formation tout au long de la vie est à cet égard une condition cruciale, particulièrement pour ce qui a trait à l'assouplissement des systèmes.

Il est impératif de progresser sur la voie d'une modularisation des prestations de formation et d'enseignement professionnels et de mettre en place un système de transfert des crédits propre à la FEP.

Par ailleurs, il reste encore beaucoup à faire pour progresser dans la validation des apprentissages non formels.

Les systèmes nationaux tenteront d'équilibrer l'approche sectorielle par des procédés transversaux, afin d'éviter un parti pris en faveur de compétences trop spécifiques ou à court terme.

Au niveau européen, il conviendra de concrétiser les principes de l'éducation et de la formation tout au long de la vie. Cela suppose notamment d'assurer le lien entre les différents acteurs: les individus, les entreprises, les secteurs, le niveau national et l'Europe.

Pour conclure, la reconnaissance des besoins de compétences et de qualifications est une tâche qui devra être conduite sous forme décentralisée, tout en restant du ressort de tous, à tous les niveaux.

Il s'agit d'un exercice qui devra s'enraciner dans la perspective de l'éducation et de la formation tout au long de la vie. Il conviendra de resserrer les liens entre la reconnaissance des besoins et sa traduction en politiques.

Christoph Ehrenberg

Directeur général, Ministère fédéral de l'éducation et de la recherche (BMBF), Département de l'enseignement supérieur et de la formation continue, Allemagne

Les mutations du ^{xxi}^e siècle vont transformer radicalement la face de l'Europe. L'expansion de l'UE et l'intégration des marchés européens – renforcée par l'introduction de l'euro – réclament des politiques résolument tournées vers l'avenir et garantes de stabilité. Une coopération accrue a insufflé un grand dynamisme aux politiques européennes de l'éducation. Les programmes éducatifs conjoints, une meilleure transparence, la reconnaissance mutuelle des qualifications et une mobilité accrue créent les conditions nécessaires à la mise en place d'une aire européenne transnationale de l'éducation. Bien que chaque État membre puisse organiser à sa guise les systèmes éducatifs nationaux, nous assistons à un rapprochement progressif qui nous permettra de mieux maîtriser les défis communs.

L'objectif fixé par le Conseil européen de faire de l'Europe, d'ici à 2010, l'économie la plus compétitive et la plus dynamique du monde nous impose de conjuguer encore plus nos efforts. Les systèmes européens d'éducation et de formation devront se concentrer sur les exigences de la société de la connaissance et garantir des normes de qualité de haut niveau. Les efforts de l'économie européenne pour suivre les tendances internationales exigent également de nouvelles compétences et qualifications. D'où l'importance de la détection précoce des besoins de compétences et de leur évolution. La poursuite de cet objectif impose aux nations européennes de s'engager dans des échanges intensifs, sans céder à la tentation d'avancer en solo. Le ministère fédéral allemand de l'éducation et de la recherche se réjouit de la présente initiative pour la reconnaissance précoce des besoins de compétences, car:

- (a) elle nous permettra de démarrer des initiatives conjointes de promotion et d'amélioration continue de la formation et de l'enseignement professionnels;
- (b) elle donnera à l'Allemagne la possibilité de bénéficier de l'expérience acquise par d'autres pays.

Face aux mutations économiques et technologiques, aux tendances démographiques et au besoin croissant d'une modernisation continue de la formation professionnelle, nous devons être à même de détecter aussi rapidement que possible les besoins de compétences et de qualifications. En 1999, le ministère fédéral allemand de l'éducation et de la recherche a lancé une

initiative sur ce sujet précis. Depuis lors, nous avons recueilli de nombreuses informations, dont certaines seront présentées ici même.

Le premier objectif de cette initiative consistait à réaliser une analyse circonstanciée de l'évolution du marché du travail, afin de concevoir des mesures de formation professionnelle répondant aux besoins.

Le second objectif était d'introduire des mécanismes permettant d'informer les individus sur les tendances des besoins de compétences, afin qu'ils choisissent leur formation en fonction de ces tendances et en les comparant avec leur propre profil de compétences.

Le troisième objectif était de diffuser cette information auprès des prestataires de formation, afin qu'ils soient à même de se fixer des objectifs conformes aux prévisions sur les besoins de compétences à long terme. D'un point de vue macroéconomique, la mise en œuvre d'une détection précoce des besoins de compétences associée à des mesures de formation orientées sur les besoins est un facteur de compétitivité internationale.

L'existence de données fiables sur les besoins présents et futurs de compétences est également un impératif pour développer les structures de formation professionnelle et d'enseignement supérieur. Cette information permet de rationaliser les investissements dans l'éducation et la formation. Compte tenu de la crise des finances publiques en Allemagne et de la forte demande en travailleurs qualifiés, il est particulièrement utile de pouvoir déterminer à l'avance la meilleure utilisation des ressources disponibles.

L'Allemagne ne pourra maintenir ses capacités d'innovation et de compétitivité, son niveau d'emploi et ses perspectives de création d'emplois qu'en se dotant d'une main-d'œuvre bien formée.

Ces objectifs exigent une modernisation continue de la formation et de l'enseignement professionnels, afin d'améliorer l'employabilité et la flexibilité des travailleurs et de promouvoir l'éducation et la formation tout au long de la vie. L'Allemagne accomplit depuis quelques années de grands progrès dans cette direction. Depuis 1996, 47 décrets ont porté réglementation de la formation professionnelle et 125 profils de formation professionnelle ont été réorganisés. À ce jour, 42 % des inscrits suivent l'une de ces nouvelles formations réglementées. Afin d'intensifier et d'accélérer la modernisation de la formation et de l'enseignement professionnels, 40 autres profils seront réorganisés d'ici à la fin de 2004. Pour ce faire, nous aurons besoin des résultats de l'initiative de détection précoce des besoins de compétences. Il nous faudra également déterminer les besoins de compétences dans l'éducation et la formation continues et réorganiser les cours de formation continue en introduisant de nouvelles procédures d'examen.

Les établissements d'enseignement supérieur devront persévérer dans leur nouvelle politique d'accueil des étudiants issus des filières professionnelles, d'autant que l'Allemagne connaît une pénurie de spécialistes qualifiés. En conséquence, nous essayons actuellement de faciliter les transferts aux universités et l'accréditation des acquis de l'expérience professionnelle. Un système de points et de certification est en cours de création, sur le modèle notamment du Système européen de transfert des crédits (ECTS). En accord avec les institutions d'enseignement supérieur, une nouvelle procédure a été mise au point, qui devra faciliter la reconnaissance des qualifications obtenues dans le cadre de la formation professionnelle initiale ou continue, et valider également les acquis de l'expérience professionnelle. Nous entendons par ailleurs élargir la gamme des programmes, actuellement en expérimentation, qui prennent en compte certaines qualifications ou acquis de l'expérience. Une détection précoce et rationnelle des besoins de qualifications devrait contribuer à la conception de programmes d'études appropriés.

Nous sommes également convaincus que la détection précoce des besoins de compétences a un rôle fondamental à jouer dans le débat actuel sur l'amélioration de la qualité en Europe. Notre initiative pour plus de transparence et de meilleures normes dans la formation professionnelle continue et dans l'éducation permanente est un premier pas dans ce sens. Ce n'est qu'en ayant défini les besoins actuels et futurs de compétences que nous pourrions appliquer et évaluer d'autres critères de qualité, tels que celui de «modernité», par exemple.

La reconnaissance précoce des besoins de compétences est un préalable à la conception de stratégies durables dans la formation professionnelle et l'enseignement supérieur. L'initiative allemande de détection précoce s'accorde avec nos ambitions de modernisation continue des programmes, de soutien à l'éducation et à la formation tout au long de la vie, de promotion des passerelles entre la formation professionnelle et l'enseignement supérieur et d'assurance qualité.

À cet égard, il est particulièrement souhaitable de regarder au-delà des frontières et d'intensifier les échanges de méthodes et de résultats au plan international. Nous serons plus efficaces en travaillant ensemble. Le ministère fédéral de l'éducation et de la recherche est désireux d'établir un dialogue avec les différents acteurs et voit dans cette conférence le catalyseur d'une initiative européenne pour la reconnaissance précoce des besoins de compétences et de qualifications.

Heikki Suomalainen

*Union des Confédérations de l'industrie
et des employeurs d'Europe (UNICE)*

La reconnaissance précoce des besoins de compétences est une question d'une importance et d'une portée considérables. L'industrie et les employeurs sont conscients que la prospérité des entreprises repose sur une main-d'œuvre hautement qualifiée.

L'évolution démographique dans presque tous les pays de l'Union européenne est telle, que les générations futures seront moins nombreuses que celle actuellement en âge de travailler. Les effectifs entrant dans le marché du travail iront en diminuant; dans nombre de pays, certaines branches sont déjà confrontées à une pénurie de personnel qualifié et cette situation risque de s'étendre pratiquement partout. Par exemple, en Finlande, la population active perd chaque année 70 000 travailleurs, avec seulement 50 000 nouveaux arrivants sur le marché du travail, ce qui représente un déficit de 20 000 travailleurs par an. Nous connaissons, dans un proche avenir, une pénurie de main-d'œuvre, notamment qualifiée.

Les effets de cette évolution démographique doivent être pris en compte au moment de prévoir les besoins futurs de compétences.

Un autre élément à considérer est le développement rapide des technologies. Il n'affecte pas seulement les nouvelles branches de l'industrie, utilisatrices de technologie de pointe, mais aussi les activités plus traditionnelles. Cela entraîne un fort besoin de renouvellement des compétences, particulièrement chez les travailleurs se trouvant à l'âge le plus productif de leur vie.

Les nouvelles industries ont pris forme au cours des années 1980 et 1990; malgré les difficultés actuelles, ces industries vont bouleverser le monde du travail, non seulement en créant des emplois nouveaux, mais aussi en transformant la manière de travailler. Les changements survenant actuellement dans le monde du travail ne se limiteront pas à certaines professions spécifiques, mais influenceront tous les secteurs d'activité, de part et d'autre de l'Union européenne.

Les partenaires sociaux ont commencé à aborder les questions de politiques d'éducation et de formation en octobre 2000, dans le cadre du dialogue social. Ils ont résolu d'adopter une approche inédite pour tenter de résoudre les nouveaux problèmes du monde du travail. Il s'agissait avant tout d'éviter une discussion exclusivement théorique. L'approche choisie commence par examiner les défis du ^{xxi}e siècle, puis s'efforce d'en tirer les conclusions. Cette

approche s'est vite avérée fructueuse, mettant en évidence que l'un des principaux défis actuels et futurs, concerne la détection et l'anticipation des besoins de compétences.

Les discussions entre les partenaires sociaux européens se sont achevées en mars 2002 avec la signature du cadre d'action par toutes les confédérations pertinentes; le cadre a ensuite été présenté au sommet du Conseil européen de Barcelone.

Aux termes du cadre d'action, les partenaires sociaux se sont engagés à produire un rapport de suivi annuel. Le premier de ces rapports, finalisé en février 2003, présentait diverses initiatives nationales ou sectorielles mises en œuvre par les partenaires sociaux ainsi que des exemples de détection et d'anticipation des besoins de compétences.

Sans entrer dans les détails, nous pouvons affirmer que les partenaires sociaux nationaux se sont fortement mobilisés sur cette question. Certaines tendances générales sont perceptibles à la lecture des rapports nationaux.

Tout d'abord, dans certains cas, les partenaires sociaux ont décidé d'analyser la situation et les perspectives de l'économie et du marché de l'emploi, dans le pays ou le secteur concernés.

Dans plusieurs pays, ils se sont particulièrement attachés à soutenir les efforts déployés par les PME pour définir leurs besoins de compétences et de qualifications.

Les partenaires sociaux ont également pris des mesures de développement des compétences ciblant certaines catégories de travailleurs, afin de maintenir ou de renforcer leur employabilité, et ils ont aidé les entreprises et les organisations à introduire des politiques de gestion des compétences et évaluer leur impact.

D'autres actions concernent la cohérence entre les offres de formation et les exigences des entreprises et du marché du travail, notamment au niveau de branche ou territorial.

Ces initiatives attestent la volonté des partenaires sociaux européens et nationaux de souligner l'importance de la détection et de l'anticipation des compétences requises dans le monde du travail.

DEUXIÈME PARTIE

Activités de détection
précoce des besoins
de compétences en Europe,
pertinence politique
et besoins futurs

Contributions à la deuxième partie

George Psacharopoulos

Présentation liminaire

Relier la recherche, la politique et la pratique

Susanne Liane Schmidt, Gudrun Steeger

**L'initiative *FreQueNz* – un réseau national
pour la détection précoce des besoins
de compétences et de qualifications**

Christoph Hilbert, Klaus Schömann

**L'importance d'une détection précoce
des besoins futurs de compétences
dans l'Union européenne**

Relier la recherche, la politique et la pratique

George Psacharopoulos

Parlement grec

Les premières tentatives de prévision des besoins de formation remontent à une cinquantaine d'années. Depuis lors, divers modèles ont été appliqués avec plus ou moins de succès. Cette contribution tire les leçons de l'expérience internationale en matière de prévision des besoins de formation depuis les années 1960, examine les derniers résultats de la recherche sur l'économie de la formation et envisage les parcours de formation possibles dans une Europe élargie. Elle traite également des relations entre les systèmes formels d'éducation et de formation, le marché du travail et le financement de l'acquisition des compétences tout au long de la vie.

1. Perspective historique

La période d'après-guerre s'est caractérisée par une intense planification économique. Les pays industrialisés, tout comme ceux en développement, ont accru leurs investissements de capital physique afin d'assurer un taux de croissance économique régulier. La relation méthodologique entre l'investissement et la croissance économique résidait dans la «productivité du capital», c'est-à-dire le rapport entre le capital immobilisé et les quantités produites.

Dans les années 1960, le concept de productivité du capital physique s'est élargi pour inclure la main-d'œuvre «qualifiée», ou «de haut niveau», comme on disait à l'époque, c'est-à-dire le nombre de scientifiques, d'ingénieurs et autres spécialistes qu'il fallait employer pour obtenir une quantité de production donnée dans chaque secteur d'activité (tableau 1).

La planification de la main-d'œuvre a trouvé son point culminant dans le projet de l'OCDE pour la Méditerranée, exercice d'envergure portant sur plusieurs pays et visant à prédire, à l'horizon de plusieurs décennies, les compétences requises pour atteindre des objectifs de croissance économique donnés (Parnes, 1962; OCDE, 1965).

Le Bureau international du travail (BIT) et la Banque mondiale ont largement

Tableau 1. **Répartition de l'offre et de la demande de main-d'œuvre.
Besoins de formation dans un pays donné**

Profession	1988 Effectifs disponibles (offre)	2003 Effectifs disponibles (demande)	1988-2003 Besoins de formation (écart entre l'offre et la demande)
Ingénieur électricien	10 000	12 000	2 000
Ingénieur mécanicien	15 000	18 000	3 000
Contremaître	20 000	24 000	4 000
Superviseur	15 000	16 000	1 000
Ouvrier qualifié	50 000	60 000	10 000
Technicien intermédiaire	30 000	35 000	5 000
Etc.	...	...	...

recouru au modèle de prévision des besoins de main-d'œuvre, tant pour formuler leurs recommandations de planification des compétences en vue du développement économique, que pour concevoir des projets d'éducation destinés à former la main-d'œuvre qualifiée requise (Psacharopoulos, 1991).

Alors que pratiquement chaque ministère de l'éducation et du travail dans le monde se dotait d'une cellule de gestion prévisionnelle de l'emploi, deux activités nouvelles et parallèles se profilaient à l'horizon. La première était le projet de l'Unité de recherches sur l'enseignement supérieur de l'École d'économie de Londres, visant à évaluer l'exactitude des prévisions de besoins de main-d'œuvre. Les travaux du groupe POMF (*Post Mortem of Manpower Forecasting*, soit «examen post-mortem de la prévision des besoins de main-d'œuvre»), dirigé par le Professeur Mark Blaug, ont été rendus publics en 1973, dans un ouvrage qui a porté le coup de grâce aux prévisions des besoins de main-d'œuvre (Ahmad & Blaug, 1973). La confrontation entre l'évolution réelle et les nombreuses prédictions qui venaient d'arriver à terme a révélé des erreurs prédictives de l'ordre de plusieurs milliers pour cent, y compris au niveau de professions aussi classiques que celle d'enseignant.

La deuxième activité concernait les travaux sur le capital humain et l'économie de l'éducation, entrepris d'abord par Theodore W. Schultz (1961) de l'Université de Chicago et Gary Becker (1964) de l'université de Columbia, suivis par Mark Blaug (1970) et d'autres à l'École d'économie de Londres et à l'université de Dijon en France. La théorie du capital humain a pour caractéristique principale d'appliquer l'analyse coût-bénéfices à l'éducation et à la formation. Les premières études empiriques ont montré que de nombreux pays auraient intérêt à donner la priorité à l'éducation de base plutôt qu'au

perfectionnement d'une main-d'œuvre hautement qualifiée, ce qui contredisait la doctrine même de la planification des besoins de main-d'œuvre (Psacharopoulos, 1994).

Plusieurs raisons expliquent le caractère diamétralement opposé des recommandations avancées par ces deux modèles en matière de politiques de l'éducation. En premier lieu, la prévision des besoins de main-d'œuvre ne tient pas compte des coûts associés à la mise à disposition d'une main-d'œuvre diversément qualifiée. En deuxième lieu, les modèles prédictifs présentent les bénéfices escomptés en termes de nombre d'individus et non de productivité relative par individu. En troisième lieu, les prévisions des besoins de main-d'œuvre n'envisagent pas qu'un type de compétences puisse se substituer à un autre, ni, encore moins, que le travail puisse remplacer le capital. Il s'agit de modèles statiques qui négligent les changements dynamiques de l'économie, moteur de la croissance.

À la fin des années 1980, suite aux travaux du POMF et d'autres recherches aboutissant aux mêmes conclusions, les prévisions des besoins de main-d'œuvre n'étaient plus utilisées par la Banque mondiale ni par le BIT pour étayer leurs recommandations de politiques nationales d'éducation et de formation. Le profil d'investissement pris en compte par la Banque mondiale vise désormais la promotion de l'éducation primaire, au détriment de l'enseignement universitaire ou de l'enseignement professionnel de niveau secondaire (Banque mondiale, 1991).

À la lumière de ce rappel historique, il est à espérer que la détection précoce des besoins de compétences n'est pas un nouveau nom pour désigner la prévision des besoins de main-d'œuvre, ni une tentative de faire renaître l'ancien modèle.

2. Résultats récents de la recherche

Les enseignements historiques ci-dessus paraîtront insolites à un lecteur non initié à l'économie. Tous les pays du monde ont besoin de docteurs, d'enseignants, de plombiers, de charpentiers, de prêtres et d'artistes: de fait, ces deux dernières professions figurent bien dans le projet régional méditerranéen précité. Pourquoi ne pas prévoir les effectifs futurs, afin que les universités forment autant de docteurs que nécessaire, et les institutions de formation professionnelle, autant de charpentiers que nécessaire?

La recherche répond à cette question en suggérant que certains pays ne devraient peut-être pas accorder la priorité aux universités et aux établissements d'enseignement professionnel (Psacharopoulos, 1987). Les chiffres que

Tableau 2. **Rentabilité sociale de l’éducation, par niveaux et types de programme**

Niveau d’éducation/filière	Taux de rendement (%)
Enseignement primaire	18,9
Enseignement secondaire	13,1
– général	15,5
– professionnel	10,6
Enseignement supérieur	10,8

NB: Moyennes mondiales
Source: Psacharopoulos & Patrinos (2004) Tableau 5, et Psacharopoulos (1994) Tableau 2

nous présentons au Tableau 2, issus de la recherche sur le capital humain, montrent que le taux de rendement des investissements dans l’éducation est inversement proportionnel au niveau d’éducation dans lequel se fait l’investissement. Les pays où la couverture scolaire n’est pas assurée pour tous les enfants devraient accorder la priorité à l’enseignement primaire, avant l’enseignement secondaire et supérieur. Précisons que les modèles basés sur la prédiction des besoins de main-d’œuvre auraient formulé la recommandation inverse.

Tableau 3. **Préférences des employeurs en matière d’aptitudes et de compétences**

Compétences de base en lecture
Compétences de base en calcul
Capacité de base à résoudre les problèmes
Capacité à travailler en équipe
Capacité à communiquer
Compétences numériques de base

Source: adapté de Murnane & Levy (1996)

Contrairement à ce que l’on pourrait penser, s’agissant de l’enseignement secondaire, il est plus rentable d’investir dans les filières générales que dans l’enseignement professionnel. En effet, à salaire plus ou moins équivalent à la sortie, une colonne formée dans un établissement d’enseignement professionnel coûte environ deux fois plus cher qu’une colonne formée dans un lycée d’enseignement général (Psacharopoulos & Loxley, 1985). Forte de ce

constat, à partir de 1991 la Banque mondiale a délaissé l'enseignement secondaire professionnel, après que celui-ci eut constitué sa principale structure de prêts depuis sa création (Banque mondiale, 1991).

Pour ce qui concerne les domaines de formation autres que la scolarité formelle, des recherches sérieuses ont démontré l'inefficacité des programmes de recyclage pour les demandeurs d'emploi (Heckman et al., 1999). Les coûts de ces programmes dépassent considérablement leurs bénéfices, mesurés par le temps écoulé entre la remise du diplôme et l'obtention d'un emploi, d'une part, et par l'écart de revenus entre les bénéficiaires du programme et les personnes qui n'y ont pas participé, d'autre part.

Des travaux récents montrent que les employeurs préfèrent recruter des travailleurs dotés de compétences très générales plutôt que très spécialisées (tableau 3). Comme l'observent Murnane & Levy (1996), les travailleurs possédant des compétences générales sont plus faciles à former à des postes qui n'avaient pas été prévus.

La recherche a également mis en évidence l'importance des institutions. Par exemple, le chômage, s'il est en partie dû au déficit de compétences, reflète surtout le coût trop élevé du travail. On considère aujourd'hui que la mission de l'État n'est pas tant de définir les besoins de formation ou d'organiser le recyclage des chômeurs, que d'assurer un environnement macro-économique favorable à la croissance. L'exemple caractéristique de l'effet inhibiteur plutôt que catalyseur de l'intervention de l'État réside dans l'augmentation du coût du travail imposée aux entreprises. Dans certains pays, le coût du travail représente pour l'employeur deux fois le salaire net perçu par le salarié, la différence consistant en prélèvements sociaux dont les bénéfices en termes de protection sociale ne sont pas toujours avérés (tableau 4). Par ailleurs, la législation sur les licenciements est quatre fois plus contraignante en Allemagne qu'en Irlande: faut-il s'étonner, dès lors, que l'Allemagne enregistre un taux de chômage plus élevé que l'Irlande?

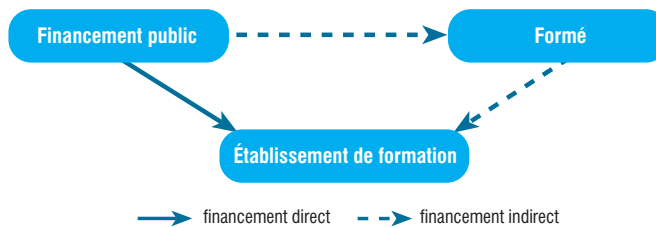
Tableau 4. **Mesures de protection de l'emploi**

Pays	Part salariale dans le coût du travail (%)	Rigueur des mesures contre les licenciements (indice)
Allemagne	55	10
Espagne	55	15
Irlande	71	3
Royaume-Uni	71	2

Source: OCDE (1997), Tableaux 25 et 31.

Si le financement de la formation peut être pris en charge par l'État, la prestation proprement dite sera assurée plus efficacement par les prestataires privés de formation professionnelle (graphique 1). L'élève potentiel à qui l'on donne les moyens de financer sa formation choisira l'établissement correspondant le mieux à ses intérêts. La rentabilité des établissements privés de formation sera alors fonction des frais de scolarité payés par les élèves, de sorte que les différents établissements seront en concurrence. Les meilleurs prospéreront, les mauvais devront fermer. Il est peu probable qu'un établissement public assurant un service de mauvaise qualité soit contraint de fermer. Le financement indirect peut avoir un effet compensatoire non négligeable, les élèves les plus démunis recevant une allocation plus importante.

Graphique 1. **Financement direct contre financement indirect**



La prévision des besoins de main-d'œuvre considèrerait les effectifs de formés requis pour un objectif de production donné, alors qu'aujourd'hui l'accent est davantage mis sur la qualité de la formation. La qualité peut être mesurée de deux manières: la première méthode, basée sur les ressources, cherche à savoir combien coûte chaque élève formé. Or, un coût élevé peut correspondre à une gestion inefficace et pas nécessairement à une qualité accrue (Hanushek, 1981). C'est pourquoi l'on tend à privilégier aujourd'hui les méthodes de mesure de la qualité basées sur les résultats en termes d'emploi, dans lesquelles sont évalués, d'une part, le temps écoulé avant que les formés trouvent leur premier emploi et, d'autre part, la différence de salaire des formés par rapport à un groupe de contrôle n'ayant pas suivi la formation.

La constitution d'un groupe de contrôle est donc une condition essentielle pour évaluer un programme de formation, malheureusement souvent négligée par les praticiens. Il existe deux méthodes pour constituer un groupe de contrôle: la première consiste à inclure dans les paramètres d'évaluation des résultats, une série de variables indépendantes, par rapport auxquelles les formés et les non-formés afficheront des comportements différents; la seconde méthode est l'affectation aléatoire d'un groupe de formés potentiels dans la

formation soumise à l'évaluation. L'affectation aléatoire est la méthode de construction d'un groupe de contrôle la plus rigoureuse (Heckman & Hotz, 1989; Ashenfelter & Card, 1985; Ashenfelter, 1986; Ashenfelter & LaLonde, 1997).

3. Parcours de formation pour l'Europe

Il semble qu'un grand décalage existe entre l'Europe et les États-Unis dans leur analyse des questions relatives à la formation et au capital humain en général (Psacharopoulos, 1999, 2000). Les bibliographies généralement citées par les chercheurs européens concernent des travaux descriptifs qui ne seraient pas acceptés par les comités de lecture des principales revues universitaires traitant de ce sujet (par exemple: *Journal of Human Resources*, *Labor Economics*, *Education Economics*, *the Economics of Education Review*). La plupart des ouvrages cités ne sont pas indexés dans la base documentaire ECONLIT. L'on n'y trouve nulle référence au prix Nobel James Heckman, théoricien de la sélectivité, c'est-à-dire de la construction d'un groupe de contrôle aux fins d'évaluation d'une formation. Aucune référence non plus à Gary Becker, également lauréat du prix Nobel pour avoir théorisé la différence entre la formation générale et la formation spécialisée, ainsi que les conséquences de cette différence sur la répartition des coûts de la formation entre le travailleur et l'employeur.

L'Union européenne a préféré épouser le concept d'éducation et de formation tout au long de la vie, sans avoir analysé au préalable les contraintes de durée, de prestation et surtout de financement liées à ce concept.

Il est vrai qu'aux termes du traité de Rome, chaque pays est souverain en matière de politiques d'éducation et de formation. Toutefois, je pense que l'Union européenne a laissé passer les occasions qui lui étaient offertes d'analyser rigoureusement les disparités réelles de la formation dans les États membres. On pourrait penser que l'éducation générale en Europe se porte bien et que le problème réside plutôt dans la formation professionnelle. Or, plusieurs enquêtes sur les acquis des élèves font état d'un niveau singulièrement faible des compétences fonctionnelles de base dans certains pays (OCDE, 1998). Par exemple, au Royaume-Uni, un adulte sur cinq seulement était capable de trouver les coordonnées d'un plombier dans l'annuaire (Moser, 1999). En même temps, l'Europe enregistre des taux de chômage bien plus élevés que l'Amérique du Nord ou les pays émergents d'Asie.

Au vu de ce constat, la détection des besoins de compétences peut paraître une démarche improductive. La clé du problème du chômage réside en premier lieu dans la capacité d'assurer un environnement macroéconomique

favorable à la croissance. Cela passe d'abord par une politique monétaire et fiscale susceptible de réduire le coût du travail pour les entreprises. Il faut ensuite supprimer les obstacles à la libre concurrence. Là où des poches d'illettrisme persistent, il faudra donner la priorité aux programmes d'alphabétisation pour adultes plutôt qu'aux formations professionnelles spécialisées.

L'école a pour mission de former les élèves à la lecture, à l'écriture et au calcul ⁽¹⁾ et de veiller à ce qu'ils maîtrisent ces compétences avant d'être orientés vers la soudure ou la menuiserie. Les écoles devraient tenir les compétences en communication et le savoir-être pour des objectifs pédagogiques préalables à toute formation à un métier particulier. Les formations spécialisées devront être assurées dans des écoles professionnelles consacrées à ce type d'enseignement, hors de la tutelle du ministère de l'éducation. En outre, les entreprises pourront bénéficier de mesures incitatives les encourageant à fournir des formations sur le lieu de travail.

Il faudra surtout, dans la mesure du possible, séparer le rôle de financement de l'État de la prestation proprement dite, les entreprises privées pouvant s'en acquitter avec plus d'efficacité. Les élèves candidats pourraient toucher un chèque de formation et acheter ainsi la formation qu'ils estiment appropriée, dans l'établissement de formation professionnelle de leur choix.

Enfin, il conviendra d'évaluer les dispositifs de formation. Cette exigence ne concerne pas les établissements privés, puisque le fait qu'ils puissent vivre des frais de scolarité payés par les élèves est le gage de la satisfaction de ces derniers. En revanche, les programmes de formation gouvernementaux devront être évalués dans le détail, en constituant un groupe de contrôle et en appliquant l'analyse coût-bénéfices aux résultats en termes d'emploi.

La lenteur avec laquelle l'Union européenne a toujours abordé les questions d'éducation et de formation et le récent élargissement de l'Union ne nous permettent pas d'espérer que les problèmes de formation seront traités avec la rigueur analytique requise dans un proche avenir.

(1) Les trois «R» dans la version anglaise: «*Reading, wRiting and aRithmetic*».

4. Bibliographie

- Ahamad, B.; Blaug, M. (dir.). *The practice of manpower forecasting*. Amsterdam: Elsevier, 1973.
- Ashenfelter, O.; Card, D. Using the longitudinal structure of earnings to estimate the effect of training programs. *Review of Economics and Statistics*, 1985, vol. 67, n° 4, p. 648-660.
- Ashenfelter, O. The case for evaluating training programs with randomized trials. *IRRA 40th Annual Proceedings*, 1986.
- Ashenfelter, O.; LaLonde, R. The economics of training. In: Lewin, D.; Mitchell, D. J. B.; Zaidi, M. A. (dir.). *The human resource management handbook Part II*, 1997.
- Banque mondiale. *Vocational and technical education and training: a World Bank policy paper*. Washington: Banque mondiale, 1991.
- Becker, G. S. *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. 3^e éd. Chicago et Londres: University of Chicago Press, 1993.
- Blaug, M. *Economics of education*. Londres: Penguin, 1970.
- Hanushek, E. Throwing money at schools. *Journal of Policy Analysis and Management*, 1981, vol. 1, n° 1, p. 19-41.
- Heckman, J.; Hotz, V. J. Choosing among alternative nonexperimental methods for estimating the impact of social programs: the case of manpower training. *Journal of the American Statistical Association*, 1989, vol. 84, p. 862-880.
- Heckman, J.; LaLonde, R.; Smith, J. The economics and econometrics of active labour market programs. In: Ashenfelter, O.; Card, D. (dir.). *Handbook of labor economics*. Amsterdam: North Holland, 1999, vol. 3A, p. 1865-2097.
- Improving literacy and numeracy: a fresh start*. Moser Group, 1999. Disponible sur Internet: www.lifelonglearning.co.uk/mosergroup/ [le 3.2.2004].
- Murnane, R. J.; Levy, F. *Teaching the new basic skills: principles for educating children and thriving in a changing economy*. New York: The Free Press, 1996.
- OCDE. *Mediterranean regional project*. Paris: OCDE, 1965.
- OCDE. *Economic surveys: Austria*. Paris: OCDE, 1997.
- OCDE. *Regards sur l'éducation: indicateurs de l'OCDE 1998*. Paris: OCDE, 1998.
- Parnes, H. S. *Forecasting educational needs for economic and social development*. Paris: OCDE, 1962.

- Psacharopoulos, G.; Loxley, W. *Secondary education and development*. Baltimore: Johns Hopkins, 1985.
- Psacharopoulos, G. To vocationalize or not to vocationalize? That is the curriculum question. *International Review of Education*, 1987, vol. 33, n° 2, p. 187-211.
- Psacharopoulos, G. From manpower planning to labor market analysis. *International Labor Review*, 1991, vol. 130, n° 4, p. 459-474.
- Psacharopoulos, G. Returns to investment in education: a global update. *World Development*, 1994, vol. 22, n° 9, p. 1325-1343.
- Psacharopoulos, G. Scientific training in Europe year 2000: problems and solutions. *The IPTS report*, Séville, 1999, vol. 37.
- Psacharopoulos, G. Economics of Education à la Euro. *European Journal of Education*, 2000, vol. 35, n° 1, p. 81-95.
- Psacharopoulos, G.; Patrinos, H. Returns to investment in education: A further update. *Education Economics* [à paraître]. Disponible sur Internet: http://econ.worldbank.org/files/18081_wps2881.pdf [le 3.2.2004].
- Schultz, T. W. Investment in human capital. *American Economic Review*, 1961, vol. 51.

L'initiative *FreQueNz* – un réseau national pour la détection précoce des besoins de compétences et de qualifications

Susanne Liane Schmidt

Institut du génie industriel de Fraunhofer (Fraunhofer IAO), Allemagne;

Gudrun Steeger

Ministère fédéral de l'éducation et de la recherche (BMBF), Allemagne

En 1999, le ministère fédéral allemand de l'éducation et de la recherche (BMBF) a lancé une initiative pour la reconnaissance précoce des besoins de qualifications. Une composante essentielle de cette initiative est le réseau de recherche *FreQueNz* (*FreQueNz* est l'abréviation de l'appellation allemande de la détection précoce des besoins de qualifications), qui s'intéresse à tout ce qui a trait aux tendances des compétences. L'accent est mis sur la détection précoce des besoins de compétences nouvelles et sur l'évaluation de l'impact des résultats pour la formation professionnelle. Le réseau comprend 11 instituts et organisations travaillant à des projets principalement axés sur l'analyse qualitative au niveau des secteurs, des entreprises et des groupes cibles spécifiques. Les activités sont reliées au réseau afin d'offrir une vue d'ensemble des travaux et de discuter des méthodes, des démarches et des résultats en cours. Le réseau facilite les contacts et donc la communication, la coopération et la diffusion des résultats entre partenaires des projets et utilisateurs. Les résultats contribuent à moderniser la formation professionnelle et donnent lieu à des réactions rapides aux changements introduits. L'objectif de l'initiative est de détecter les besoins de compétences, de diffuser rapidement les résultats et de proposer des orientations alternatives dans le domaine de la formation initiale et continue.

Parallèlement à ces activités, il est prévu de nouer des liens entre le réseau *FreQueNz* et le futur réseau européen pour la détection précoce des besoins de compétences, afin que les projets et les institutions partagent

leurs méthodes, leurs approches et leurs résultats en Europe. C'est dans cette optique que le Cedefop, le BMBF, le Fraunhofer IAO et le Centre de recherches en sciences sociales de Berlin (WZB) ont organisé la conférence dont les actes sont publiés ici.

1. Introduction

Les politiques de formation professionnelle ont plusieurs défis à relever. Comment éviter les inadéquations ou les déficits de compétences dans le marché du travail? Comment faire face à l'importance croissante du capital humain dans la société de la connaissance? Comment la formation professionnelle peut-elle contribuer au principe de l'éducation et de la formation tout au long de la vie? Chacun de ces défis fait apparaître la nécessité de réorganiser la formation initiale et continue et de définir des nouveaux profils professionnels et de compétences. En conséquence, en 1999, le gouvernement allemand et les partenaires sociaux, réunis en une Alliance pour l'emploi, la formation et la compétitivité (*Bündnis für Arbeit*) ont pris la décision commune de lancer une offensive sur le terrain des compétences (*Qualifizierungsoffensive*), dont l'objet était notamment d'intensifier les efforts de détection précoce des besoins de compétences et de qualifications. Cet accord a posé les bases de l'Initiative pour la détection précoce des besoins de compétences du ministère fédéral allemand de l'éducation et de la recherche (BMBF), qui visait à créer un réseau de coopération d'envergure nationale reliant les instituts de recherche et les institutions et organismes de formation professionnelle. L'une des tâches du réseau était de détecter les profils de compétences porteurs, de réfléchir aux moyens de mettre en place de nouvelles catégories professionnelles et de réorganiser les catégories existantes. Il s'agissait de contribuer à la modernisation du système de formation professionnelle et de répondre ainsi aux défis précités.

La menace de pénurie de main-d'œuvre qualifiée en Allemagne donne toute sa pertinence à un système de détection précoce fonctionnant en réseau. Pour infléchir cette évolution, il conviendra de s'assurer que suffisamment de jeunes seront équipés des compétences nécessaires à leur future carrière, tout en réactualisant les compétences des travailleurs plus âgés (Reinberg et al., n° 9, 2003; Reinberg et al., n° 2, 2003).

Les projets consacrés à la reconnaissance précoce des besoins de compétences permettront de réduire les disparités entre l'offre et la demande de qualifications et de compétences et de s'assurer que les profils de compétences seront à même de répondre à la demande future. Pour ce faire, les

projets font principalement appel à des méthodes d'investigation qualitatives au niveau des secteurs, des industries, des entreprises et des groupes cibles.

L'avantage du travail en réseau est d'offrir un panorama général des résultats des différentes démarches d'investigation, afin de nourrir ultérieurement les discussions sur les politiques de formation professionnelle. En outre, la diffusion de résultats transparents auprès des organisations de conseil et d'orientation et des personnes concernées permet d'influencer les choix de compétences et contribue de ce fait à limiter l'inadéquation des compétences dans l'économie.

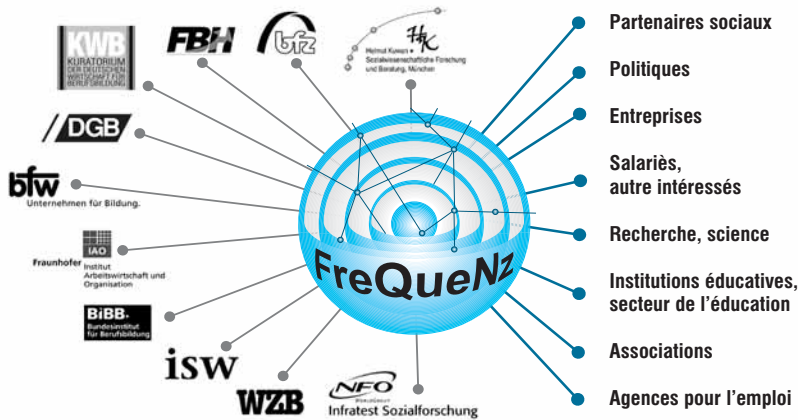
2. Le réseau de recherche *FreQueNz*: partenaires, projets et objectifs

Le ministère fédéral de l'éducation et de la recherche (BMBF) soutient nombre de projets poursuivant des objectifs variés, comme nous le verrons plus loin. Les partenaires individuels sont reliés au réseau *FreQueNz*, dont le rôle consiste à collecter et rassembler les résultats puis à aider le ministère à les diffuser. Les résultats sont ainsi communiqués à différents destinataires: outre les institutions d'éducation et les entreprises, il s'agit principalement des partenaires sociaux et des associations impliquées dans les négociations sur les politiques de formation professionnelle, ainsi que des chercheurs et des universitaires travaillant dans ce domaine.

Les onze institutions suivantes participent actuellement au réseau *FreQueNz*:

- (a) les Centres de formation continue des unions patronales de Bavière (bfz);
- (b) le Centre de formation professionnelle de la Confédération allemande des syndicats à Hambourg (bfw);
- (c) l'Institut fédéral allemand pour la formation professionnelle (BIBB);
- (d) le Comité fédéral chargé de la formation professionnelle de la Confédération allemande des syndicats (DGB);
- (e) l'Institut de recherche sur la formation professionnelle dans l'artisanat de l'Université de Cologne (FBH);
- (f) l'Institut du génie industriel de Fraunhofer (Fraunhofer IAO);
- (g) l'Institut de sondages *Infratest*;
- (h) Helmut Kuwan, Recherche sociale et conseil, Munich (HK-Forschung);
- (i) l'Institut pour les politiques structurelles et le développement économique (isw);
- (j) le Conseil de l'économie allemande pour la formation professionnelle (KWB);
- (k) le Centre de recherches en sciences sociales de Berlin (WZB).

Graphique 1. Le réseau de recherche *FreQueNz*: partenaires du projet et utilisateurs



L'Initiative allemande pour la détection précoce des besoins de qualifications poursuit trois objectifs principaux :

- suivi efficace des évolutions du marché afin d'y répondre rapidement ;
- recommandations sur les actions à mener ;
- contribution à la recherche sur la formation professionnelle.

Plusieurs activités ont commencé à prendre forme dans ce sens. À l'origine, il s'agissait surtout d'élaborer, de tester et d'évaluer un certain nombre d'approches méthodologiques pour la détection précoce des besoins de qualification. Un certain nombre de conférences réunissant tous les partenaires des projets ont été organisées à ce stade par le réseau *FreQueNz*, afin de fournir aux chercheurs et aux partenaires sociaux la possibilité d'échanger des informations et de discuter des méthodes appliquées sur le terrain. Le choix des méthodes étant fait, le travail porte maintenant sur la détection des nouveaux besoins de compétences et de qualifications dans de nombreux domaines d'activités, ainsi que sur la diffusion des résultats auprès du public spécialisé intéressé.

Entre-temps, les besoins de compétence ont été évalués dans nombre de secteurs : construction et bâtiment, construction automobile, électronique, services financiers, santé et bien-être, technologies de l'information et de la communication, métallurgie, commerce et tourisme ; à cela s'ajoutent des études sur les secteurs «hybrides» tels que le commerce électronique, la logistique, la gestion des infrastructures et les centres d'appels, ou sur les besoins de compétences des personnes faiblement qualifiées. Des comparaisons internationales ont été réalisées dans nombre d'autres domaines afin

d'identifier les exemples de bonnes pratiques; par ailleurs, des liens ont été créés avec le système allemand d'information sur la formation professionnelle, notamment le Rapport sur la formation professionnelle, le Rapport sur la structure des compétences et le Système d'information sur la formation continue (*Berufsbildungsbericht, Qualifikationsstrukturbericht, Berichtssystem Weiterbildung*).

Graphique 2. **Objectifs, activités et procédures**

Objectifs	Domaines d'action	Approches
 Anticiper le changement dans le marché	Détection précoce au niveau intermédiaire	• Soutien à la coopération
Réagir rapidement au changement	Mise en réseau des projets	• Transparence sur les activités de recherche en cours
Faire des recommandations sur les actions à engager	Relations publiques	• Interactions entre le monde du travail, la recherche et la politique
Innover dans la recherche sur l'éducation	Coopération entre les représentants politiques du secteur de l'éducation	• Collecte et publication des résultats

3. Résultats des projets de recherche

Cette section décrit quelques-unes des activités réalisées dans le cadre de l'initiative de détection précoce et leurs résultats. Certains projets sont réalisés conjointement par des partenaires du *FreQueNz* de sorte que le travail en réseau porte déjà ses fruits au niveau des projets individuels.

3.1. Reconnaissance précoce des besoins de qualification dans les groupes défavorisés

Le projet mis en œuvre par les Centres de formation continue des unions patronales de Bavière (bfz) s'intéresse aux tendances des compétences dans les métiers à faible qualification. Les besoins nouveaux ont été établis à partir d'études de cas dans des entreprises et d'enquêtes conduites auprès d'experts spécialisés dans la production manufacturière et les services. La tendance actuelle consiste à améliorer et revaloriser les emplois faiblement qualifiés, en

offrant aux intéressés davantage de responsabilités et d'autonomie et en diversifiant les connaissances et le savoir-faire requis pour ces emplois. De plus en plus, c'est l'environnement professionnel et non pas tant le profil du poste qui détermine les compétences requises. Les travailleurs faiblement qualifiés doivent faire preuve d'un nombre croissant de compétences personnelles, organisationnelles et sociales, en plus de posséder certaines connaissances techniques, qui n'atteignent évidemment pas celles exigées d'un travailleur qualifié.

Après avoir été recueillie lors d'entretiens avec des experts et d'études de cas, l'information sur les besoins actuels et futurs de compétences pour les emplois faiblement qualifiés est analysée et compilée dans une matrice des compétences, qui révèle la corrélation entre les types de processus de travail et les compétences requises. Elle démontre également que les exigences varient selon le niveau de qualification des postes.

L'étape suivante consistera à élaborer un instrument d'analyse destiné aux entreprises puis à mettre au point des procédures spécifiques de suivi des besoins de compétences.

3.2. Projets de reconnaissance précoce de l'Institut fédéral pour la formation professionnelle (BIBB)

Les projets mis en œuvre par cette organisation couvrent trois grands domaines, que nous décrivons ci-après.

3.2.1. *Analyses représentatives de la demande de compétences et de qualifications sur le marché de l'emploi*

Les innovations introduites en termes de processus, de produits ou d'organisation influent sur les compétences et les qualifications exigées par les entreprises. Le projet tente de définir ces nouveaux besoins en suivant plusieurs approches complémentaires:

- (a) analyse des souhaits des recruteurs, tels qu'ils sont énoncés dans les offres d'emploi;
- (b) entretiens destinés à suivre les besoins réels de ces mêmes employeurs;
- (c) enquête sur l'évolution technologique et organisationnelle des entreprises et les exigences de compétences qui leur sont associées.

L'analyse des annonces d'offres d'emploi vise à établir l'émergence d'emplois et de secteurs professionnels nouveaux. Les offres d'emploi émanant de tous les secteurs professionnels sont régulièrement analysées et évaluées quantitativement. En outre, 10 % des offres d'emploi (principalement celles concernant de nouveaux secteurs d'activité) sont soumises à une analyse textuelle qualitative, afin d'obtenir des informations détaillées sur les tâches, les activités et les exigences de qualifications de chaque métier. Des analyses sont

réalisées sur un échantillon représentatif d'offres d'emploi dans des domaines particuliers, par exemple les technologies de l'information (Bott & Schade, 2003), les services financiers et la santé. Cette méthode projette toutefois une image approximative, dans la mesure où elle traduit une vision subjective des compétences requises (à savoir, les souhaits de l'employeur). C'est pourquoi, six mois après la parution de l'annonce, un entretien est organisé avec les employeurs pour obtenir des informations sur le poste en question, sur la personne recrutée et sur l'impact de certaines qualifications et compétences sur la décision d'embauche – en somme, pour connaître les exigences réelles et non plus idéales. L'objectif est de repérer l'évolution des besoins de compétences imputable aux innovations sur les produits, les processus ou l'organisation.

3.2.2. *Tendances et changements sur le marché de la formation continue*

Les évolutions et l'apparition de besoins nouveaux de compétences professionnelles sont d'abord abordées au niveau des structures de formation professionnelle continue, c'est-à-dire des structures de formation dans les entreprises. Étant à la fois davantage axées sur les besoins du marché et plus flexibles, ces structures sont à même de se mobiliser sur les tendances bien avant le système de formation professionnelle réglementée. L'Institut fédéral pour la formation continue suit actuellement trois approches complémentaires pour détecter les tendances des compétences:

- (a) les analyses structurelles et longitudinales réalisées à partir de la base de données KURS mettent en évidence les changements et les tendances à l'œuvre dans la formation continue;
- (b) des enquêtes périodiques sous forme de questionnaires adressés aux prestataires de formation continue (*wbmonitor*) permettent de recueillir des informations sur les offres de formation, les réactions qu'elles suscitent et les changements introduits dans les cours, ainsi que sur l'expérience des prestataires de formation et leur estimation des tendances;
- (c) le Prix de l'innovation dans la formation permettra de mettre en place une source directe d'informations sur les modalités novatrices de formation continue et fera office d'indicateur des nouvelles tendances et des derniers accomplissements en matière de conception didactique.

3.2.3. *Exploiter les connaissances des consultants et l'expertise interne des entreprises relatives au changement*

Ce projet vise à exploiter les connaissances des consultants externes et des entreprises sur l'évolution des compétences; au niveau de l'entreprise, cela concerne les experts de l'encadrement et de la direction, le service de la recherche et du développement, la direction du personnel, les salariés et les

représentants du personnel. Le projet s'intéresse notamment à la manière dont les nouvelles compétences voient le jour dans les entreprises, aux besoins de ces dernières, ainsi qu'aux concepts qu'elles mettent en œuvre en interne pour mobiliser de nouvelles compétences, les appliquer et les faire accepter. Ces informations sont recueillies lors d'entretiens avec des consultants externes et avec les experts en interne, en suivant des lignes directrices prédéfinies, ainsi qu'en étudiant les activités des consultants et en suivant les processus de restructuration des entreprises. Des questionnaires écrits, adressés aux entreprises par l'intermédiaire du système d'entreprises de référence du BIBB (RBS) complètent cette information.

3.3. Vie et travail: un dialogue entre qualifications et orientation

Le projet de la Confédération des syndicats allemands (DGB) intitulé *Leben und Arbeiten* (vie et travail) porte sur la détection des tendances des compétences dans les secteurs de la métallurgie, l'électronique et l'électricité, les services sociaux et la santé. Cette recherche est conduite parallèlement à une évaluation des dispositifs de perfectionnement pratique et de promotion proposés aux employés ayant un niveau de qualification et de compétences faible ou intermédiaire. L'objectif est de conseiller les entreprises sur l'évolution des compétences en tenant compte des exigences de la formation continue et d'informer les salariés sur les possibilités d'améliorer leurs compétences et leurs perspectives de carrière.

Pour ce faire, il faut établir les besoins concrets de compétences et d'orientation dans des domaines d'activités précis. Des études de cas réalisées dans les entreprises tentent de déterminer les besoins nouveaux de connaissances dans certains domaines. L'objectif est de prendre en compte les besoins des individus, leurs désirs et possibilités, ainsi que les contraintes des entreprises. Les études au niveau des entreprises servent également à établir le profil du poste de formateur.

Le projet est axé sur les aspects suivants:

- (a) détection précoce des besoins futurs de compétences dans les secteurs de la métallurgie, de l'électricité et de l'électronique, des services sociaux et de la santé;
- (b) reconnaissance des besoins de formation continue et de soutien des salariés;
- (c) conception et mise en place d'une offre de formation, ainsi que de services d'orientation.

Ce projet est réalisé conjointement par le Comité fédéral de la DGB, l'Institut du génie industriel de Fraunhofer et le Centre de formation professionnelle de la DGB (bfw) à Hambourg.

3.4. Observation rapprochée et continue des besoins de qualifications visant à une détection précoce des changements au niveau des postes de travail et des entreprises (ADeBar)

L'institut du génie industriel de Fraunhofer et l'Institut de sondages Infratest travaillent actuellement avec HK-Forschung au projet ADeBar. Il s'agit d'un projet de suivi des pratiques professionnelles destiné à recueillir des informations sur l'évolution des tâches et sur les besoins émergents de compétences dans les entreprises. La méthode repose sur des enquêtes tant qualitatives que quantitatives.

Depuis 1999, des enquêtes ont été réalisées dans les secteurs suivants: logistique, commerce électronique (Bullinger et al., 2003), gestion des infrastructures, TIC, commerce de détail (Abicht et al., 2003) et services commerciaux. Les études actuelles portent sur les sources d'énergie renouvelables et sur les services liés aux télécommunications. Dans le secteur des services commerciaux, les besoins de compétences détectés relèvent de quatre catégories principales:

- (a) gestion administrative: tâches quotidiennes de documentation et d'archivage;
- (b) organisation: coordination et médiation, flux d'information;
- (c) tâches financières: chiffrage et suivi des coûts;
- (d) assistance technique, ergonomique, etc., concernant l'utilisation des locaux et des équipements.

L'enquête conduite auprès de 335 entreprises révèle que les compétences les plus demandées sont celles figurant au point (b) ci-dessus.

3.5. Déterminer les tendances pour fonder la détection précoce de l'évolution des qualifications

Ayant achevé, à la fin de 2002, l'étude des qualifications émergentes dans les secteurs du tourisme, de la santé (Abicht et al., 2001), des services financiers et du commerce (Abicht et al., 2003), l'Institut pour les politiques structurelles et le développement économique (isw) a lancé au début de 2003 une nouvelle étude consacrée aux tendances de qualifications dans les services de surveillance et les sciences du vivant (¹).

L'examen des services de surveillance s'est limité aux prestations assurées par des entreprises privées. Il s'agit d'un secteur en plein essor avec un taux élevé de renouvellement du personnel. Il est significatif qu'un nombre

(¹) Le lecteur trouvera, dans les rapports sectoriels spécifiques, une description détaillée des types d'activités et des qualifications émergentes dans les domaines des sciences du vivant et des services de surveillance, à l'adresse <http://www.frequenz.net>.

croissant de responsabilités relevant autrefois des services officiels de sécurité sont désormais confiées à des prestataires privés de surveillance. En conséquence, l'obligation de qualité devient plus contraignante et génère de nouveaux besoins de compétences chez les agents de sécurité, par exemple l'aptitude à communiquer, le sens de l'organisation, la réactivité et la capacité de garder le contrôle en toute circonstance.

Pour ce qui concerne le secteur des sciences du vivant, les études sont axées sur les biotechnologies modernes, dont les applications industrielles de base, aux dires des experts, vont transformer radicalement le paysage industriel, ainsi que la vie quotidienne des populations dans les prochaines décennies. Il ressort des entretiens réalisés avec des responsables d'un certain nombre d'entreprises que les compétences et les qualifications des personnels intermédiaires deviennent insuffisantes. Les déficits ont surtout trait à l'assurance qualité, à l'évaluation et aux essais sur la qualité, à l'utilisation des équipements modernes, à l'informatique et à la maîtrise de l'anglais scientifique.

3.6. **Système d'information spécifique par secteur sur l'évolution des compétences: exploiter les réseaux sectoriels**

La détection précoce des marchés novateurs, des tendances commerciales et des besoins de compétences qui en résultent est un aspect central du projet. Les fonctions de suivi régulier de l'évolution des compétences du système IDQ[®] permettent d'accéder, via les réseaux industriels experts, aux informations et au savoir-faire des organisations, des associations professionnelles et des entreprises; ces données sont ensuite réunies et regroupées pour former la base du processus de détection précoce. Le système d'information a été enrichi à mesure que le projet progressait, dans le but:

- (a) d'inclure les secteurs d'activité d'apparition récente qui n'ont pas encore mis en place de réseaux experts ni de structures associatives propres;
- (b) de déterminer les pénuries de personnel qualifié et de veiller à ce que ce problème soit traité lors des opérations de suivi régulier;
- (c) d'utiliser les systèmes d'information virtuels (Internet) pour une collecte de données plus efficace.

À ce jour, le système amélioré a été appliqué à l'étude des tendances de compétences dans l'industrie agroalimentaire. Les secteurs suivants ont été étudiés: boulangerie pâtisserie, confiserie, boucherie et produits carnés; 452 indicateurs ont été établis, que les experts ont jugés déterminants pour la future conception de la formation initiale et continue.

Les prochaines études porteront sur l'industrie chimique, ainsi que sur des secteurs émergents tels que la productique et les systèmes de gestion et de construction des infrastructures.

Ce projet est réalisé par le Conseil de l'économie allemande pour la formation professionnelle (KWB) conjointement avec l'Institut de recherches sur la formation professionnelle dans l'artisanat de l'université de Cologne (FBH).

3.7. Les besoins de qualifications dans les pays de l'OCDE: détection précoce, analyse et mise en œuvre

Les études conduites dans d'autres pays industrialisés de l'UE ou de l'OCDE constituent d'importantes sources d'information pour analyser les besoins de compétences et de qualifications. La comparaison internationale révèle des tendances similaires dans d'autres pays; elle nous aide également à identifier et à analyser, au vu des meilleures pratiques, les solutions innovantes permettant d'améliorer la cohérence entre l'offre et la demande de compétences sur le marché du travail. Dans une étude réalisée actuellement par le Centre de recherches en sciences sociales de Berlin (WZB), les méthodes de prévision des besoins de compétences appliquées dans quelques pays de l'OCDE sont évaluées, ainsi que leurs conclusions relatives aux moyens d'éviter les déficits du marché et les erreurs d'attribution de ressources.

Ces études comprennent notamment une comparaison entre l'Allemagne et le Danemark, ainsi qu'une analyse des besoins de compétences et de qualifications en Suède.

La comparaison entre l'Allemagne et le Danemark montre que les entreprises danoises sont proportionnellement plus nombreuses que leurs homologues allemandes à analyser leurs besoins de compétences et à organiser des activités de formation continue. Le développement des compétences générales telles que l'aptitude à communiquer et la motivation s'explique probablement par des changements dans l'organisation du travail. Les besoins de ces compétences sont généralement fonction de la taille des entreprises.

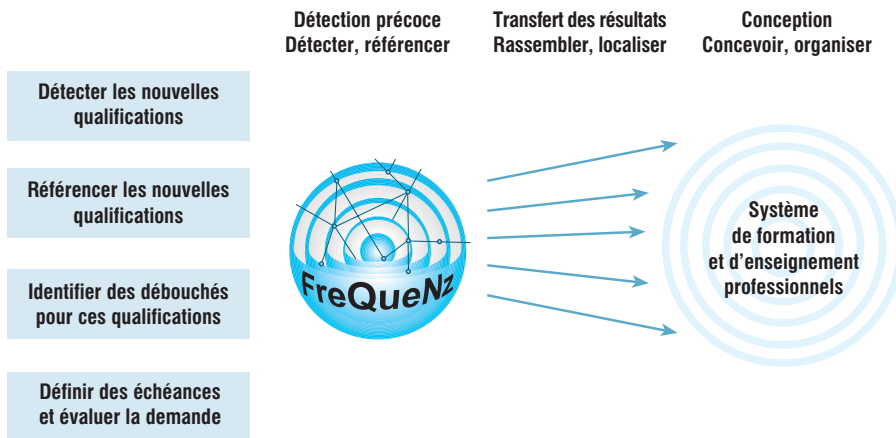
Les récentes prévisions relatives à la Suède font apparaître une demande future dans les catégories suivantes, à des degrés divers: ingénieurs diplômés, professionnels de la santé (infirmiers et médecins), protection de l'enfance, services aux particuliers et différentes catégories d'enseignants.

4. Diffusion des résultats

Jusqu'à présent, les résultats se sont traduits par des discussions sur la nécessité d'intégrer les aspects logistiques dans les formations commerciales et par la création d'un groupe de travail chargé de concevoir un profil de formation spécifique pour le métier de «formateur à la qualité de la vie» (*wellness trainer*). Ces deux exemples montrent que les travaux consacrés à la

détection précoce des besoins de compétences en Allemagne se traduisent par l'organisation de cours de formation initiale et postobligatoire dans les professions qui ont été reconnues.

Graphique 3. **Diffuser les résultats dans le système de formation initiale et postobligatoire**



Le réseau *FreQueNz* s'est avéré fructueux. De nombreuses conférences ont été organisées et les résultats de la recherche sont publiés dans des bulletins d'information ainsi que dans la série *Qualifikationen erkennen - Berufe gestalten* (Reconnaissance des compétences – structuration des métiers) qui comprend onze volumes à ce jour. Un site web a été créé (www.frequenz.net) pour présenter les résultats des projets de recherche individuels et encourager une plus large diffusion. L'Institut fédéral allemand pour la formation professionnelle organise depuis 1993 une série de discussions visant à renforcer le dialogue avec les partenaires sociaux sur les résultats de l'initiative de reconnaissance précoce. L'ensemble de ces mesures vise à diffuser les résultats des projets et à informer rapidement un large public (partenaires sociaux, organismes de recherche, Institut fédéral allemand pour la formation professionnelle, entreprises et centres de formation), afin d'accélérer la modernisation de la formation professionnelle.

5. L'initiative allemande de détection précoce dans le contexte européen

Parallèlement aux activités nationales, l'initiative pour la reconnaissance précoce des besoins de compétence en Allemagne a établi dès l'origine une étroite collaboration avec des partenaires d'autres pays. Une conférence franco-allemande a été organisée en 2001, suivie d'une conférence internationale tenue au siège du Centre de recherches en sciences sociales de Berlin (WZB) en 2002. Cette dernière précédait la conférence internationale organisée à Thessalonique en 2003, dont les actes sont publiés ici.

L'objectif d'aligner l'économie européenne sur les tendances internationales impose de nouveaux critères de compétences, qui affectent les prestations de formation au niveau national. Aborder cette question dans une perspective européenne peut soutenir les efforts régionaux et nationaux et permet de comparer les qualifications et les compétences des différents pays européens. Il est important de souligner que la nécessité de faire évoluer les compétences et de résoudre les inadéquations entre l'offre et la demande au moyen de politiques de formation professionnelle appropriées est la même dans tous les pays (Descy & Tessaring, 2001, p. 14, 32-33). Ce constat vient étayer la volonté allemande de soutenir le travail du Cedefop au niveau européen au travers de son initiative de reconnaissance précoce.

6. Bibliographie

- Abicht, L. et al. Berufe im Wandel. Neue Herausforderungen an die Qualifikationsentwicklung im Einzelhandel. *Qualifikationen erkennen - Berufe gestalten*. FreQueNz series, vol. 8. Bielefeld: W. Bertelsmann, 2003.
- Abicht, L. et al. Gesundheit, Wellness, Wohlbefinden. Personenbezogene Dienstleistungen im Fokus der Qualifikationsentwicklung. *Qualifikationen erkennen - Berufe gestalten*. FreQueNz series, vol. 4. Bielefeld: W. Bertelsmann, 2001.
- Bott, P.; Schade, H. J. (dir.). Zu den Tätigkeitsfeldern im Bereich der Informationstechnik. In: *Qualifizierungserfordernisse durch die Informatisierung der Arbeitswelt*. *Qualifikationen erkennen - Berufe gestalten*. FreQueNz series, vol. 10. Bielefeld: W. Bertelsmann, 2004.
- Bullinger, H.-J.; Bott, P.; Schade, H. J. (dir.). *Qualifizierungserfordernisse durch die Informatisierung der Arbeitswelt*. *Qualifikationen erkennen - Berufe gestalten*, FreQueNz series, vol. 10. Bielefeld: W. Bertelsmann, 2004.
- Bullinger, H.-J.; Gidion, G.; Schnalzer, K. (dir.). Transport in die Zukunft. Berufliche Entwicklungen in Logistik und E-Commerce. *Qualifikationen erkennen - Berufe gestalten*. FreQueNz series, vol. 7. Bielefeld: W. Bertelsmann, 2003.
- Descy, P.; Tessaring, M. *Objectif compétence: former et se former. Deuxième rapport sur la recherche en formation et enseignement professionnels en Europe*. Luxembourg: Office des publications officielles de Communautés européennes, 2002. (Cedefop Reference series).
- Reinberg, A.; Hummel, M. *Bildungspolitik: steuert Deutschland langfristig auf einen Fachkräftemangel hin?* Nuremberg: IAB, 2003. (IAB Kurzbericht, 9). Disponible sur Internet: <http://doku.iab.de/kurzber/2003/kb0903.pdf> [le 9.2.2004].
- Reinberg, A.; Hummel, M. Steuert Deutschland auf einen Fachkräftemangel zu? *FreQueNz Newsletter*, 2003, n° 2, p. 9-11. Disponible sur Internet: http://www.frequenz.net/pool/Newsletter_2_2003.pdf [le 9.2.2004].

L'importance d'une détection précoce des besoins futurs de compétences dans l'Union européenne

Christoph Hilbert, Klaus Schömann

Centre de recherches en sciences sociales de Berlin (WZB), Allemagne

Il est largement admis que le capital humain est la clé de l'employabilité des individus et que l'éducation et la formation tout au long de la vie constituent un préalable essentiel à la croissance économique. En conséquence, l'accroissement des investissements dans le capital humain et la promotion de la formation tout au long de la vie sont des objectifs cruciaux des politiques de l'éducation et de l'emploi dans des sociétés soumises à la pression de la mondialisation. Partant de l'hypothèse que les politiques efficaces d'éducation et d'emploi reposent sur une bonne connaissance des besoins futurs de compétences, le projet WZB, partie intégrante du réseau allemand *FreQueNZ* a pour missions d'analyser et d'anticiper les besoins de qualifications, puis de mettre en œuvre les politiques appropriées dans une perspective comparative internationale.

Cet article donne une vue d'ensemble du projet. La première partie présente les principaux accomplissements et les orientations de la recherche à venir. La seconde partie explique pourquoi il est important de s'intéresser aux besoins de compétences et précise quels sont les destinataires de ces recherches. Malgré les écarts considérables entre les analyses des différents États membres quant à leurs besoins futurs de compétences, tous reconnaissent l'importance d'améliorer l'information sur les marchés du travail et des compétences. Nous constatons une ligne de démarcation nord-sud et ouest-est, les pays du Nord et de l'Ouest de l'Europe consacrant davantage d'efforts à la détection des besoins futurs de compétences et à la conception de politiques visant à répondre à ces besoins.

1. Introduction

Il existe un consensus parmi les chercheurs et les responsables politiques sur le fait que le capital humain est la clé de l'employabilité des individus, qu'ils soient salariés ou travailleurs indépendants. En outre, le développement de l'éducation et de la formation tout au long de la vie est une condition préalable de la croissance économique dans des sociétés soumises à la pression de la mondialisation. En conséquence, les politiques de l'éducation et de l'emploi ont pour tâche primordiale de promouvoir les investissements dans le capital humain, ainsi que la formation tout au long de la vie. Plusieurs États membres se sont intéressés au fait que certains secteurs ou métiers enregistrent en même temps un fort chômage et un déficit de certaines compétences particulières. Cette question ayant attiré l'attention des pouvoirs publics, les gouvernements, les groupes d'intérêt et notamment les partenaires sociaux s'efforcent aujourd'hui de trouver une solution à cette disparité, bien que des ressources significatives aient déjà été mobilisées pour financer les politiques d'éducation et de formation tout au long de la vie et les politiques de l'emploi. La réduction du déficit des compétences est une stratégie cruciale pour l'Union européenne, particulièrement depuis que le Conseil de Lisbonne de 2000 a fixé pour l'Europe l'objectif de devenir l'économie basée sur la connaissance la plus dynamique et compétitive du monde d'ici à 2010. En conséquence, la détection précoce des inadéquations et des besoins de compétences est un facteur crucial tant pour l'Europe que pour l'OCDE (Wilson, 2001; Neugart & Schömann, 2002).

Les chercheurs sont pratiquement unanimes à considérer qu'une main-d'œuvre hautement qualifiée est la clé de la croissance macroéconomique et de la prospérité individuelle. Toutefois, nous ne disposons pas de connaissances suffisamment détaillées sur les profils professionnels ou le degré de spécialisation de ce capital humain. L'offre à court terme de qualifications, de spécialisations et de compétences doit se plier à la demande du marché de l'emploi. Les profils de compétences doivent suivre la demande de produits et de services spécifiques. Les efforts consacrés à la détection des besoins de compétences varient d'un pays à l'autre, en fonction de leur structure économique.

Certains pays tels que les États-Unis ou le Canada ont une tradition bien établie d'analyse quantitative à grande échelle; dans d'autres pays, la détection précoce des besoins de compétences est plus fragmentée et contradictoire. Les grands pays ne sont pas les seuls à pratiquer la reconnaissance des besoins de compétences à l'échelle régionale: la régionalisation des

politiques de l'éducation, de la formation tout au long de la vie et de l'emploi a incité les pôles industriels et les micro-régions économiques à mettre en œuvre leurs propres activités de détection afin de préparer l'avenir (Hilbert & Mytzek, 2002).

Le Centre de recherches en sciences sociales de Berlin (WZB), l'un des partenaires de l'initiative *FreQueNz*, s'occupe d'analyser les besoins actuels de compétences et d'anticiper les besoins futurs, en recourant à des comparaisons nationales, et élabore également des propositions visant à introduire des mesures appropriées de formation et d'enseignement professionnels (1). L'objectif est de fournir aux décideurs, à plusieurs niveaux de responsabilité, des informations complètes sur les besoins de compétences spécifiques dans le pays. En outre, le projet apporte des éclaircissements sur la dimension internationale ou européenne du marché des compétences.

La section suivante met l'accent sur certains accomplissements du projet WZB (Hilbert & Mytzek, 2002; Neugart & Schömann, 2002). La troisième partie abordera les principales conséquences politiques de ces résultats. Nous tenterons d'expliquer pourquoi il faut analyser les besoins de compétences futurs, quels sont les destinataires ou les utilisateurs potentiels de ce travail et de quelle manière ils influencent la présentation et la nature des résultats fournis. La quatrième partie conclura à la nécessité d'engager une large initiative européenne dans le domaine de la reconnaissance précoce des besoins de formation.

2. Les besoins de qualification dans les pays de l'OCDE: les principaux résultats

Nous travaillons sur deux aspects: d'une part, la comparaison et l'analyse des prévisions sur les besoins de compétences et de qualifications; d'autre part, l'intégration de ces compétences dans l'offre de formation et dans le marché de l'emploi. Pour ce faire, nous coopérons avec un réseau d'experts ayant une longue expérience dans la prévision à intervalles réguliers des besoins de compétences. À partir de l'investigation détaillée des besoins nationaux, nous constatons les tendances relatives aux besoins dans certains segments spécifiques du marché du travail, telles qu'elles peuvent se présenter en

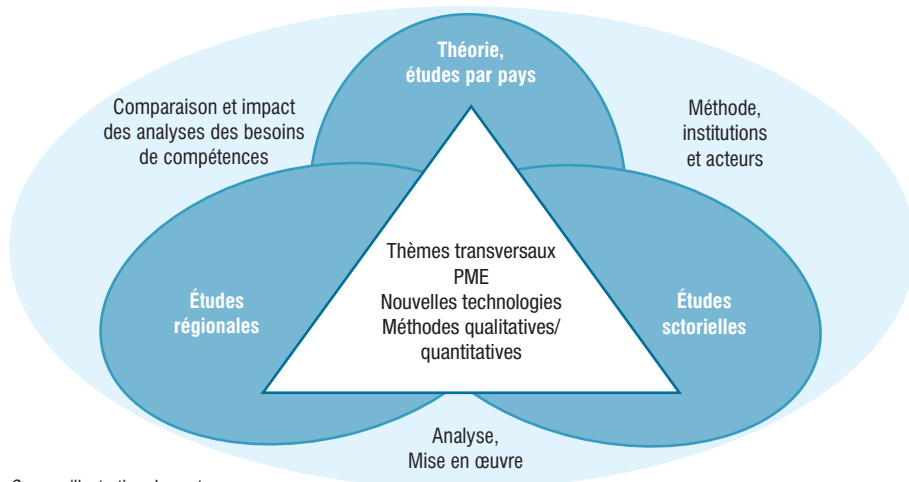
(1) Tout comme les autres projets de l'initiative *FreQueNz*, le projet du WZB, intitulé *Qualification needs in the OECD countries – early recognition, analysis and implementation* (Besoins de qualifications dans les pays de l'OCDE – détection précoce, analyse et mise en œuvre), est financé par le ministère fédéral de l'éducation et de la recherche (BMBF).

Europe et/ou en Allemagne. Nous complétons ensuite ces analyses globales avec d'autres données: analyses sectorielles du marché du travail; analyses par séries chronologiques de l'offre de main-d'œuvre et de la demande en personnel hautement qualifié; études sur les besoins de qualifications dans les petites et moyennes entreprises (PME), etc.

S'agissant de la mise en œuvre, nos recherches s'efforcent surtout de mettre au clair la manière dont les résultats des prévisions finissent par structurer les marchés de la formation et de l'emploi. L'objectif est de détecter, parmi les dispositifs institutionnels, ceux qui inhibent ou au contraire favorisent la mise en œuvre. Les aspects particulièrement intéressants sont notamment: le rôle des partenaires sociaux et les formes de participation des travailleurs à la formation professionnelle; les approches innovantes telles que la rotation des postes de travail permettant de combiner la formation des salariés et la reprise d'activité des chômeurs; la formation de travailleurs polyvalents; les dispositifs innovants de formation dans les PME; le rôle de conseil joué par les agences pour l'emploi, tant publiques que privées, concernant la formation.

Nos recherches portent actuellement sur trois grands domaines. Le premier concerne l'évaluation des théories les plus intéressantes sur l'économie de l'information, l'éducation et la formation tout au long de la vie, la mobilité professionnelle et la recherche centrée sur les acteurs, afin de tester leur utilité pour la détection des besoins de compétences, pour la comparaison des systèmes de compétences nationaux et pour l'anticipation des besoins de main-d'œuvre. Les deux autres domaines, plus particuliers, évaluent la pertinence et le potentiel des prévisions régionales et des analyses sectorielles spécifiques ainsi que leurs possibilités de développement futur (voir graphique 1). L'impact des mutations technologiques sur l'évolution des besoins de compétences et l'hypothèse d'un changement technologique déterminé par les compétences et jouant en défaveur des employés les moins qualifiés et des nouveaux arrivants sur le marché du travail, constituent d'autres objets d'études transversales. Les PME organisent moins d'activités de formation et de détection précoce des besoins de compétences que la moyenne des entreprises. D'où l'intérêt de comprendre les raisons de cette situation et de proposer d'éventuelles solutions (Haak, 2003).

Par exemple, dans le premier domaine de recherche, nous nous intéressons aux aspects quantitatifs de la reconnaissance précoce des besoins de qualifications. Dans une étude comparative intitulée *Forecasting labour markets in OECD countries*, nous analysons les méthodes appliquées dans les pays de l'OCDE pour mesurer les disparités du marché du travail, ainsi que les politiques visant à réduire les déficits de compétences entravant la croissance économique (Neugart & Schömann, 2002). Dans son étude sur les effectifs

Graphique 1. **Besoins de qualifications: l'approche du WZB**

Source: illustration des auteurs

d'ingénieurs en Allemagne, Neugart (2000) montre que le nombre de diplômés sortant des instituts et des universités techniques en Allemagne est soumis à des variations cycliques. Son analyse révèle que les inscriptions aux formations d'ingénieur suivent une structure «grégaire», ce qui explique les fluctuations du nombre de diplômés sortants dans ces disciplines. Toutefois, il reste à déterminer si ce comportement grégaire est dû à une préférence «irrationnelle» des étudiants pour des formations à la mode, ou s'il s'agit d'une stratégie rationnelle dictée par les rares informations disponibles sur les possibilités d'emploi, ou par l'absence de transparence des pratiques de recrutement.

Les deux autres domaines de recherche traitent respectivement des prévisions régionales et des analyses sectorielles spécifiques et s'intéressent plus précisément à l'organisation des qualifications dont le besoin a été reconnu. Nous examinons le délai parfois considérable entre le moment où un besoin de compétences a été détecté dans un secteur, une région ou une profession donnée, par exemple celle d'infirmier, et la mise en place de solutions appropriées par les acteurs concernés. Nous analysons les pratiques permettant de réagir immédiatement au déficit de compétences et déterminons les cadres institutionnels les plus à même de résorber rapidement ces déficits. Les structures de mise en œuvre suivantes semblent les plus prometteuses:

- (a) implication des employés dans la détection des besoins de qualifications de l'entreprise (Schömann, 2001);

- (b) «polyvalence et pluri-activité» accrues des employés (Rouault, 2001);
- (c) rotation des postes permettant de remplacer les employés en congé formation par des demandeurs d'emploi dûment formés (Oschmiansky et al., 2001).

3. Pourquoi s'intéresser aux besoins futurs de compétences et à leur prévision?

Le terme de «prévision» désigne habituellement, dans le domaine commercial et macroéconomique, l'analyse de différents scénarios décrivant une évolution future, exprimée le plus souvent (mais pas toujours) en termes quantitatifs. Certains commentateurs considèrent que l'analyse des besoins de compétences participe de la croyance dans les capacités de la planification politique telle qu'elle était largement répandue dans les années 1960 et 1970. Depuis lors, les techniques de prévision se sont améliorées et les conclusions que l'on en tire quant à l'intervention politique dans les processus du marché restent très circonspectes. Cooper & Layard (2003, p. 15) observent que «l'humanité se porterait bien mieux si le pourcentage de prévisions exactes était un peu meilleur». Analysant les études prospectives réalisées dans les années 1960 et 1970 et les prédictions pour 2000, Schmidt-Gernig (2003, p. 255) conclut que leur principale faiblesse réside dans le fait qu'elles sous-estiment le rôle des acteurs sociaux et la capacité de ces derniers à suivre ou à s'écarter des tendances ou des évolutions prévues. À l'époque, on entendait par prévision des besoins de compétences une analyse prospective à moyen terme des effectifs requis pour chaque profession (modèle de la prévision des besoins de main-d'œuvre), tandis que les méthodologies actuelles reposent sur la complémentarité des méthodes de prévision qualitatives et quantitatives et sur la prise en compte dès l'origine des divers acteurs sociaux.

Compte tenu de ce qui précède, nous proposons que l'analyse prospective soit plus largement définie comme une «analyse de scénarios» (Coles, 2003) ou une «stratégie d'anticipation», quel que soit son domaine d'application (professions ou tâches correspondant à un emploi), son caractère quantitatif ou qualitatif, et sa portée (micro ou macro-analytique). De surcroît, l'analyse prospective appartient désormais à un champ pluridisciplinaire qui ne se limite plus à concevoir des modèles déterministes fondés sur les statistiques, ou à établir des hypothèses sur le comportement d'acteurs individuels ou d'agents bien informés. Les prévisions sur les besoins de compétences permettant de détecter et d'anticiper les problèmes futurs seront considérées comme rentables dès lors que le bénéfice retiré de l'investissement dans le capital humain

est supérieur au coût des estimations, du suivi des effectifs et de la constitution des groupes de pression chargés d'inciter les décideurs à créer les places de formation de haut niveau requises. Nous manquons néanmoins d'estimations précises sur ces coûts et bénéfices, lesquels dépendent d'ailleurs largement de l'exactitude des prévisions, dont la véracité n'est confirmée qu'au bout de quelques années.

Le propos de cet article est limité. Nous tentons de répondre aux questions suivantes: pourquoi faut-il analyser les besoins de qualifications (c'est-à-dire, quel est l'intérêt économique d'anticiper les besoins de compétences)? Quels sont les destinataires de ces analyses? Quel type d'information est le plus utile à chaque groupe cible?

3.1. Pourquoi faut-il analyser les besoins de compétences?

Depuis quelques années, plus précisément depuis l'échec constaté de la planification des qualifications telle qu'elle était pratiquée dans les années 1960 (Blaug, 1967; Ahamad, 1973), les prévisions sur les besoins de compétences n'ont pas bonne presse dans les cercles universitaires et les milieux politiques de nombreux pays. Cette situation a changé vers la fin des années 1990, lorsque les stratégies européennes pour l'emploi se sont intéressées aux investissements dans le capital humain et à la formation tout au long de la vie. L'initiative *FreQueNz* (www.frequenz.net), démarrée en 1999 (voir la contribution de Steeger et Schmidt ici même) et d'autres projets dans divers États membres (Schmidt, Schömann & Tessaring, 2003) sont autant d'exemples d'initiatives de grande envergure visant à améliorer l'anticipation des besoins de compétences. Les analyses contemporaines se distinguent de celles des années 1960 par le recours aux approches pluridisciplinaires et par le fait que les prévisions servent à nourrir un débat sociétal plus vaste plutôt qu'à justifier une intervention politique. Ce point de vue correspond bien au scepticisme général suscité par les prévisions quantitatives.

Si nous ignorons ce que l'avenir nous réserve, nous pouvons être sûrs que l'attentisme résigné face à l'émergence de nouveaux besoins de compétences ne constitue guère l'attitude idéale. Nous préconisons plutôt d'exploiter les résultats de plusieurs manières et de les soumettre à un large débat. Pourquoi donc analyser les besoins de compétences? Nous avons deux réponses à cette question. Premièrement, l'importance grandissante du capital humain et de la formation tout au long de la vie exige que nous connaissions parfaitement les performances des systèmes nationaux d'éducation, les préférences et le comportement du marché du travail, ainsi que les facteurs de compétitivité internationale. D'autre part, une défaillance des marchés ou des politiques risquerait d'entraîner des pertes économiques et sociétales considérables.

3.1.1.1. *Importance croissante de l'investissement dans le capital humain et de l'éducation et de la formation tout au long de la vie*

Les mutations technologiques et les effets de la mondialisation ont intensifié la pression que la compétitivité exerce sur la force de travail. En outre, la main-d'œuvre n'est pas un facteur homogène; la demande de compétences spécifiques dans un marché différencié ne cesse de croître, et avec elle la nécessité d'investir dans le capital humain ⁽²⁾ et de développer l'éducation et la formation tout au long de la vie. L'impératif de perfectionnement continu des compétences professionnelles et générales s'applique aussi bien aux employés hautement qualifiés qu'au travailleurs moyennement et faiblement qualifiés. Face à une demande accrue de travailleurs de plus en plus qualifiés, ces derniers doivent avoir la capacité et la volonté de s'adapter et de se perfectionner en permanence.

L'exigence d'un capital humain de plus en plus qualifié et d'une disposition permanente à se former peut s'avérer avantageuse pour tous les acteurs du marché du travail. L'amélioration de l'adéquation entre l'offre et la demande de compétences présente quatre types d'avantages spécifiques. Premièrement, les individus peuvent prétendre à de meilleurs salaires, à un travail plus satisfaisant et à la sécurité de l'emploi. Deuxièmement, les entreprises voient leur compétitivité et leur productivité s'améliorer. Troisièmement, l'économie en général bénéficie d'une croissance plus élevée. Quatrièmement, une population dotée d'un meilleur niveau d'éducation enrichit le capital social d'une nation et influence des variables non économiques, telles que les taux de délinquance et de pauvreté.

L'amélioration du capital humain individuel, dénotée par un certain «volume» d'éducation et de compétences (c'est-à-dire, un niveau formel de compétences, indépendamment des considérations qualitatives sur les connaissances et les compétences spécifiques) n'est pas le seul critère de l'efficacité du marché du travail. Deux autres facteurs contribuent à son bon fonctionnement. En premier lieu, l'exigence de qualifications élevées différencie encore plus les compétences supplémentaires, fortement valorisées par le marché, au sein de chaque groupe professionnel. Un ingénieur ne peut plus se contenter des compétences en ingénierie, dans la mesure où les emplois très qualifiés, liés par exemple au développement de produits dans les télécommunications, vont exiger d'autres compétences spécifiques extrêmement spécialisées. En second lieu, le fait que l'on observe, dans nombre de pays de l'OCDE, des taux de chômage élevés

⁽²⁾ Le «capital humain» est souvent caractérisé par son niveau d'éducation formelle. Dans le contexte de l'éducation et de la formation tout au long de la vie, on ne considérera pas seulement l'investissement initial, mais aussi les apprentissages et compétences acquis ultérieurement, un peu comme lorsqu'on alimente tout au long de sa vie les fonds d'une assurance-vie.

en même temps qu'un déficit de compétences (OCDE, 2002; Neugart & Schömann, 2002) représente un nouveau défi pour le fonctionnement du marché et des politiques. Il est impératif de mieux connaître la situation du marché du travail, les tendances futures et l'évolution des technologies, afin de limiter les risques d'une inadéquation persistante entre l'offre et la demande.

En économie, ces effets sont abordés en termes de déséquilibre, d'instabilité et d'évolution économique non linéaire du marché du travail. La théorie de l'inadéquation entre l'offre et la demande s'intéresse à la dissymétrie ou à l'inexactitude des informations tant du côté de la demande (les entreprises) que du côté de l'offre (les employés, les nouveaux arrivants dans le marché du travail et les demandeurs d'emploi). L'hypothèse majeure de ces théories est que la spécialisation continue aggrave les disparités du marché du travail. Le problème ne concerne pas seulement le caractère cyclique de la demande dans différentes professions, mais également l'existence de cycles longs gouvernant les recrutements dans chaque profession, voire dans chaque région. La disponibilité des connaissances correspondant à la demande (c'est-à-dire, les spécialisations requises) est une question importante pour le marché du travail. Afin d'améliorer l'information et la transparence en matière de compétences et de qualifications, la société doit s'engager dans un large processus de discussion et d'analyse des besoins de qualifications. L'amélioration de l'information et la mise au point d'indicateurs sur les inadéquations entre l'offre et la demande constituent autant d'outils pertinents pour s'attaquer à ce problème.

3.1.1.2. Défaillance du marché et/ou défaillance des politiques?

La deuxième raison essentielle pour laquelle il convient d'analyser les déficits de compétences est le risque de défaillance du marché des compétences. Si l'argument de l'inadéquation entre l'offre et la demande est facile à comprendre et intuitivement plausible, l'argument de la défaillance du marché des compétences paraît beaucoup plus complexe. La défaillance du marché des compétences et des qualifications trouve son origine principale dans la rareté des informations fiables sur les compétences utilisées dans les entreprises et par les employés, ainsi que dans l'absence d'informations sur les compétences effectives des travailleurs en activité et des personnes entrant dans le marché du travail. Ce problème a pour effets économiques une moindre qualité des produits, un ralentissement de la croissance et, partant, un tassement des salaires moyens. Ces effets à moyen ou à long terme justifient que l'on prenne des mesures de régulation du marché, soit en jouant directement sur les effectifs des établissements d'enseignement, soit en appliquant des politiques de recrutement dans la fonction publique qui compensent les effets cycliques. Ce type d'intervention directe tentée dans différents pays d'Europe donnent

des résultats mitigés. Il semble plus utile que les politiques publiques encouragent le courtage d'informations, afin que l'ensemble des acteurs du marché accède aux meilleures informations et matériels d'appui existants et conçoive ainsi des «attentes raisonnables»; il s'agit là d'un aspect essentiel du fonctionnement des marchés.

Outre la défaillance des marchés, il convient de se prémunir contre l'éventualité d'une défaillance des politiques. Cette dernière peut résulter de la diffusion d'informations erronées ou obsolètes sur l'éducation, ou sur le marché du travail et des compétences. Les analyses prospectives sur les compétences ne peuvent que donner une image approximative des évolutions possibles, en recueillant systématiquement des informations quantitatives et qualitatives et en les analysant. Par exemple, les prévisions quantitatives sont extrêmement sensibles aux hypothèses sous-jacentes sur la croissance macro-économique. Or, à un horizon très rapproché (moins d'un an), cette croissance est très difficile à estimer.

Dans les prévisions à un horizon de cinq ans environ, il est clair que les analyses se présentent davantage sous forme de scénarios que de tableaux donnant des informations ponctuelles sur un moment précis. Les décideurs publics trouvent les scénarios utiles dans la mesure où les hypothèses sous-jacentes sur les évolutions et le changement économiques y sont explicitées; une manipulation systématique de ces hypothèses permet de se faire une opinion plus objective des évolutions futures possibles. Toutefois, les hypothèses comportent toujours une part de subjectivité et par conséquent elles impliquent une certaine incertitude. Conçues comme des descriptions d'évolutions plus ou moins probables, ces prévisions sont à même de soutenir la conception de stratégies de planification de l'éducation ou les processus d'éducation et de formation tout au long de la vie, mais elles sont inappropriées pour estimer avec précision les besoins futurs de capacités, lesquels dépendent de plusieurs facteurs que ces modèles n'intègrent pas.

Le pouvoir de décision reste une prérogative des responsables politiques et il ne peut être délégué aux analystes, ni aux hommes de science. Les analyses, qu'elle soient qualitatives ou quantitatives, à long terme ou à court terme, comportent toujours un degré d'incertitude. Ce phénomène se caractérise par le compromis, voire par une possibilité de défaillance simultanée du marché et des politiques. L'enjeu consiste alors à équilibrer les possibilités et les risques posés par ce compromis. La section suivante traite de la deuxième question associée à la pertinence économique des prévisions de compétences. À qui s'adressent ces prévisions, autrement dit, quels en sont les destinataires? Les décideurs au sein du gouvernement? Les acteurs sociaux? Ou bien d'autres acteurs intéressés?

3.2. Groupes cibles de l'information sur les besoins de compétences

Les décideurs et les responsables politiques ne sont pas les seuls à s'intéresser aux informations sur les évolutions futures; le public en général est également concerné. Contrairement aux approches anciennes, telles que les modèles de prévision des besoins de main-d'œuvre appliqués dans les années 1960 (Ahamad & Blaug, 1973), les approches modernes sont davantage axées sur les marchés. Les analyses prospectives visent à améliorer l'information et la transparence des marchés des compétences et de l'emploi. Les personnes concernées trouveront donc utile d'avoir une information détaillée sur ce sujet, même si leurs besoins diffèrent pour ce qui est du contenu, de l'horizon temporel, ou du degré de précision des informations. En gardant à l'esprit les déterminations du marché, nous pouvons distinguer trois principaux groupes cibles. Le Tableau 1 décrit le type d'information qui intéresse chacun de ces groupes en particulier.

Le premier groupe cible est le gouvernement, c'est-à-dire les hommes politiques, les décideurs dans les ministères et les responsables publics chargés de la planification des politiques de l'éducation, de la formation et de l'emploi. Leur principal objectif étant d'assurer un fonctionnement souple du marché du travail, du point de vue macro-économique, leurs décisions ont une visée éminemment stratégique. En conséquence, ils n'ont pas tant besoin de renseignements circonstanciés et décomposés sur les évolutions à court terme que d'une représentation fiable et de qualité sur le marché du travail et sur l'évolution attendue des besoins de qualifications à moyen et à long termes en général, ainsi que dans certains secteurs d'activités et professions

Tableau 1. **Les principaux groupes cibles de l'information sur le marché de l'emploi et leurs centres d'intérêt spécifiques**

Gouvernements	Entreprises/agences pour l'emploi	Individus
Planification de la capacité des établissements d'éducation	Réduction du risque d'une hausse des salaires	Limitation des risques liés à l'investissement dans le capital humain grâce à une transparence accrue
Répartition efficace de programmes pour l'emploi	Réduction des écarts pénalisant les PME par rapport à l'ensemble des entreprises	Limitation de la dissymétrie de l'information sur la rentabilité des investissements dans l'éducation
Politiques d'immigration	Prévention des goulets d'étranglement au niveau de l'offre	Réduction des risques de chômage futur

spécifiques. En outre, il leur faut des informations précises et documentées sur certains secteurs et régions en particulier, afin d'étayer la planification des capacités du système d'éducation ou l'organisation de nouveaux programmes.

Le deuxième groupe se situe du côté de la demande sur le marché du travail: il s'agit des entreprises, ainsi que des agences pour l'emploi en tant que fournisseurs de services travaillant du côté tant de l'offre que de la demande, et indépendamment du statut, public ou privé, de ces institutions. Le type d'information dont ce groupe a besoin est en fonction de son activité, c'est-à-dire de son niveau opérationnel: il s'agit donc d'une information à court terme sur l'évolution de branches spécifiques et sur les problèmes de pénurie ou de sureffectifs dans telle ou telle profession, le plus souvent au niveau régional. S'agissant de grandes entreprises d'envergure internationale, cette information sert à étayer les activités de recherche et de développement et les stratégies de gestion des ressources humaines et de délocalisation. Ces entreprises sont souvent dotées de systèmes sophistiqués de gestion des ressources humaines et connaissent bien leurs besoins futurs de compétences. Les entreprises plus petites ont moins de ressources à consacrer à la détection précoce des besoins de compétences et leurs décisions sont donc moins systématiques. Les pouvoirs publics peuvent compenser cette disparité en diffusant des informations sur l'emploi. Un autre avantage est de réduire la pression salariale à la hausse induite par une demande supérieure à l'offre. Le troisième groupe cible est formé par les particuliers (tableau 1). Ceux-ci ont besoin d'une information transparente pouvant guider leurs choix éducatifs, professionnels et de formation. Dans le contexte de l'éducation et de la formation tout au long de la vie, ce ne sont pas seulement les candidats à l'apprentissage, les étudiants, leurs parents et les enseignants qui ont intérêt à ce que les marchés des compétences deviennent plus transparents, mais aussi quiconque souhaite participer à l'éducation permanente et à la formation continue.

Dans la société de l'information, le capital humain est la clé de la sécurité de l'emploi et d'une croissance durable. La transparence des évolutions du marché du travail et des compétences est le principal facteur permettant de limiter les risques de disparité et d'assurer une égalité effective des chances. L'information sur l'emploi et sur les besoins de compétences devrait être accessible gratuitement et si possible sur Internet, afin de constituer à terme un bien public. Ce service et son financement devraient être assurés, jusqu'à un certain point, par des organismes publics.

4. Conclusions

Cette contribution souligne le fait que, malgré le niveau considérable d'incertitude pesant sur les prévisions, l'analyse des besoins de compétences est non seulement souhaitable, mais s'avère un outil essentiel pour améliorer l'information sur le marché du travail et sa transparence économique. La deuxième section a présenté, dans leurs grandes lignes, les analyses comparatives réalisées par le projet WZB dans le cadre du réseau *FreQueNz*. La troisième section a expliqué, du point de vue de la rationalité économique, en quoi l'analyse des besoins de compétences sert à éviter les déficits de compétences et la défaillance des marchés. Nous n'avons que brièvement évoqué le rapport coût-bénéfice appliqué à l'analyse des besoins de compétences. D'un point de vue économique, il s'agit d'un aspect particulièrement important auquel il faudra consacrer à l'avenir une étude approfondie.

La détection précoce des besoins de compétences dans l'Union européenne comprend des activités hétérogènes, les pays appliquant différents types d'analyses, parfois en fonction de critères institutionnels ou politiques spécifiques. En outre, nous constatons une ligne de démarcation nord-sud et est-ouest, les pays du Nord et de l'Ouest de l'Europe investissant davantage dans la détection précoce des besoins de compétences que les pays d'Europe méridionale ou orientale. Des divergences intéressantes entre les efforts consacrés à la détection précoce apparaissent également si nous examinons les groupes auxquels sont destinées les analyses prospectives. Dans la plupart des pays, il s'agit des décideurs politiques, des partenaires sociaux ou des organisations industrielles ou professionnelles. Toutefois, dans notre société moderne, le temps de réaction est déterminé par des milliers de décideurs individuels qui choisissent leur profession et leur emploi en fonction de l'information dont ils disposent et des perspectives d'emploi que semblent leur offrir leur pays et les pays voisins. Dans certains cas, nous observons davantage de réponses *ad hoc* qu'une actualisation régulière des prévisions visant à offrir au public des informations fiables. L'amélioration de l'information sur le marché du travail et des compétences est une condition préalable à l'établissement d'un cadre transparent pour la prise de décisions.

La deuxième hypothèse défendue ici est que la prévision des besoins futurs de compétences contribue à réduire significativement les risques de défaillance du marché, ainsi que les délais excessifs avant que les processus d'ajustement du marché ne parviennent à restaurer l'équilibre ou à s'en rapprocher. Dans la société de l'information, l'intensification des investissements dans le capital humain et la mise en œuvre de l'éducation et de la formation tout au long de la vie ne sont pas les seuls éléments à prendre en compte. Il faut aussi

réduire les disparités d'accès à l'information, afin d'assurer une offre appropriée dans un marché du travail de plus en plus différencié, spécialisé et compétitif. Compte tenu de la diversité des groupes qui ont besoin de cette information, il convient de l'intégrer au domaine public. La facilité d'accès est cruciale et l'existence d'une plate-forme intégrée sur Internet paraît désormais incontournable. Ce type de support satisfait au critère de bien public, dans la mesure où un accès libre et gratuit à l'information est le plus à même d'induire les effets souhaités, à savoir une réduction rapide des déficits de compétences et une adaptation de nombreux individus aux nouvelles exigences de compétences.

Notre troisième conclusion est que dans le contexte actuel de mondialisation, la nécessité de regarder au-delà des frontières est bien plus qu'une exigence d'école. Il est important de repérer les efforts et les dispositifs institutionnels déployés dans chaque pays et de les comparer pour détecter les meilleures pratiques. Il est également important de faire apparaître les structures communes de l'évolution des compétences au niveau européen. Des tendances communes se font jour, par exemple une demande accrue de compétences transversales, mais aussi des défaillances communes, par exemple le problème du grand nombre de postes d'ingénieurs restés vacants, ou la persistance des inégalités entre les femmes et les hommes. L'harmonisation européenne, les dispositifs institutionnels similaires entre États membres et l'exigence accrue de mobilité internationale imposent à l'Europe d'intensifier ses efforts de coopération. Il subsiste une incertitude majeure: nous ignorons de quoi l'avenir sera fait. Malgré tout, il nous est possible de mieux préparer l'avenir en analysant systématiquement les récentes évolutions et en considérant une pluralité de scénarios probables. Si nous parvenons à écarter, avec suffisamment d'anticipation, certaines tendances ou évolutions improbables et à concevoir des stratégies adéquates, nous aurons fait un grand pas en avant.

5. Bibliographie

- Ahamad, B.; Blaug, M. (dir.). *The practice of manpower forecasting*. Amsterdam: Elsevier Scientific Publishing Company, 1973.
- Blaug, M. Approaches to educational planning. *The Economic Journal*, 1967, vol. 76, p. 262-287.
- BMWA – Ministère fédéral de l'économie et du travail. *Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt: Bericht der Hartz-Kommission*. Berlin: BMWA, 2002.
- Borghans, L.; de Grip, A.; Heijke, H. Labour market information and the choice of vocational specialization. *Economics of Education Review*, 1996, vol. 15, p. 59-74.
- Coles, M. Qualifications for the future. In: Schmidt, S.; Schömann, K.; Tessaring, M. (dir.). *Early identification of skill needs in Europe*. Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes, 2003, p. 42-53.
- Cooper, N.; Layard, R. (dir.). *What the future holds: insights from social science*. Cambridge, MA: MIT Press, 2003.
- Freeman, R. Demand for education. In: Ashenfelter, O.; Layard, R. (dir.). *Handbook of labour economics*. Amsterdam: North Holland, 1986, vol. 1, chapitre 6.
- Haak, C. *Weiterbildung in kleinen und mittleren Betrieben: ein deutsch-dänischer Vergleich*. Berlin: WZB, 2003 (WZB-Discussion Paper, FS I 03-201).
- Heijke, H.; d. Grip, A. *Beyond manpower planning: ROA's labour market model and its forecasts to 2002*. Maastricht: Research Centre for Education and Labour Market, 1998.
- Hilbert, C.; Mytze R. *Regionale Qualifikationsbedarfsanalysen für mehr Effizienz und Transparenz am Arbeitsmarkt*. Berlin: WZB, 2002 (WZB-Discussion-Paper, FS-02-211).
- Neugart, M. *The supply of new engineers in Germany*. Berlin: WZB, 2000 (WZB-Discussion Paper, FS I 00-209).
- Neugart, M.; Schömann, K. (dir.) *Forecasting labour markets in OECD countries: measuring and tackling mismatches*. Cheltenham: Edward Elgar, 2002.
- OCDE. *Perspectives de l'emploi de l'OCDE*. Paris: OCDE, 2002.
- Oschmiansky, H. et al. *Qualifikation und Beschäftigung: Jobrotation als Instrument der Weiterbildung und Integration von Arbeitslosen*. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, 2001.

- Oschmiansky, H. et al. *Reacting in time to qualification needs: towards a cooperative implementation?* Berlin: WZB, 2002 (WZB-Discussion Paper, FS I 02-202).
- Schmidt-Gernig, H. Comparing predictions from the 1960s and 1970s for the year 2000. In: Cooper, N.; Layard, R. (dir.). *What the future holds: insights from social science*. Cambridge, MA: MIT Press, 2003, p. 198-220.
- Schömann, K. (dir.). *Qualifikationen von morgen: ein deutsch-französischer Dialog*. Bielefeld: Bertelsmann, 2001.
- Schömann, K.; O'Connell, P. *Education, training and employment dynamics: transitional labour markets in the European Union*. Cheltenham: Edward Elgar, 2002.
- Wilson, R. A. Forecasting skill requirements at national and company level. In: Descy, P.; Tessaring, M. (dir.). *Training in Europe: second report on vocational training research in Europe 2000: background report*. Cedefop Reference series. Office des publications officielles des Communautés européennes, vol. II, 2001, p. 557-605.

TROISIÈME PARTIE

Bonnes pratiques, pratiques différentes: exemples d'approches et traductions politiques et pratiques

Cette partie est consacrée aux présentations et discussions de l'atelier modéré par Ulrich Hillenkamp de la Fondation européenne pour la formation (ETF). L'atelier a examiné plusieurs exemples d'initiatives et de modalités de coopération entre pays européens et analysé différentes approches méthodologiques de détection, de suivi et d'anticipation des besoins de compétences. Les participants ont également abordé les questions de la mise en œuvre des initiatives et de la traduction des résultats de la recherche en politiques et en pratiques. Le résumé et les conclusions de l'atelier, rédigés par Eleonora Waltraud Schmid du Cedefop, rapporteur de l'atelier, sont présentés à la fin de cette troisième partie.

Contributions à la troisième partie

Loek F.M. Nieuwenhuis

Présentation liminaire: **Façonner l'avenir: comment aborder l'incertitude dans la conception et l'organisation de la formation et de l'enseignement professionnels**

Olga Strietska-Ilina

Présentation liminaire: **Méthode d'enquête combinée sur le déficit des compétences**

Mike Coles

Préparer les qualifications de demain

Mario Gatti

Un réseau pour la détection des besoins de compétences en Italie

Jordi Planas

Repérage des interactions entre les évolutions au niveau mondial et local: l'Observatoire pour la détection des besoins de compétences et de formation pour la région de Barcelone

David Parkes

La traduction politique des projets pilotes et leur mise en œuvre stratégique: le point de vue des pays en transition

Eleonora Waltraud Schmid

**Bonnes pratiques, pratiques différentes:
exemples d'approches et traductions politiques et pratiques.
Synthèse et conclusions**

Façonner l'avenir: comment aborder l'incertitude dans la conception et l'organisation de la formation et de l'enseignement professionnels

Loek F. M. Nieuwenhuis

Stoas Research, Pays-Bas

Cette contribution s'interroge sur l'utilité des données prospectives pour la planification des politiques d'éducation. Nous savons tous que l'avenir est incertain, mais s'agissant d'objectifs politiques, nous faisons comme s'il était aussi certain que possible. Les techniques de prévision servent à visualiser les évolutions probables en fournissant, le plus tôt possible, des indications sur les besoins futurs de compétences.

Les techniques prospectives ne sont pas une perte de temps mais une manière d'aborder l'incertitude pour les besoins de la planification politique. La prévision peut limiter l'incertitude, jusqu'à un certain point, et contribue à inventer des politiques intelligentes. Toutefois, le véritable enjeu consiste à se doter d'une stratégie politique apprenante, nourrie par des retours cycliques d'information. Les techniques prospectives combinées au suivi d'évaluations devraient s'intégrer dans ces cycles de rétroaction afin de jouer un rôle sophistiqué dans la conception et la correction des politiques, sur les plans tant systémique (politiques gouvernementales) que pratique (politiques des entreprises).

Cette contribution s'intéresse aux instruments pratiques (élaboration interactive de scénarios, modèle logistique pour une formation et un enseignement professionnels réactifs) permettant de relever le défi d'un modèle cyclique de la formation.

1. Introduction

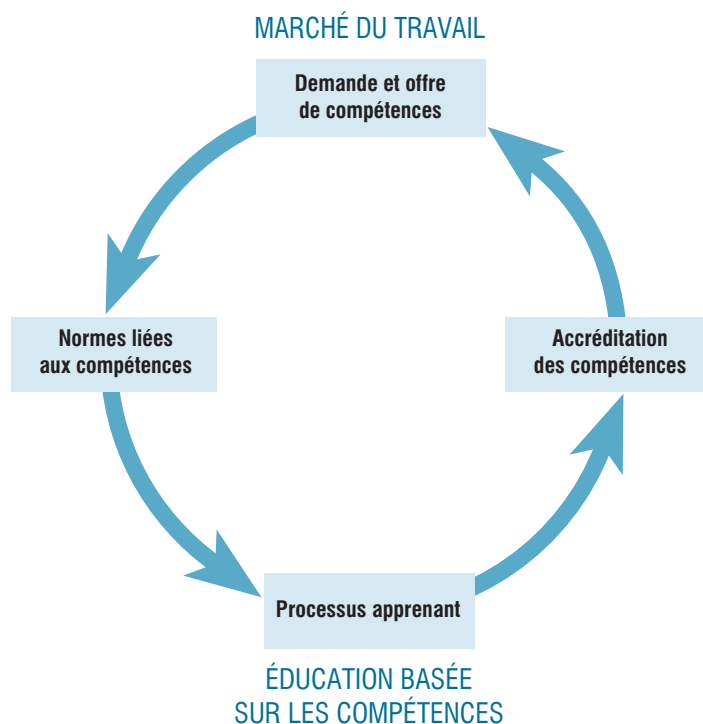
La conception des programmes de formation et d'enseignement professionnels (FEP) nécessite l'aide de techniques prospectives. Les informations sur les emplois de demain nous aident à concevoir les profils professionnels et à organiser la FEP. Toutefois, nous sommes confrontés à l'émergence d'une économie basée sur la connaissance (Mayer, 2002), où l'hyper-innovation génère des évolutions et des mutations à un rythme tel que les techniques de prévision sont insuffisantes. Psacharopoulos (2003) a bien montré l'inefficacité des modèles de prévision des besoins de main-d'œuvre tels qu'ils étaient appliqués à la fin de l'ère industrielle, dans les années 1970 et 1980, à une période où l'économie était pourtant plus stable qu'aujourd'hui. Il se passe trop de temps entre la conception d'un programme et la première cohorte de diplômés sortants pour que la prévision des besoins de compétences soit entièrement fiable.

Dans cet article nous nous interrogeons sur l'utilité des données prospectives aux fins de conception politique (politiques de l'éducation). Nous savons tous que l'avenir est incertain, mais s'agissant d'objectifs politiques, nous faisons comme s'il était aussi certain que possible. Les techniques prospectives servent à visualiser les évolutions futures probables en fournissant le plus tôt possible des indications permettant de détecter les besoins futurs de compétences.

Nous ne prétendons pas que les techniques prospectives soient une perte de temps et d'énergie; nous voulons simplement souligner que la conception politique implique le traitement de l'incertitude. Du fait qu'elle parvient, jusqu'à un certain degré, à limiter cette incertitude, la prévision participe à l'invention de politiques intelligentes. Toutefois, le véritable enjeu consiste à se doter d'une stratégie politique apprenante (Van der Knaap, 1997; Walker, 2001) nourrie en continu par des retours cycliques d'information. Les techniques prospectives combinées au suivi d'évaluations devraient s'intégrer dans ces cycles de rétroaction afin de jouer un rôle sophistiqué dans la conception et la correction des politiques, sur les plans tant systémique (politiques gouvernementales) que pratique (politiques des entreprises).

2. Un modèle cyclique

Un modèle simple de retour d'information a été élaboré dans le cadre du développement de la FEP basée sur les compétences (Gielen, 2000; graphique 1).

Graphique 1. **Modèle de conception de la FEP**

Source: Gielen, Reitsma & Wilbrink, 2000.

Dans ce modèle, les évolutions du marché du travail sont à l'origine des principales normes de compétences. Les compétences professionnelles sont à distinguer des compétences liées au travail (Toolsema, 2003). Les compétences professionnelles correspondent aux exigences spécifiques d'un emploi; les compétences liées au travail sont celles qui permettent d'obtenir et de conserver un emploi et correspondent davantage à la capacité de progresser et d'apprendre. Dans le débat sur l'employabilité, les compétences liées au travail acquièrent une importance croissante.

Compte tenu des demandes de compétences, il convient d'instaurer des normes en la matière: comment évaluer les compétences d'un individu? C'est à ce stade qu'intervient parfois un phénomène de simplification de l'information, dont le but est de produire une série lisse et transparente de compétences pour les besoins du système de FEP. On observe un exemple de cette technique de simplification dans les discussions relatives aux domaines d'enseignement (*Lernfelder*) dans le système allemand de FEP.

À partir de ces normes, il faut ensuite élaborer et mettre en œuvre les processus apprenants qui leur correspondent (pédagogiques s'ils ont lieu dans une salle de classe, constructivistes dans le cas d'un environnement de travail). La triade formée par l'élève, l'enseignant et le lieu de travail constitue le pivot de ce processus. En même temps, elle est à l'origine des principales irrégularités constatées dans la chaîne de production de compétences.

Des procédures d'évaluation conformes aux processus apprenants doivent démontrer que les élèves possèdent les compétences requises pour accéder à l'emploi. Il faut plusieurs années d'expérience professionnelle pour acquérir la totalité des compétences.

Le marché du travail confirme cette évaluation: le formé trouve un emploi et le garde. Le taux de jeunes trouvant un emploi à l'issue de leur formation est un élément d'information important pour le cycle apprenant suivant.

Ce cycle révèle que l'information sur les besoins de compétences constitue une petite partie seulement du processus de développement. Chaque stade connaît des facteurs de «perturbation» qui sont à l'origine d'une simplification de l'information ou d'une prise en compte d'éléments nouveaux dans le processus de décision.

3. Stratégies pour l'avenir

La conception de l'éducation et, partant, de la FEP, se réalise habituellement dans un contexte de certitude; les savoirs sont considérés comme vrais et objectifs et les méthodes pédagogiques, de type autoritaire, sont basées sur la réceptivité des apprenants et non sur leur participation. Dans la plupart des systèmes de FEP, les profils professionnels sont traités comme des données réelles et objectives. Les exigences institutionnelles à l'égard du marché du travail sont axées sur la valeur d'échange des compétences (l'accréditation, et la reconnaissance du droit du travail; voir Tomassini, 2000), ce qui implique la stabilité des qualifications en tant que termes de référence. La valorisation de cette stabilité se fait au détriment de la valeur d'usage des compétences (ce qu'il faut faire et comment le faire sur le lieu de travail), laquelle va donc décliner, par ricochet (Brown & Duguid, 1998). D'où que le développement de cette valeur d'usage ne soit envisagé qu'une fois achevée la formation professionnelle initiale, au lieu de faire partie des itinéraires de FEP.

La caractérisation des compétences en tant que valeur d'échange est profondément enracinée dans la structure de la FEP. Il s'agit d'un actif institutionnel primordial (Nieuwenhuis, 2002): les employeurs, tout comme les syndicats, sont fortement attachés à cette valeur. La valeur d'échange conforte

les employeurs lors des processus de recrutement et réduit les coûts de transaction, tandis qu'elle apporte aux travailleurs l'assurance de trouver un emploi. La valeur d'échange est donc un aspect incontournable, du fait de la stabilité (hypothétique) qui lui est associée, mais il est important de la contrebalancer avec la valeur d'usage.

Dans le contexte émergent de l'économie basée sur la connaissance, les besoins de compétences vont devenir de moins en moins prévisibles. Les politiques de formation basées sur les résultats feront place à des politiques axées sur la qualité des processus apprenants et des compétences apprenantes des salariés. Les compétences liées au travail seront privilégiées par rapport aux compétences professionnelles. Il faudra organiser la flexibilité et la diversité, à tous les niveaux: flexibilité de la spécialisation des travailleurs, flexibilité de l'offre de formation dans les établissements d'enseignement, flexibilité de la réglementation. S'agissant de préparer l'avenir de la FEP dans une économie basée sur la connaissance, les politiques normatives sont vouées à l'échec.

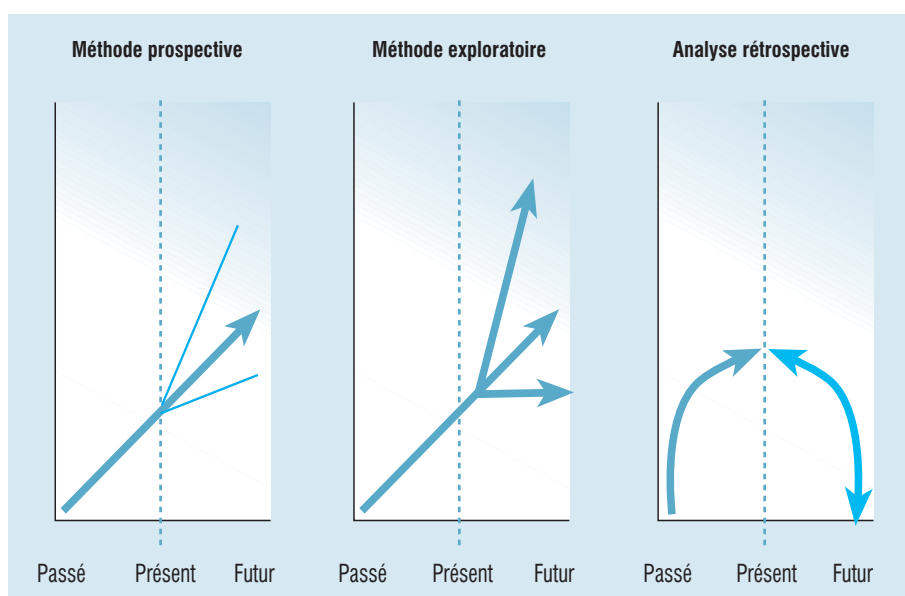
Il est important de reconnaître les possibilités du futur. Celui-ci nous apparaît de trois manières, comme suit:

- (a) l'avenir prévisible: en nous basant sur ce que nous savons, nous pouvons envisager l'avenir, surtout à un horizon pas trop éloigné: l'avenir proche (un an ou deux, selon le domaine qui nous intéresse) est tout à fait prévisible;
- (b) l'avenir imprévu: nous sommes conscients qu'un grand nombre d'événements imprévus peuvent survenir sans être annoncés. Le 11 septembre 2001 constitue un exemple saisissant d'événement imprévu à l'impact considérable. À une échelle moindre, chacun d'entre nous a connu des événements imprévus et y survit plus ou moins bien;
- (c) l'avenir imaginable: ce troisième aspect du futur est celui auquel nous donnons forme au moyen de notre imagination. Selon nos capacités et le niveau de maîtrise que nous possédons, nous pouvons concrétiser certains désirs et visions de l'avenir, en prenant les risques appropriés. C'est parce que le futur est indéterminé que nous pouvons prendre ces risques, dès lors que nous avons les compétences nécessaires pour entreprendre.

Les méthodes prospectives ne s'intéressent qu'au premier type de possibilité; une politique ambitieuse devrait plutôt faire appel au pouvoir des images (Banathy, 1996) et donner leur place aux visions et aux ambitions des élèves afin de les aider à concevoir leur devenir professionnel. Les politiques apprenantes devraient également intégrer une préparation face à l'imprévu (Walker, 2001) et se doter de mécanismes de retour d'information permettant de suivre l'imprévu et d'y réagir. Banathy plaide pour une approche intelligente de la

conception des systèmes et de leur évolution: le futur n'est pas un prolongement mécanique du présent. «Notre capacité de façonner le changement – plutôt que de le subir en spectateurs ou en victimes – dépend de nos compétences et de notre volonté d'orienter l'évolution réfléchie de nos systèmes, de nos communautés et de notre société» (Banathy, 1996, p. 1).

Graphique 2. **Méthodes permettant de scruter l'avenir**



Source: Bilderbeek et al., 2002

Plusieurs méthodes permettent de scruter l'avenir, reflétant, à des degrés divers, l'optimisme affiché par Banathy. Les techniques prospectives sont, pour la plupart, des extrapolations à partir de tendances connues du passé, parfois réparties en une évolution «optimiste» et une autre «pessimiste». Ces techniques ne résistent pas aux événements imprévus et n'accordent aucune place aux efforts de conception active.

Les techniques exploratoires sont utilisées pour traiter les aspects inattendus et créatifs du futur. La technique des scénarios constitue une construction intelligente du futur, basée sur les prévisions, mais allant bien au-delà d'une simple extrapolation à partir de tendances connues.

Les techniques d'analyse rétrospective sont des moyens de tester les élaborations de l'imagination. On part du futur tel qu'on l'imagine et qu'on le désire, puis on planifie à rebours les politiques requises au présent.

Une planification politique intelligente fait appel à des stratégies combinant les méthodes prédictives, exploratoires et rétrospectives. Malheureusement, dans la plupart des cas, leur application est linéaire: les politiques arrêtées et mises en œuvre sur la base de ces trois types d'information prennent une tournure inflexible et non apprenante. La planification politique fonctionne alors comme une usine à projets. Or, pour que la planification politique puisse affronter l'incertitude, elle doit être capable de s'adapter et d'apprendre (Walker, 2001).

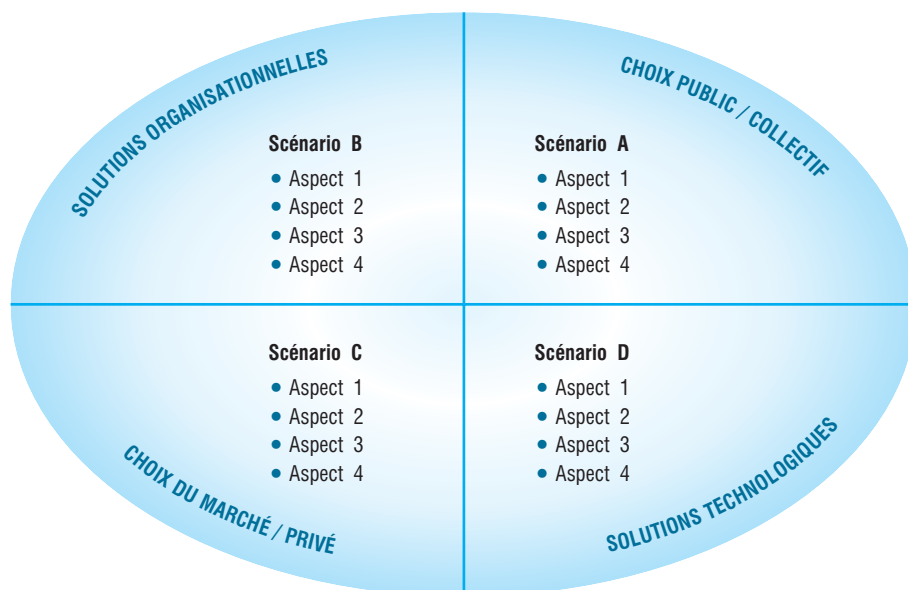
4. Le cas de l'analyse des scénarios

L'analyse des scénarios est une technique de prévision complexe: en combinant diversement des extrapolations extrêmes, on aboutit à plusieurs descriptions de la manière dont l'avenir peut se dérouler. Le processus interactif de construction des scénarios présente souvent plus d'intérêt que le résultat des scénarios produits. Les gestionnaires et les décideurs politiques ont tendance à voir dans l'avenir un simple prolongement du présent; le processus de construction des scénarios leur fait prendre conscience de leurs préjugés et de l'étroitesse de leurs vues.

Une approche possible (mais non unique) pour construire des scénarios consiste à prendre deux dimensions centrales du domaine que l'on cherche à analyser et à les déployer sur quatre axes du scénario. Des thématiques communes sont ajoutées afin d'être élucidées dans chaque axe du scénario. Lors de la phase de construction du scénario, les dimensions centrales et les thématiques communes s'avèrent souvent interchangeables. Le graphique 3 présente un système ouvert de scénarios; le graphique 4 est un exemple de scénario d'aide à la décision élaboré par l'Institut néerlandais d'enseignement agricole. On recueille d'abord, comme dans les investigations prospectives, des informations sur les tendances relatives à chaque dimension et thématique, puis l'on procède à des extrapolations dans des combinaisons poussées à l'extrême.

Le graphique 4 montre un exemple d'application des scénarios pour la planification des connaissances dans le secteur agricole néerlandais. L'axe vertical désigne ce qui doit être produit: cela va des légumes aux connaissances spécialisées nécessaires pour innover dans l'agriculture. Après la Seconde Guerre mondiale, l'agriculture néerlandaise s'est modernisée jusqu'à devenir l'un des systèmes exportateurs les plus prospères du monde (après les États-Unis et le Danemark). Depuis, la densification démographique des Pays-Bas a entraîné une forte pression foncière; de surcroît, les négociations

Graphique 3. **Détermination du terrain de jeu**



Source: Bilderbeek et al., 2002.

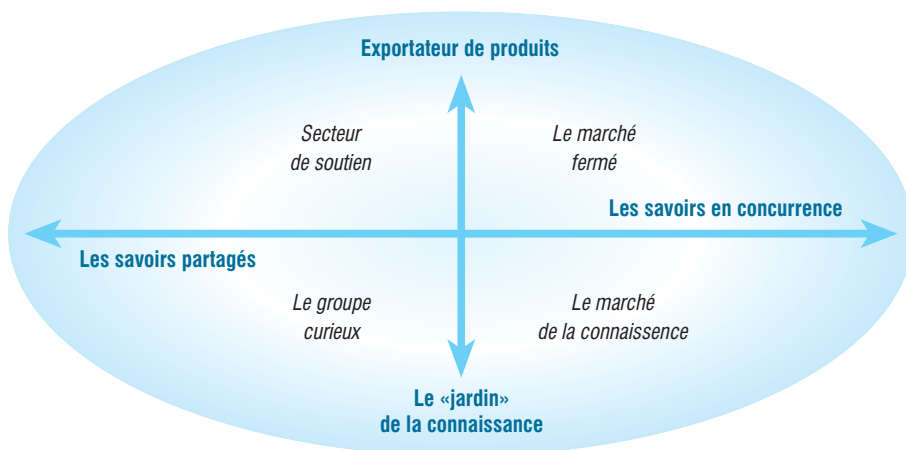
au sein de l'OMC ont bouleversé les politiques protectionnistes de l'UE. Le secteur agricole doit donc envisager de se réorienter et la production de produits fortement innovants apparaît comme une option réaliste.

L'axe horizontal décrit le mode de cohésion sociale dans lequel opère le secteur: coopération ou concurrence. Les tendances et les statistiques, tant passées qu'actuelles, permettent d'envisager toutes les situations extrêmes. Leur combinaison en scénarios dépeint quatre mondes futurs différents, avec des conséquences politiques très variées pour l'économie, l'éducation et la recherche scientifique.

Dans chaque scénario, différentes stratégies politiques peuvent être envisagées, visant par exemple l'emploi ou la formation. Les scénarios permettent d'évaluer le degré de robustesse de ces stratégies (c'est-à-dire, leur validité dans plus d'un scénario), ainsi que les risques liés à ces politiques. C'est ce qui conduit à une planification politique intelligente.

Toutefois, le recours aux scénarios présente certains risques. Les décideurs politiques et les gestionnaires ont tendance à ne croire que dans les scénarios qui coïncident avec leur politique. Ils oublient que chaque scénario a une probabilité de non réalisation égale à zéro. La pensée désirante fait partie de la planification politique. Les politologues (Walker, 2001)

Graphique 4. **Quatre scénarios pour l'agriculture aux Pays-Bas en 2008**



Source: Nieuwenhuis & Le Rütte, 1998.

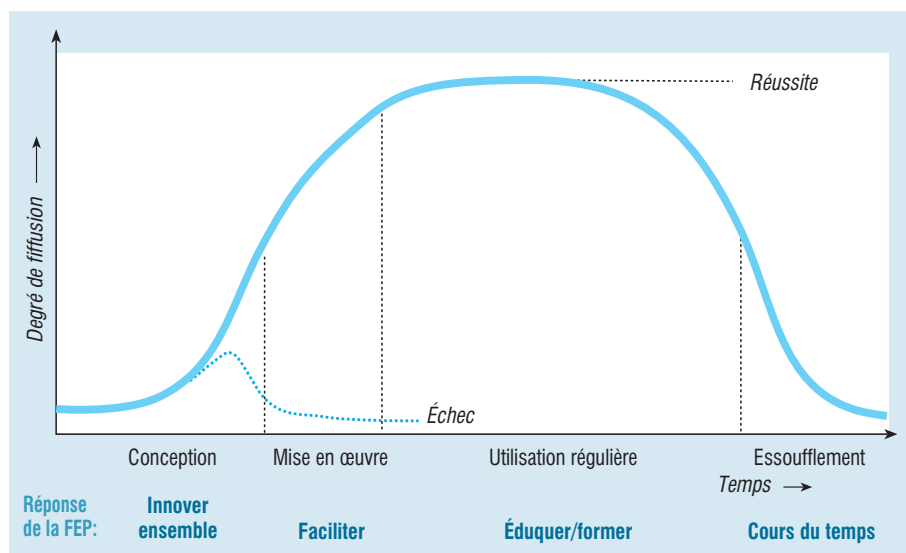
déconseillent de telles approches précisément en raison de l'imprévisibilité du futur. Le deuxième danger est lié au fait que les stratégies les plus robustes sont des compromis: or, les meilleurs résultats sont souvent obtenus en prenant des risques et en choisissant des politiques extrêmes. Le troisième danger est celui d'une trop grande linéarité de la démarche, depuis la conception jusqu'à la mise en œuvre, l'exécution et parfois l'évaluation. Or, l'influence de l'action politique sur l'avenir prend parfois des formes inattendues (prophéties auto-réalisatrices ou auto-négatrices), ce qui impose une permanente réévaluation.

5. L'enjeu d'une adaptation de la planification politique

Walker (2001) plaide pour une approche apprenante de la planification politique permettant une adaptation intelligente des actions programmées. Les actions immédiates seront ainsi fixées dans le détail, tandis que les orientations à plus long terme seront un peu plus ouvertes et indéterminées. La planification politique est progressive par essence, se déroulant dans le temps et réagissant à toutes sortes de signaux. Les prévisions, les scénarios et les analyses rétrospectives permettent d'avoir une vision de l'avenir dans laquelle les points vulnérables des politiques planifiées apparaissent plus clairement.

Walker considère que les systèmes de balisage et de surveillance devraient s'attacher précisément à ces points de vulnérabilité afin de prévoir des mesures de contournement. Les décideurs politiques devraient être prêts à corriger les mesures et les réglementations en fonction des résultats de ce suivi. Une évolution culturelle est nécessaire pour que les décideurs politiques acceptent d'afficher leur vulnérabilité plutôt que leurs certitudes. Il s'agit d'un problème majeur des politiques poursuivant des résultats immédiats (Van der Knaap, 1997).

Graphique 5. **Un modèle logistique pour une FEP réactive**



Source: Nieuwenhuis, 1993

Nous avons mis au point une démarche intellectuelle analogue à la politique adaptative, applicable à la création de programmes de FEP. Le graphique 5 illustre un exemple concret de politique adaptative appliquée à la détection des besoins de compétences. Il s'agit d'un modèle logistique permettant de suivre l'évolution de la demande de compétences et de traduire cette demande en une offre de formation. La courbe en forme de cloche représente la durée de vie d'une nouvelle technologie (qu'il s'agisse d'un processus, d'un produit ou d'un service), conçue comme *pars pro toto* de l'innovation. Cinq stades sont à distinguer, déterminant chacun une structure d'action particulière:

- (a) stade de la conception ou de la création de l'innovation: les agents de FEP (c'est-à-dire, les établissements et les enseignants) doivent simplement être présents et participer, en sachant ce qui se passe et en

- reconnaissant la dynamique à l'œuvre (tant les élèves que les enseignants);
- (b) stade de la mise en œuvre: faciliter les processus apprenants dans les ateliers en suivant des méthodes réflexives; proposer des formations courtes conçues sur mesure;
 - (c) lorsqu'une innovation est en passe d'échouer, aucune action particulière ne doit être prise. Il est difficile de pronostiquer cette éventualité avec certitude;
 - (d) de la mise en œuvre à l'utilisation courante: tirer les leçons des premières étapes et intégrer ces connaissances dans les cours réguliers et la prestation de formation;
 - (e) au cas où l'innovation n'est plus d'utilité: supprimer les cours du programme (il s'agit d'une décision difficile pour les enseignants et les établissements); conserver l'expertise pour d'éventuels utilisateurs futurs.

Cet exemple montre que la détection des besoins de compétences, loin de constituer un ressort binaire, requiert une bonne connaissance des processus innovants et une prise en compte des risques d'échec. De même, la réaction politique n'est pas binaire: les étapes successives de mise en place d'une formation donnée exigent d'orienter l'action au moyen d'un système subtil de suivi et d'interprétation.

6. Observations finales

La planification des politiques de FEP, tant au niveau macro (UE et national) que local (institutions de formation et entreprises) n'est pas une démarche intellectuelle linéaire où les données prédictives aboutissent directement à la création d'un cours de formation. L'avenir est imprévisible, et les techniques de prévision s'avèrent bien incapables de réduire cette incertitude. Une politique intelligente se doit d'être proactive: il s'agit de façonner l'avenir en connaissant ses propres objectifs, ainsi que ceux des autres acteurs intervenant dans le terrain. Cela requiert d'engager un débat au niveau politique et sociétal, éventuellement nourri par les analyses de tendances et d'autres techniques de scrutation de l'avenir. Les données disponibles devraient être utilisées avec discernement. Les réglementations normatives n'ont pas pour objet de concevoir des projets, mais de reconnaître et de nommer les faiblesses de la planification politique. Cette dernière doit trouver sa voie entre Scylla (économie planifiée) et Charybde (anarchie et chaos). Les économies planifiées font totalement confiance aux techniques prospectives, mais un marché de la formation entièrement ouvert ne garantit pas non plus un redressement général du niveau de compétences de la main-d'œuvre (Crouch, Finegold &

Sako, 1999; p. 196-218). La planification politique doit être conçue comme une activité humaine intelligente, ainsi que le soutient Banathy (1996), et trouver un équilibre entre création et réaction.

Les politiques de FEP devraient être préparées au changement, suivant le modèle cyclique de l'apprentissage en politique. Le suivi, l'évaluation et l'analyse continue devraient faire partie de la conception politique, afin que celle-ci s'adapte en permanence à l'évolution du contexte sans perdre de vue les objectifs convenus.

Faire naviguer la FEP à travers l'océan de l'économie basée sur la connaissance requiert de la créativité: certes, le bulletin météorologique fournit des informations essentielles, mais le choix de la destination ne dépend pas de ces informations. C'est l'affaire du discours politique.

7. Bibliographie

- Banathy, B. H. *Designing social systems in a changing world*. New York, Londres: Plenum Press, 1996.
- Bilderbeek, R.; Houtkoop, W.; Nieuwenhuis, L. *Dossier Beroepspraktijkvorming. Scenario's: de toekomst verbeelden* [Concevoir l'avenir de l'apprentissage sur le lieu de travail]. Zoetermeer: COLO, 2002.
- Brown, J. S.; Duguid, P. *Organisational learning and communities of practice: towards a unified theory of working, learning and innovation. Organisational Learning*. Thousands Oaks: Sage Publications, 1998.
- Crouch, C.; Finegold, D.; Sako, M. *Are skills the answer? The political economy of skill creation in advanced industrial countries*. Oxford: Oxford University Press, 1999.
- Gielen, P.; Reitsma, N.; Wilbrink, W. *Towards a competent labour force: development of and experiences with competence-based education*. Wageningen: Stoas, 2000.
- Mayer, K. *Vocational education and training in transition: from Fordism to a learning economy*. In: Nijhof, W. J.; Heikkinen, A.; Nieuwenhuis L. F. M. (dir.). *Shaping flexibility in vocational education and training: institutional, curriculum and professional conditions for flexible VET systems*. Dordrecht: Kluwer Academic Press, 2002, p. 17-34.
- Nieuwenhuis, A. F. M. *Beroepsgerichte leerplanontwikkeling* [La mise au point de programmes de formation professionnelle]. In: Nijhof, W. J. et al. *Handboek curriculum*. Lisse: Swets en Zeitlinger, 1993.

- Nieuwenhuis, L. F. M.; Le Rütte, R. *De wereld in 2008* [Le monde en 2008: scénarios pour l'agriculture des Pays-Bas]. Wageningen: Stoas, 1998.
- Nieuwenhuis, L. F. M. Learning organisations for VET. In: Nijhof W. J.; Heikkinen, A.; Nieuwenhuis, L. F. M. (dir.). *Shaping flexibility in vocational education and training: institutional, curriculum and professional conditions for flexible VET systems*. Dordrecht: Kluwer Academic Press, 2002.
- Psacharopoulos, G. Interaction entre recherche, politique et pratique. In: Conférence du Cedefop sur la reconnaissance précoce des besoins de compétences, 2003 [dans ce même ouvrage].
- Tomassini, M. Knowledge dynamics, communities of practice: emerging perspectives on training. *European Journal Vocational Training*, 2000, vol. 19, p. 38-46.
- Toolsema, B. *Werken met competenties* [Travailler avec les compétences]. PhD study. Enschede: Université de Twente, 2003.
- Van der Knaap, P. *Lerende overheid, intelligent beleid: lessen van beleidsevaluatie en beleidsadvisering voor de structuurfondsen van de Europese Unie* [Gouvernement apprenant, gouvernance intelligente]. La Haye: Phaedrus, 1997.
- Walker, W. E. *Adaptive policies: an approach for dealing with structural uncertainty in public policymaking*. Leiden: Rand Europe, 2001.

Méthode d'enquête combinée sur le déficit des compétences

Olga Strietska-Ilina

*Observatoire national de l'emploi et de la formation,
République tchèque*

Cet article traite des questions soulevées par l'utilisation combinée de diverses méthodologies de prévision et d'anticipation des besoins de compétences. L'approche actuellement suivie en République tchèque est expliquée et illustrée par les recherches en cours sur le problème du déficit des compétences.

Bien que peu d'entreprises tchèques fassent état de problèmes de recrutement ou d'un déficit des compétences, elles reconnaissent que les conséquences qui en découlent sont néanmoins très graves. Cela étant, leur perception du déficit des compétences n'est peut-être pas tout à fait objective. Outre les enquêtes réalisées dans les entreprises, d'autres types d'investigations sont décrites, ainsi que des méthodes correctives.

Après avoir examiné les résultats concrets, l'article aborde les aspects systémiques et méthodologiques de la détection précoce et systématique des besoins de compétences. L'échange permanent de connaissances entre les institutions de recherche s'avère indispensable, non seulement au niveau national, mais aussi entre réseaux internationaux, parallèlement à un recours actif aux plates-formes d'information à différents niveaux.

1. Introduction

L'Observatoire national tchèque de l'emploi et de la formation consacre ses travaux de recherche appliquée à l'analyse de la réactivité de l'offre d'éducation et de formation aux exigences du marché de l'emploi. Outre ses nombreux domaines d'expertise, l'Observatoire s'attache particulièrement à analyser les besoins de compétences. La plupart des projets récents s'appuient sur les connaissances, les pratiques et les méthodes mises en œuvre dans d'autres pays européens. Le projet *LABOURatory* (Prévision des besoins de formation, 1998-2001) visait à mettre en place une méthode de prévision à moyen

terme applicable aux économies en transition et à combiner l'approche quantitative avec des instruments qualitatifs plus «souples». Des institutions de recherche de six pays européens ont rejoint le projet, lequel s'est donc traduit par la création spontanée d'un réseau informel d'institutions, qui continue à fonctionner aujourd'hui dans le cadre du suivi du projet ainsi que d'autres activités.

Parmi les activités de suivi figure une proposition pour la détection précoce des besoins de compétences en République tchèque, comprenant la définition des responsabilités institutionnelles, l'identification et la mobilisation de ressources multiples (2002-2003), ainsi qu'un travail plus poussé de perfectionnement méthodologique et d'intégration des méthodes et des activités à plusieurs niveaux.

Parmi les nouvelles activités figurent l'analyse des besoins de compétences et le développement des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises tchèques (2002-2003); la recherche sur les compétences requises pour l'innovation, les nouvelles technologies et les activités de recherche et de développement dans les entreprises (2003); enfin, la détection des déficits de compétences sur le marché du travail tchèque (2002-2003), qui fait l'objet du présent article.

Ces activités visent à résoudre un certain nombre de problèmes hérités du système de planification socialiste. La République tchèque, comme bien d'autres futurs États membres, a largement recouru par le passé aux analyses prospectives aux fins de planification économique. Ces méthodes ont été abandonnées et l'on tente désormais de mettre au point des méthodes et des techniques de recherche modernes, ce qui s'avère difficile compte tenu du scepticisme que suscite ce type de recherche, la prévision restant associée aux anciennes pratiques de planification. Le contexte entourant ces efforts est celui d'une négociation sociale affaiblie et d'une participation limitée des employeurs à la définition des compétences requises sur le marché du travail. De ce fait, l'analyse des besoins de compétences apparaît comme une tâche difficile, mais de plus en plus pressante; par ailleurs, on commence lentement à admettre la nécessité de concevoir de nouvelles méthodologies.

L'évaluation des méthodes existantes a posé divers problèmes. En premier lieu, alors qu'il n'existe aucune méthode prête à l'emploi et universellement valable d'analyse des besoins de compétences, il faut intégrer l'immense fonds européen d'informations et de pratiques. En deuxième lieu, la République tchèque manque cruellement de données indispensables (en termes de contenus et de flux). En troisième lieu, il s'agit d'un travail effectué dans les conditions d'une démarche non systémique, essentiellement pour un projet à court terme doté de peu de ressources. Les efforts déployés n'ont

peut-être pas résolu tous les problèmes, mais nous espérons qu'ils auront, au moins, contribué à rendre la situation actuelle plus transparente et à identifier les tâches restant à accomplir. L'un des objectifs était d'analyser les déficits de compétences au moyen d'une méthodologie complexe et «composite», prenant en compte les pratiques et les instruments utilisés dans plusieurs pays d'Europe.

2. Terminologie et méthodes

Nous employons ici le terme de «déficit de compétences» dans son sens général. Il s'agit de la définition, légèrement adaptée, du Groupe de travail spécial sur les compétences du Royaume-Uni (*National Skills Task Force*), qui définit le «déficit de compétences» comme l'absence concrète, sur le marché du travail, d'individus qualifiés et possédant les types de compétences recherchées, ce qui se traduit par des difficultés de recrutement (NSTF, 1998). Le déficit de compétences décrit une situation où l'employeur ne parvient plus à recruter des employés possédant les compétences dont il a besoin moyennant un salaire normal (OEE, 2001). Cela peut traduire une insuffisance de main-d'œuvre disponible (lorsqu'il y a très peu de chômage), un déséquilibre géographique de l'offre (les travailleurs qualifiés disponibles ne se trouvent pas là où les postes sont à pourvoir), ou une pénurie effective de travailleurs qualifiés, qu'il s'agisse de débutants ou de travailleurs ayant des niveaux plus élevés de qualification professionnelle (NSTF, 1998). Nous pouvons aussi parler de «pénurie de main-d'œuvre» (force de travail insuffisante), de «déficit de main-d'œuvre dans certaines professions», de «disparité des compétences» (inadéquation de l'offre de ressources humaines par rapport aux exigences du marché du travail) et de «difficultés de recrutement».

Notre démarche méthodologique a combiné diverses sources d'informations et enquêtes. Certains aspects de la méthodologie ne seront appliqués qu'une fois rassemblées les données pertinentes, à savoir les prévisions économétriques, la sériation chronologique des statistiques sur les postes non pourvus, etc.

Pour mesurer les principales tendances de l'emploi et des compétences, nous avons essentiellement analysé les données dynamiques du marché de l'emploi tchèque par secteurs, industries, professions et niveaux d'éducation, en les comparant, lorsque c'était possible, avec celles d'un certain nombre d'États membres et de pays en voie d'adhésion.

Les statistiques sur les postes vacants ne sont pas complètes en République tchèque et ne représentent, en gros, que la moitié des offres d'emploi.

Outre l'analyse des statistiques normalisées des services publics tchèques pour l'emploi, nous avons réalisé une enquête auprès de 900 entreprises. Nous espérons pouvoir élargir ce nombre, afin que les données recueillies au niveau micro et macro gagnent en robustesse. Les enquêtes conduites précédemment dans les entreprises nous ont néanmoins fait comprendre que ces dernières sont souvent incapables de prévoir objectivement leurs besoins futurs de qualifications ou de compétences et qu'elles ont tendance à sous-évaluer les contraintes liées aux progrès technologiques et à la compétitivité dans une Europe élargie. C'est pourquoi il nous a fallu poursuivre les enquêtes.

L'enquête sur les services publics pour l'emploi a couvert toutes les agences des différentes régions. Il a été jugé utile d'inclure 224 agences de recrutement privées (chasseurs de têtes), dans la mesure où 18 % des entreprises font appel à leurs services. Il a paru également intéressant d'analyser le contenu des offres d'emploi publiées dans la presse ou sur Internet, car 53 % des entreprises qui recrutent recourent aux services de petites annonces de la presse et 8 % aux sites web d'offres d'emploi. En outre, *CzechInvest* a fourni au projet les résultats d'une enquête sur les investisseurs de l'industrie manufacturière, qui couvrait 183 entreprises.

Toutes ces sources d'information et de données sont biaisées ou incomplètes, d'une façon ou d'une autre. Par exemple, les pratiques d'enregistrement des offres d'emploi font que les statistiques en la matière et les services publics pour l'emploi ne s'intéressent généralement qu'aux niveaux de qualification les plus bas. En revanche, l'analyse des contenus des offres d'emploi parues dans la presse ou sur Internet, ainsi que les enquêtes auprès des agences de recrutement privées donnent une information complète sur l'emploi hautement qualifié. L'enquête réalisée dans les entreprises révèle que les entreprises dotées de capitaux étrangers, et particulièrement celles de la nouvelle économie, se distinguent non seulement par leurs pratiques de gestion des ressources humaines, mais également par leur perception singulière du déficit des compétences sur le marché du travail. L'enquête auprès des employeurs constitue notre matériel de base, que les autres enquêtes viennent compléter. En combinant ces résultats nous obtenons des informations nouvelles au plan qualitatif, qui nous aident à brosser un tableau plus fiable et complet. La méthodologie choisie s'inspire de l'expérience d'autres pays et institutions, par exemple le Centre de recherche sur l'éducation et le marché du travail aux Pays-Bas (ROA), le Groupe de travail spécial sur les compétences au Royaume-Uni, l'Observatoire européen de l'emploi, le système français d'études prospectives et les Observatoires régionaux de l'emploi et de la formation (OREF) en France.

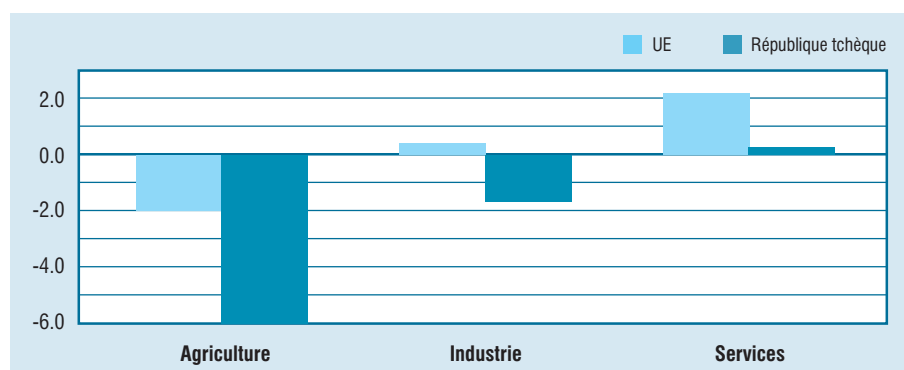
3. Résultats de l'étude

3.1. Principales tendances

Nous avons d'abord relevé les tendances de l'emploi, de l'éducation et de la formation. Il convient de noter que nous ne parlons pas d'analyse statistique normalisée. En général, nous préférons les données dynamiques à l'information statique, et l'analyse qualitative à celle strictement quantitative. Cette préférence s'explique en partie par les données disponibles et la robustesse des données individuelles.

L'analyse comparative des tendances de l'emploi en République tchèque par rapport à celles de l'UE révèle que le secteur dont le potentiel de croissance est le plus élevé est celui des services, et qu'il peut absorber tous les niveaux de qualification. L'agriculture et l'industrie accusent depuis quelques années une forte baisse de leur capacité d'emploi, et bien que la part nominale de l'emploi industriel dépasse encore celle de la plupart des États membres, la part d'actifs employés dans ces secteurs en République tchèque est vouée à se stabiliser, voire à s'infléchir. Le déficit des compétences devrait concerner en premier lieu le secteur des services.

Graphique 1. **Évolution moyenne de l'emploi par secteur dans l'UE-15 et en République tchèque, 1996-2001 (en %)**

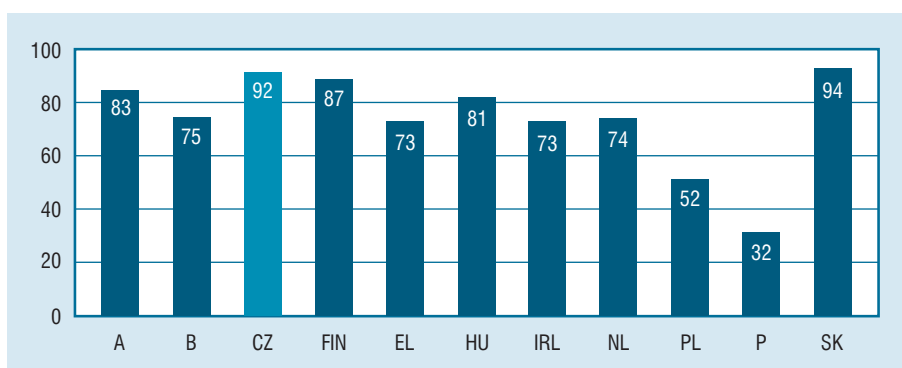


Source: calculs à partir de: Commission européenne, *l'Emploi en Europe 2002* et ČSÚ, 2002.

L'offre de main-d'œuvre réagit avec une certaine souplesse aux tendances de l'emploi, qui traduisent une hausse manifeste des compétences générales. Globalement, le système éducatif réagit bien à l'exigence d'une force de travail plus qualifiée, du moins pour ce qui concerne les qualifications formelles. En outre, la comparaison de la part de la population ayant atteint au moins le

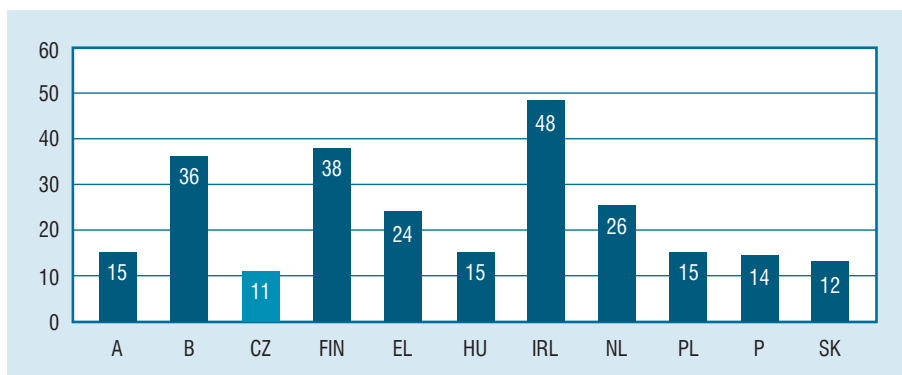
second cycle de l'enseignement secondaire révèle les très bonnes performances de la République tchèque.

Graphique 2. **Pourcentage de la population ayant atteint au moins le second cycle de l'enseignement secondaire, groupe d'âge 25-34 ans (2001)**



Source: Regards sur l'éducation; indicateurs de l'OCDE, 2002.

Graphique 3. **Pourcentage de la population ayant accompli des études supérieures, groupe d'âge des 25-34 ans (2001)**



Source: Regards sur l'éducation: indicateurs de l'OCDE, 2002.

La situation est très différente si l'on compare, dans le même groupe d'âge, le pourcentage d'individus ayant accompli des études supérieures dans différents pays européens. Les performances tchèques à cet égard sont alarmantes et ne correspondent pas à la tendance de relèvement des compétences

sur le marché du travail. Les comparaisons réalisées par l'OCDE sur la dynamique des acquis éducatifs dans les groupes plus jeunes et plus âgés révèlent à cet égard une stagnation de la République tchèque. Malgré une participation accrue à l'enseignement supérieur, il apparaît que le point fort de la main-d'œuvre tchèque se situe à un niveau de qualifications intermédiaire.

La question se pose alors de savoir si la pénurie de compétences hautement qualifiées entraîne des difficultés de recrutement pour les entreprises tchèques. Les enquêtes réalisées auprès des entreprises se sont avérées particulièrement éclairantes sur ce point.

En premier lieu, les entreprises constatent une aggravation générale des problèmes de recrutement, par rapport à la situation d'il y a trois ans, surtout pour les postes de technicien et assimilé, d'employé, de vendeur, de machiniste et d'ouvrier spécialisé, d'artisan et d'agent commercial. Les entreprises les plus touchées sont les sociétés dynamiques dont la productivité du travail, le développement technologique et la capacité d'innovation vont en grandissant.

3.2. Pénurie de main-d'œuvre et difficultés de recrutement

D'après les résultats de l'enquête, 12 % des entreprises connaissent des difficultés de recrutement. Les organisations de grande taille ont le plus de difficultés à recruter le personnel dont elles ont besoin. Les régions ayant un faible taux de chômage ne sont pas les seules à accuser des problèmes de recrutement supérieurs à la moyenne (c'est le cas du nord-est de la Bohême, où le taux de chômage ne dépasse pas 5 %, mais où 17 % des entreprises signalent des difficultés de recrutement); les régions fortement touchées par le chômage sont également affectées par ce problème (nord-ouest de la Bohême: taux de chômage: 10,7 %; entreprises ayant des difficultés de recrutement: 22 %). Dans le premier cas de figure, nous pouvons invoquer le tassement du marché du travail, tandis que le second cas de figure met en évidence l'inadéquation entre les compétences disponibles et le marché local de l'emploi, ainsi que, probablement, la faiblesse de la mobilité interrégionale. Il importe toutefois d'observer que la disponibilité du marché du travail n'est pas la seule explication aux difficultés de recrutement.

À l'heure actuelle, les employeurs ne considèrent pas que la pénurie de main-d'œuvre soit un problème grave. Contrairement à l'hypothèse initiale, les employeurs déclarent manquer de main-d'œuvre moyennement qualifiée, particulièrement dans les secteurs de la mécanique et de la construction, dans diverses branches techniques et dans les services. Néanmoins, l'expérience et les prévisions des employeurs indiquent une tendance probable vers une pénurie de main-d'œuvre hautement qualifiée et instruite.

La question se pose de savoir si nous pouvons réellement parler de pénurie de main-d'œuvre *stricto sensu*. Lors des enquêtes auprès des employeurs, des services publics pour l'emploi et des agences de placement privées, il est apparu que les principales causes invoquées de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée sont: la nature du travail, l'absence de mobilité professionnelle, les salaires insatisfaisants, l'image négative du métier ou du secteur, les possibilités de carrière limitées, etc. L'insuffisance de la main-d'œuvre disponible ou sa structure inadéquate sont également mentionnées comme des causes probables de la pénurie de main-d'œuvre, parallèlement à la qualité insuffisante de l'éducation et, dans certaines branches, au rythme accéléré des mutations technologiques que les systèmes éducatifs ne parviennent pas à intégrer ni à suivre.

Le recoupement d'un certain nombre d'indicateurs fait apparaître deux grands groupes de professions affectées par un déficit de compétences. Ces indicateurs sont les suivants:

- (a) le nombre d'élèves sortants dans la discipline considérée et leur niveau d'études;
- (b) le pourcentage d'élèves sortants trouvant un emploi, d'après les statistiques disponibles et les enquêtes des services publics pour l'emploi;
- (c) le salaire mensuel brut dans la profession spécifiée, comparé aux moyennes salariales, et la hausse des salaires dans la profession, comparée à la hausse salariale moyenne;
- (d) l'opinion des employeurs, des services publics pour l'emploi et des chasseurs de tête sur les raisons de la pénurie de main-d'œuvre et des difficultés de recrutement.

Le premier groupe comprend les professions suivantes: ouvrier du bâtiment, maçon, couturier, gestionnaire, secrétaire, cuisinier et serveur. Le déficit de compétences dans ce groupe est dû à une structure inadéquate de la main-d'œuvre disponible sur le marché du travail local, à une faible mobilité interrégionale des travailleurs, à la qualité insuffisante des demandeurs d'emploi et, surtout, au manque de flexibilité des conditions de travail et des salaires.

Le second groupe comprend les professions suivantes: technicien du bâtiment, ouvrier et technicien mécanicien, concepteur, infirmier, médecin, enseignant et formateur, spécialiste des technologies de l'information et programmeur. Dans ce groupe nous avons réellement affaire à une pénurie de main-d'œuvre. D'ailleurs, les spécialistes des technologies de l'information, les programmeurs, les médecins, les concepteurs, les techniciens du bâtiment et les techniciens mécaniciens ont des salaires supérieurs à la moyenne et des perspectives d'augmentation plus favorables que la moyenne. Nous avons bien affaire, dans ces derniers cas, à ce que l'on appelle une pénurie des compétences à

forte rémunération, c'est-à-dire une situation où les ajustements du marché ne parviennent pas à compenser la hausse du coût salarial des individus dotés des compétences et des qualifications requises.

3.3. L'inadéquation des compétences

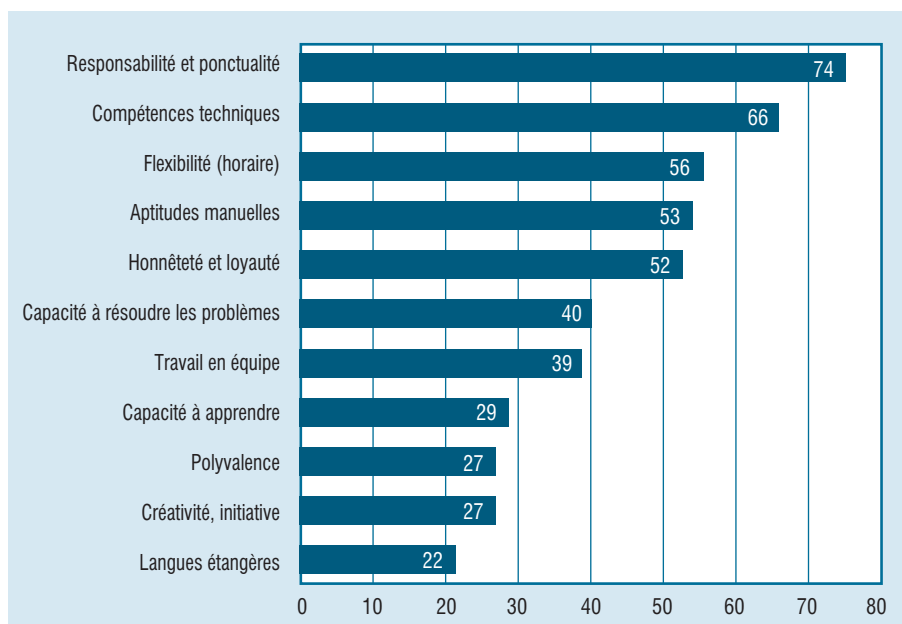
Notre approche combinée a également permis d'obtenir des informations qualitatives sur les déficits de compétences. Il a été demandé aux entreprises, aux services publics pour l'emploi et aux chasseurs de tête de spécifier les compétences et les connaissances qui manquent le plus aux employés, et plus particulièrement aux demandeurs d'emploi et aux élèves sortants. Cette information était recherchée pour des professions, des qualifications, des niveaux et des types de formation spécifiques. Nous pourrions compléter cette information par l'analyse des offres d'emploi parues dans la presse et sur Internet, par rapport aux années précédentes (1999, 2000, UIV 11/2000, UIV 6/2000), afin de mettre en évidence l'évolution des critères qualitatifs appliqués à la main-d'œuvre. Nous nous limiterons, dans cet article, à présenter les résultats d'ordre général obtenus par la méthode combinée.

Près de 9 % des entreprises perçoivent un manque récurrent de compétences spécifiques, tant chez leurs employés que chez les candidats. Les PME sont plus nombreuses à rencontrer ce problème. Les différences entre régions sont significatives: ainsi à Prague, 3 % seulement des entreprises sont confrontées à une inadéquation des compétences, tandis que dans le Sud-Ouest cette proportion s'élève à 18 %. Un taux à peine plus élevé d'entreprises reconnaît la nécessité d'améliorer le niveau des compétences et la qualité de la main-d'œuvre, afin que la République tchèque reste compétitive après son adhésion à l'UE.

Le manque d'aptitudes personnelles et les défauts de comportement sont souvent mentionnés, alors que l'attitude au travail est le plus souvent jugée satisfaisante. Un grand nombre d'entreprises signalent également un manque de compétences techniques, c'est-à-dire liées à la profession. Il s'agit d'un message inquiétant, mais qui concerne surtout les travailleurs ayant suivi une formation professionnelle courte (moins de trois ans d'études) et, dans une bien moindre mesure, ceux qui ont un niveau d'études secondaires ou supérieures. Les employeurs valorisent les travailleurs ayant fait des études supérieures, tandis que les travailleurs faiblement qualifiés, notamment ceux qui ne sont pas allés au-delà de l'enseignement obligatoire, sont moins bien notés.

Les enquêtes montrent que l'inadéquation la plus grave concerne les compétences linguistiques et les technologies de l'information et de la communication. Les employeurs souhaitent que ces aspects soient désormais intégrés aux qualifications de tout niveau. D'autres compétences estimées manquantes

Graphique 4. **Compétences, capacités et qualités spécifiques déclarées manquantes – résultats de l'enquête auprès des entreprises**



Source: enquête réalisée par Median / NOET, 2002.

sont la capacité de travailler en équipe, la capacité à résoudre des problèmes, la capacité de traiter un grand volume d'informations, la gestion d'équipe, la créativité, l'aptitude à communiquer, le sens des responsabilités, la fiabilité, l'honnêteté et la loyauté.

4. Conséquences du déficit de compétences

Bien que peu d'entreprises soient conscientes du déficit des compétences, 41 % d'entre elles estiment qu'il a un impact négatif sur la productivité et le chiffre d'affaires. Les PME sont davantage affectées que les entreprises plus grandes. Parmi les conséquences signalées figurent la baisse de la qualité des produits et des services, le manque à gagner, la pression sur le personnel, les obstacles au développement futur et le recours à la sous-traitance pour la production ou les services. Les résultats confirment la gravité des

conséquences du déficit de compétences sur la compétitivité des entreprises, des régions et de l'économie en général.

L'adhésion prochaine à l'UE, l'ouverture progressive du marché du travail et la mobilité transnationale accrue de la main-d'œuvre risquent d'entraîner un exode des travailleurs qualifiés. Or, les qualifications de niveau intermédiaire ne suffisent pas à garantir la compétitivité économique dans les conditions d'un marché unique. L'évolution de la demande de compétences vers une main-d'œuvre de plus en plus qualifiée est une tendance confirmée sans équivoque lors des enquêtes.

Cette tendance est particulièrement visible dans les entreprises dynamiques à forte productivité et axées sur les exportations, ainsi que dans celles qui se consacrent à la recherche et au développement pour l'innovation et le changement technologiques. Les pays candidats, dont la compétitivité est souvent basée sur le faible coût de main-d'œuvre, doivent faire attention au «piège du travail faiblement qualifié» (Haskel & Holt, 1999) et éviter de devenir l'«atelier d'assemblage» de l'Europe. Face au développement de l'économie basée sur la connaissance en Europe, le renforcement de la compétitivité peut tout à fait s'envisager moyennant une politique volontariste visant à relever le niveau des compétences et à équiper la population de meilleures qualifications, ce qui irait bien au-delà d'une simple réduction des inadéquations et des déficits de compétences.

5. Les enjeux futurs de la recherche

Compte tenu de la gravité des conséquences du déficit de compétences, il conviendra de planifier des analyses de ce type de manière régulière. Notre démarche combinée s'est révélée utile, mais elle ne va pas sans contraintes en termes d'exigence analytique, de ressources et de portée du travail. Elle nous a permis d'aborder la situation au niveau national et de détecter, dans leurs lignes générales, les principaux problèmes qui se posent aux niveaux régional et sectoriel, ainsi que dans les entreprises. Afin d'obtenir une information plus fiable et complète à un niveau micro et médian, il nous faudra disposer d'un échantillonnage plus fourni et réaliser des enquêtes plus régulières. Il paraît vital que toutes les institutions concernées travaillent ensemble et mettent en commun leurs ressources et leurs activités.

L'Observatoire national tchèque envisage de créer une plate-forme nationale pour l'analyse et la détection des besoins de compétences, afin de diffuser plus facilement l'information, les recherches, les méthodes et les outils dans

le pays. Toutefois, il ne suffit pas de partager les connaissances au niveau national; notre étude illustre les bénéfices et l'enseignement que l'on peut retirer des travaux conduits dans d'autres pays, ainsi que des méthodes qui y sont appliquées. Nous avons constaté les limites de notre accès à l'information et aux connaissances d'autres pays, dans la mesure où nous dépendons des publications et des documents de travail disponibles dans les institutions partenaires, des sites Internet et des bibliothèques. Il est clair qu'une part considérable de l'information n'est pas partagée. Nous serions donc heureux de participer à la création d'une plate-forme d'information regroupant des institutions de recherche de plusieurs pays, afin de partager les informations sur les nouveaux résultats de la recherche et sur les méthodes appliquées en Europe.

Outre cette plate-forme d'information, la mise en place d'un réseau international d'experts et d'institutions s'occupant d'analyse et de reconnaissance des besoins de compétences pourrait contribuer à lancer une nouvelle ère de recherche plus ouverte, voire pluridisciplinaire.

Enfin, nombre de chercheurs oublient que la simple détection d'un problème ne suffit pas à imposer le changement. Au-delà de la détection des besoins de compétences, il faut faire en sorte que tous les acteurs pertinents prennent conscience du problème, ce qui souligne l'importance des réseaux nationaux et probablement d'une plate-forme européenne.

6. Bibliographie

- Haskel, J.; Holt, R. *Anticipating future skill needs: can it be done? Does it need to be done?* Londres: The Skills Task Force, 1999.
- L'emploi en Europe 2002. Évolution récente et perspectives.* Commission européenne, Direction générale de l'emploi et des affaires sociales, 2002.
- NSTF. *Towards a national skill agenda: first report of the National Skills Task Force.* Sheffield: DfEE, 1998.
- OCDE. *Regards sur l'éducation: Indicateurs de l'OCDE – Édition 2002.* Paris: OCDE, 420 p.
- OEE – Observatoire européen de l'emploi. *Labour shortages and skill gaps: European Employment Observatory annual conference 2001, 31st May to 1st June.* Birmingham: Secrétariat de l'Observatoire européen de l'emploi, 2001. Disponible sur Internet: http://www.eu-employment-observatory.net/resources/conference/eeo_conf_2001.pdf [le 4.2.2004].
- Trh práce v České republice za roky 1993-2001, ČSÚ, 2002.
- Vymětalova, Simona. *Kvantitativní analýza inzerce v denním tisku a na Internetu II.* Prague: UIV, 2000.
- Vymětalova, Simona. *Kvantitativní analýza inzerce v denním tisku a na Internet.* Prague: UIV, 2000.

Préparer les qualifications de demain

Mike Coles

*Conseil pour les qualifications et les programmes d'études (QCA),
Royaume-Uni*

La détection précoce des besoins de qualifications a longtemps été un problème au Royaume-Uni. Les principaux obstacles étaient la pénurie d'informations sur le marché du travail, la durée trop longue du processus de développement de nouvelles qualifications et la faiblesse des méthodes permettant de recueillir et d'analyser les informations sur les besoins futurs de qualifications. Cette contribution décrit les possibilités ouvertes par une nouvelle méthodologie, nommément la planification au moyen de scénarios, pour maintenir une offre actualisée de qualifications, aussi utile pour les individus que pour les entreprises et l'économie en général.

Trois secteurs de l'industrie des transports au Royaume-Uni ont recouru à la méthode des scénarios pour détecter et planifier leurs besoins de qualifications: il s'agit du transport routier, de la vente et de l'entretien des véhicules automobiles et du transport ferroviaire de passagers. L'article fait état des réactions des spécialistes de l'emploi de ces trois secteurs à la nouvelle méthode et fournit quelques indications sur les possibilités d'application de la méthode à l'avenir. Nous tenterons de répondre à un certain nombre de questions: qui doit réaliser les scénarios? À quel moment du processus d'analyse des besoins faut-il s'intéresser aux scénarios? Jusqu'à quel point les scénarios doivent-ils spécifiquement traiter du secteur industriel étudié? Quel est l'horizon temporel le plus approprié pour élaborer des scénarios?

La plupart des experts ont accueilli favorablement l'exercice de scénarisation et il semble que l'application de la méthode ait permis d'améliorer les analyses des besoins dans les entreprises. Par exemple, on a pu comparer, au moyen de tableaux, les besoins identifiés par les méthodes traditionnelles et ceux révélés spécifiquement par la méthode des scénarios. Les deux atouts principaux de l'exercice sont, d'une part, la capacité des scénarios à combiner les données quantitatives et qualitatives et, d'autre part, la possibilité d'exploiter simultanément les informations concernant l'offre et la demande.

1. Introduction

La reconnaissance précoce des besoins de compétences a longtemps été un problème au Royaume-Uni. Plusieurs obstacles freinent, pour l'instant, la mise en place de qualifications correspondant aux compétences requises par les entreprises. Ces obstacles sont notamment l'absence de données sur le marché du travail, le temps nécessaire pour mettre au point les qualifications et la faiblesse des méthodes de collecte et d'analyse des informations sur les besoins futurs de qualifications. Cet article traite du développement d'un nouvel aspect de l'analyse stratégique des besoins, nommé la planification au moyen de scénarios, utilisée pour établir une série de qualifications actualisées et utiles tant pour les individus que pour les entreprises et l'économie en général.

Un système des qualifications transparent, utile et efficace présente des avantages aussi bien pour les individus que pour l'emploi et l'économie (Leney & Coles, 2001). Le processus d'analyse des besoins de qualifications vise essentiellement la modernisation: il s'agit de s'assurer que les utilisateurs des qualifications – et du cadre des qualifications – ont confiance dans le contenu et dans la structure de ces qualifications, ainsi que dans leur relation réciproque. Logiquement, le reste s'ensuit: dès lors que les qualifications reflètent fidèlement les compétences et que les individus sont motivés pour les acquérir, il en résulte un impact positif sur la carrière de l'individu, sur l'offre de compétences, sur l'activité économique du secteur et sur la compétitivité internationale.

2. Le développement des compétences au Royaume-Uni

Le système britannique de qualifications repose sur un nombre établi de qualifications bien définies. Ces dernières ont été introduites et sont gérées par les universités et les professions concernées; mises à part les interventions du gouvernement pour réglementer le système, celui-ci peut être défini comme décentralisé et libre. L'action du gouvernement visait à rationaliser le système, à soutenir la demande d'évaluations et à instaurer un système de reconnaissance destiné aux groupes ayant difficilement accès aux qualifications, par exemple les jeunes chômeurs. Plus récemment, le gouvernement a tenté d'enrayer le déclin rapide de l'apprentissage en tant que dispositif de formation et de qualification.

Les principales méthodes de détection précoce des besoins de compétences appliquées dans l'UE sont les suivantes (Sellin, 2001):

- (a) l'évaluation des besoins de qualifications spécifiques par emplois,
- (b) l'évaluation des professions particulières,
- (c) l'analyse comparative des qualifications dans les différentes professions (études transversales),
- (d) l'analyse des qualifications dans la société tout entière.

Le Royaume-Uni applique chacune de ces méthodes à des degrés divers; chacune des nations du Royaume-Uni est d'ailleurs dotée d'agences compétentes dans ces domaines. Une infrastructure d'organisations comprenant les Conseils pour l'apprentissage et les compétences (*Learning and Skills Councils*) et le Partenariat pour les compétences dans les entreprises (*The Skills for Business Partnership*), lui même composé de l'Agence de développement des qualifications sectorielles (*Sector Skills Development Agency – SSDA*) et de plusieurs Conseils pour les compétences sectorielles (*Sector Skills Councils – SSC*) collabore avec des associations professionnelles spécifiques pour évaluer les besoins de compétences. La recherche menée par les universités ou d'autres institutions complète les travaux de ces organismes. Le gouvernement britannique peut également commanditer des recherches, par exemple sur l'évolution future des métiers.

Les experts chargés de faire le point sur les qualifications ont invariablement à fournir des informations sur l'avenir; l'accent est généralement mis sur la nécessité d'équiper la population de qualifications élevées, afin d'assurer la productivité future du Royaume-Uni. Toutefois, la question de savoir comment développer des qualifications porteuses d'avenir demeure problématique.

3. La modernisation des qualifications au Royaume-Uni

Il n'existe pas, au Royaume-Uni, de processus générique d'analyse des besoins applicable à l'ensemble des qualifications. Jusqu'à une date récente, les modalités d'actualisation des qualifications variaient en fonction du type de qualifications. De nouvelles qualifications professionnelles ont été développées ces dernières années, afin de répondre aux besoins des usagers, le marché des qualifications étant le principal moteur du changement. À la fin des années 1980, une rationalisation systématique a été entreprise à l'issue d'une révision des qualifications professionnelles (Ministère britannique de l'éducation et des sciences et Commission des services de l'emploi, 1986),

elle-même rendue nécessaire par la prolifération de qualifications nouvelles et la complexité du système. Aujourd'hui, les qualifications professionnelles sont organisées par secteurs. Le programme d'accréditation du Conseil pour les qualifications et les programmes d'études (QCA) ⁽¹⁾ et l'établissement parallèle d'un cadre national des qualifications (NQF) explicite, constituent un premiers pas vers une organisation et un échéancier communs pour la révision de toutes les catégories de qualifications.

Le développement des qualifications professionnelles commence par l'établissement de normes professionnelles nationales (NOS). Ces normes sont mises au point par les experts chargés d'analyser les professions dans leur secteur d'activité. Cette étape est généralement suivie par l'analyse fonctionnelle des compétences requises pour chaque type d'emploi dans une même branche professionnelle; actuellement, près de 90 % de la main-d'œuvre britannique est couverte par les NOS. Les compétences ainsi définies forment les normes qui servent à établir les qualifications et constituent les composantes du système des Qualifications professionnelles nationales (NVQ). Les qualifications qui n'en font pas partie doivent démontrer un rapport avéré avec ces normes afin d'être accréditées par le QCA et figurer dans le NQF. Il y a actuellement 700 NVQ environ et près de 2000 qualifications professionnelles non répertoriées.

4. Regarder en avant, non en arrière

La première mention officielle de la nécessité d'organiser les qualifications pour l'avenir remonte à une déclaration de 1995 du Conseil national pour les qualifications professionnelles (NCVQ, 1995): «L'analyse devrait aller au-delà d'une simple réflexion sur les pratiques existantes pour anticiper et inclure les pratiques et les besoins professionnels de demain, afin que nous puissions moderniser et améliorer le socle de compétences de la main-d'œuvre britannique».

L'importante recherche conduite par le NCVQ/SCOTVEC en 1996 (Beaumont, 1996) n'a pas abordé la question des besoins futurs de compétences. Cela est d'autant plus remarquable que l'une des caractéristiques des NOS était de «veiller à ce que chaque compétence considérée soit suffisamment générale pour favoriser la flexibilité de l'emploi et l'adaptabilité face à des aménagements professionnels nouveaux et émergents».

(1) Le QCA est un organe gouvernemental chargé de réglementer les qualifications en fonction de critères déterminés. Une qualification doit satisfaire aux critères du QCA pour être accréditée et enregistrée dans le Cadre national des qualifications.

Ce n'est qu'à l'issue d'une nouvelle déclaration du QCA (1999) que la «prise en compte des besoins futurs du secteur concerné» est devenue l'une des exigences définissant les NOS. Cela supposait:

- (a) de considérer les technologies utilisées dans le secteur;
- (b) d'encourager la prise en compte des besoins tels que les prévoit le secteur;
- (c) de recourir à des méthodologies innovantes pour appréhender les opinions et les besoins du secteur.

Toutefois, les moyens d'y parvenir n'ont pas été spécifiés.

Un rapport de recherche soumis au QCA (Green et Hartley, 1999) aboutit à la conclusion suivante:

«Afin que les besoins futurs soient traités en priorité et intégrés dans les processus et les réalisations résultant du développement des normes professionnelles nationales, la QCA doit:

- s'assurer que les outils, les méthodes et les processus choisis, clairement identifiés et évalués, sont opérationnels et avantageux pour plusieurs secteurs et susceptibles de figurer parmi les critères d'attribution des marchés d'appels d'offres et parmi les résultats attendus des projets de développement de normes et de qualifications;
- élaborer des notes d'orientation pour accompagner ces outils, méthodes et processus;
- promouvoir la notion de détection des besoins futurs auprès des organisations professionnelles, notamment en démontrant qu'une fois détectés, les besoins futurs d'un secteur pourront trouver leur place dans les Normes professionnelles nationales actuellement utilisées dans le secteur.»

Les difficultés de la détection des besoins de compétences sont apparues plus clairement dans une étude pilote commandée par le QCA pour analyser les différentes techniques mises en œuvre par les consultants à cet effet (Green et Hartley, 2000). Les résultats ont généralement déçu ceux qui espéraient y trouver des analyses tournées vers l'avenir. Nombre de projets ne s'intéressent que superficiellement aux qualifications requises pour l'avenir. Un grand nombre de techniques ont été utilisées (voir annexe 1) pour établir les compétences qui devaient être intégrées dans les NOS, malheureusement sans grande cohérence.

Le gouvernement a reconnu les difficultés méthodologiques liées à la détection précise des besoins futurs de compétences et de qualifications. C'est ainsi que le Groupe de travail spécial sur les compétences (DfEE, 1999) ⁽²⁾ a été chargé de faire des propositions sur les thèmes suivants:

⁽²⁾ *National Skills Task Force*, 1999, chapitre 7 *Informing the market – gaps in our current approach* [Informer les marchés: les lacunes de notre démarche actuelle], P87 section 7.35.

- (a) l'évolution probable et durable des besoins de compétences et les probabilités que ces besoins soient satisfaits, au vu des tendances actuelles;
- (b) comment faire en sorte que les systèmes d'éducation et de formation répondent efficacement aux besoins identifiés.

Dans une recherche réalisée récemment pour le Cedefop, Wilson (2001) observe un regain d'intérêt pour la prévision des besoins futurs de compétences, mais constate que les méthodes utilisées restent concentrées sur la problématique des employeurs et ne tentent pas de réunir des informations quantitatives sur les exigences futures en matière de compétences. Le Royaume-Uni compte nombre d'agences qui réunissent et diffusent l'information sur les besoins de compétences et de qualifications. Toutefois, la recherche et le traitement de ces informations posent toujours problème. Le Groupe de travail spécial sur les compétences (DfEE, 1999) a passé en revue l'information disponible au Royaume-Uni sur le marché du travail et les compétences. Dans son rapport, le Groupe constate que «malgré l'incroyable abondance d'informations, les personnes interrogées considèrent presque unanimement que les données sont trop nombreuses, qu'elles manquent de pertinence et de cohérence et restent focalisées sur le passé, et qu'elles n'offrent que peu d'intérêt pour les particuliers et les prestataires voulant se faire une opinion rationnelle des possibilités et des demandes futures du marché du travail».

Cette situation a été décrite par de nombreux auteurs. Pour Haskel & Holt (1999) notamment, c'est l'absence de données quantitatives cohérentes sur l'organisation passée des compétences qui empêche la réalisation de prévisions fiables sur les compétences de demain.

5. Inclure la méthode des scénarios dans la trousse à outils

Les changements en cours au Royaume-Uni pourraient se traduire par une amélioration des processus de détection des besoins futurs de compétences et de qualifications. Les organismes sectoriels jouant un rôle majeur en la matière ont été restructurés, et un Réseau pour les compétences dans les entreprises a été créé. Parallèlement, une autre institution relativement récente, le Conseil pour l'apprentissage et les compétences (LSC), est désormais chargée (sur le plan national et régional) d'analyser les besoins de compétences et de financer les dispositifs conçus à cet effet. En 2002, le programme chargé d'établir et de réactualiser les NOS a été modernisé. Cette même année, la nécessité de développer les connaissances générales ou sous-jacentes de la main-d'œuvre a été reconnue. Un certificat technique a ainsi

été introduit, délivré à l'issue de formations qui peuvent être prises hors de l'entreprise. Les certificats techniques ont été conçus par des experts de l'industrie; chose intéressante, certains consultants considèrent qu'il est plus facile d'introduire des critères innovants dans ces certificats que dans les normes professionnelles nationales.

Des procédures sont mises en place au sein du QCA pour encourager la détection systématique des besoins de qualifications. Les divers rapports sectoriels font état des qualifications requises au niveau du secteur. C'est dans ce domaine que le QCA a voulu tester la capacité de la méthode des scénarios à représenter l'évolution à long terme des besoins de qualifications. La pratique des scénarios était à l'origine une invention des entreprises. Son usage remonte aux années 1970, lorsque les grandes compagnies pétrolières, à peine rétablies de la crise provoquée par la hausse de 100 % du prix du brut (Shell, 2000), ont réalisé que les méthodes de planification utilisées à l'époque ne parvenaient pas à intégrer ce type de variables dynamiques dans leurs prévisions ⁽³⁾. La méthodologie des scénarios consiste à élaborer des scénarios pour les 10 à 20 années à venir et à tester dans ces scénarios différentes stratégies visant des objectifs donnés. Les scénarios sont des sortes de loupes ou de «souffleries d'essai» permettant d'explorer les possibilités offertes par différentes stratégies, analysées en détail. Cette méthodologie est tout le contraire d'un outil convergent permettant de miser sur un futur unique et déterminé, pas plus qu'elle ne représente une approche de la meilleure stratégie possible, ni un prolongement des méthodes prédictives. Elle est fondamentalement différente des autres outils stratégiques et il est recommandé de l'utiliser parallèlement à ces autres outils. Les scénarios se distinguent par leur manière d'affronter l'incertitude, par la richesse des données qu'ils offrent à la discussion et par leur capacité d'orienter la pensée hors des sentiers battus.

La méthode des scénarios a trouvé récemment de nombreuses applications. Elle est appliquée, notamment, par les Nations Unies (1998), la Commission européenne (Bertrand et al., 1999) et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE, 1999). Certains pays l'utilisent plus particulièrement pour analyser l'évolution de leurs systèmes éducatifs, c'est le cas notamment de la Nouvelle-Zélande. Les scénarios développés au Royaume-Uni par l'Unité des apprentissages futurs (*Future Learning Unit*) du ministère du commerce et de l'industrie (2001) traitaient de l'évolution socio-économique d'ici à 2020, notamment pour ce qui concerne l'éducation et la

⁽³⁾ Voir l'article de Buchan et Roberts (*Financial Times*, 21 janvier 2002), pour un point de vue récent sur cette affaire.

formation. Le QCA a finalisé un projet conjoint avec l'Institut de l'éducation de Londres sur l'avenir de la formation et de l'enseignement professionnels au Royaume-Uni, dans le cadre d'une étude européenne (van Wieringen et al., 2001) commanditée par le Cedefop et l'ETF ⁽⁴⁾.

La *Trousse à outils pour la construction de scénarios* publiée par le Cedefop explique, pas à pas, comment réaliser une planification stratégique basée sur la méthode des scénarios (Leney et al., à paraître).

6. L'apport des scénarios

Le groupe de recherche du QCA travaille depuis trois ans sur les applications de la méthode des scénarios permettant d'analyser les besoins de qualifications. La première application concernait le secteur des services financiers; un aspect particulier de la planification basée sur les scénarios a été intégré dans un projet sectoriel visant à cartographier les qualifications nécessaires dans dix ans, compte tenu des mutations rapides du secteur. L'application de la méthode n'a pas été suffisamment systématique pour que les utilisateurs potentiels fassent confiance à la fiabilité des données produites. La deuxième application concernait le secteur des transports et la méthode y a été appliquée plus sérieusement que dans le premier exemple. Quatre «méta-scénarios» de l'évolution de l'industrie des transports dans les dix prochaines années ont été élaborés en consultant les experts du secteur. Des scénarios plus spécifiques décrivaient l'évolution de trois secteurs particuliers de l'industrie du transport (transport ferroviaire, transport routier, vente et entretien de véhicules automobiles) (Leney & MacKinnon, 2002).

Le secteur des transports offre un contexte intéressant pour notre propos:

- (a) il connaît une pénurie de compétences (responsables locaux, cadres intermédiaires du transport ferroviaire);
- (b) il doit faire face aux nouvelles réglementations nationales et européennes;
- (c) il est soumis aux évolutions internationales et une partie de son activité se réalise au niveau international;
- (d) il comprend certains métiers critiques ou déterminants en termes de sécurité, d'où l'importance considérable attachée aux compétences à un certain niveau;
- (e) il comporte un grand nombre d'activités soumises à des autorisations;

⁽⁴⁾ Cedefop: Centre européen pour le développement de la formation professionnelle, Thessalonique, voir: <http://www.trainingvillage.gr>, onglet «Scenarios and Strategies»; ETF: Fondation européenne pour la formation, Turin, voir: <http://www.etf.eu.int>

- (f) les contraintes économiques ont entraîné une dépendance à l'égard de la sous-traitance, avec en corollaire la nécessité de trouver des moyens de garantir le respect des normes de compétences.

Ces caractéristiques rendent difficile la prévision des besoins de compétences par les méthodes traditionnelles, de sorte que la méthode des scénarios apparaît comme une solution prometteuse et spécifiquement recommandée par les chercheurs. La méthodologie servant à construire les scénarios et à tester leur capacité de détecter les besoins futurs de compétences est décrite dans la *Trousse à outils pour la construction de scénarios* publiée par le Cedefop (Leney et al., à paraître).

Parallèlement au déploiement de scénarios, le groupe de recherches du projet s'est livré à un exercice de prévision des besoins de compétences et de qualifications en utilisant les données fournies par des méthodes traditionnelles (enquêtes et consultations d'experts). L'équipe a ainsi démontré clairement que le recours aux scénarios ajoute une nouvelle dimension à l'analyse des besoins et prolonge la portée des exercices habituels d'analyse des besoins de compétences. Le travail réalisé avec les experts de l'industrie des transports a permis de confirmer que la méthode des scénarios offre une perspective utile et complémentaire par rapport aux méthodes traditionnelles de prévision. Ce travail a également révélé ce qu'il reste à accomplir pour que la méthode soit plus facile à utiliser pour les industriels.

Les experts ayant participé aux travaux ont expliqué que le recours aux exercices de prévision constitue une pratique courante pour déterminer les besoins futurs de compétences. Les incertitudes à moyen terme (entre trois et cinq ans) sur les besoins de compétences dans un secteur donné servent à orienter les rapport sur la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre, de manière formelle, mais aussi informelle (les résultats sont intégrés dans la planification mais sans faire référence aux processus). Cette typologie de la planification et de la prévision dans l'industrie se traduit, toutefois, par un risque d'uniformité et de linéarité dans le changement. Les scénarios, en revanche, fournissent des modèles sensibles aux retours d'information et mettent en avant un certain nombre d'idées visionnaires sur l'avenir que les parties prenantes peuvent avantageusement exploiter. Un économiste de l'emploi particulièrement proche de ce secteur explique qu'il n'y a pas de contradiction à recourir en même temps aux prévisions de main-d'œuvre et aux méthodes des scénarios pour anticiper les besoins futurs de compétences et de qualifications. D'après lui, «les scénarios sont un bon complément des prévisions. Les modèles prédictifs sont habituellement basés sur la construction de structures de comportement, tandis que les scénarios s'intéressent aux changements affectant ces mêmes structures. Le modèle de prévision tend à définir des liens et

à les décrire de la manière la plus linéaire possible. Les scénarios sont beaucoup moins explicites et peuvent afficher quelques incohérences, mais ils permettent d'examiner des possibilités plus vastes. Il est toujours possible de relancer plusieurs séries de prévisions afin d'obtenir des résultats différents, mais l'information ainsi produite serait trop vaste pour être utilisable, tandis que les scénarios offrent une représentation claire du changement. Il peut arriver que des résultats éclairants soient générés par les deux méthodes, ce qui donne lieu à des développements intéressants.»

Voici d'autres commentaires d'experts:

«L'exercice incite à réfléchir latéralement avant de se lancer dans la planification.»

«Nombre d'influences majeures sont indépendantes des paramètres que nous pouvons maîtriser.»

«Les scénarios seraient profitables aux groupes de pilotage sectoriels. Ils nous aideraient à garder les commandes.»

Le développement et l'utilisation des scénarios ont suscité un certain nombre de questions:

- (a) Quelles institutions devraient participer à l'élaboration de scénarios? Il a été suggéré de faire participer les «personnes ayant un rôle stratégique», les «praticiens compétents», et il a été généralement admis que le travail sur les scénarios exige un «public bien informé»;
- (b) Quand et comment faut-il élaborer et utiliser les scénarios afin d'en tirer le meilleur bénéfice? Nombre de personnes interrogées ont estimé que l'exercice de scénarisation est plus profitable s'ils est «entrepris à un stade précoce du processus d'analyse des besoins de compétences ou de qualifications»;
- (c) Les scénarios consacrés spécifiquement à un secteur d'activité ont été jugés les plus utiles et pertinents: ils doivent être rédigés dans un langage simple et accessible, afin de faire passer un message clair et cohérent aux gestionnaires du secteur;
- (d) Une période d'étude de 10 ans a été jugée trop longue par certains, trop courte par d'autres.

Les experts estiment souhaitable que des manuels d'utilisation soient fournis aux représentants des secteurs et aux collectifs chargés de développer les compétences, afin de les aider à construire et à utiliser leurs scénarios efficacement. Une publication de ce type devrait:

- (a) décrire la démarche des scénarios;
- (b) clarifier le fonctionnement des scénarios et la meilleure manière de les utiliser;
- (c) expliquer qui doit être responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre des scénarios, et pourquoi;

- (d) mettre en avant l'utilité des scénarios pour détecter les problèmes futurs qui pourraient affecter les besoins de compétences et le développement des qualifications;
- (e) expliquer que l'approche des scénarios sert de complément et d'appui aux méthodes traditionnelles de prévision, en indiquant leurs différences réciproques et en insistant sur les avantages des scénarios pour élucider les besoins futurs de compétences et préparer le développement des compétences;
- (f) indiquer clairement la valeur ajoutée que la méthode apporte aux utilisateurs.

En résumé, le projet d'évaluation de la méthode des scénarios a conclu que cette approche est un bon moyen de saisir les «incertitudes» liées à l'avenir. Les scénarios ont été jugés plausibles et ont stimulé nombre de discussions sur les besoins futurs de compétences et de qualifications qu'ils ont permis de révéler. Les participants sont convenus que l'utilisation combinée des scénarios et des méthodes de prévision traditionnelles devrait favoriser la mise en place de qualifications «durables».

7. La méthode des scénarios est-elle une solution?

La modernisation des qualifications semble poser trois problèmes majeurs. Le premier concerne la difficulté d'obtenir des informations univoques, détaillées et fiables sur la nécessité du changement; le deuxième est l'inertie ou la résistance au changement des parties prenantes. Le troisième est la difficulté de gérer le passage d'un modèle de qualifications à un autre. Comment les scénarios peuvent-ils contribuer à surmonter ces difficultés?

7.1. Obtenir des informations de qualité

Le problème des données est dû au fait que les prédictions deviennent moins fiables à mesure que l'on avance dans le temps. Les incertitudes augmentent et par conséquent il devient difficile de fonder les décisions sur des convictions. Les scénarios, parce qu'ils sont basés sur l'incertitude, peuvent accroître la valeur des prévisions, ainsi que la fiabilité d'un nombre restreint d'évolutions futures. Les scénarios parviennent à instaurer un vaste domaine d'entente entre experts, quant à ce qui peut se produire et ce qui ne le peut pas. Cela confère une plus grande probabilité aux différents types d'avenir envisagés.

Dans leur analyse des scénarios britanniques décrivant l'évolution de l'industrie des transports au Royaume-Uni d'ici à 2012, Leney & MacKinnon

(2002) ont fourni des descriptions quantitatives des scénarios afin de compléter les descriptions qualitatives. Cela enrichit considérablement les types d'informations utilisés et permet de saisir avec plus d'assurance la signification de chaque scénario. La possibilité de recouper les données quantitatives et qualitatives est l'un des principaux atouts de la méthode des scénarios.

En résumé, les données produites lors de la construction des scénarios et l'évaluation subséquente des stratégies permettent de résoudre certains problèmes significatifs liés aux données. Il n'en demeure pas moins essentiel de travailler avec des informations fiables et complètes sur l'état actuel du marché du travail.

7.2. Créer une dynamique pour la modernisation des compétences

L'élaboration des scénarios requiert l'intervention d'experts clés à plusieurs stades du processus, ce qui fait office de système d'alerte précoce quant à la nécessité du changement et prédispose certains experts à examiner rigoureusement les options de modernisation souhaitables. La construction de scénarios atténue la réticence des parties prenantes à l'égard du changement, en les associant au processus dès les premiers stades de développement. Toutefois, la portée de la méthode des scénarios en tant qu'outil de consultation et de diffusion va bien au-delà : l'utilisation des scénarios pour tester les qualifications nouvelles et les nouveaux cadres de qualifications est une méthode particulièrement efficace pour aboutir à un consensus. Ce qui est important, c'est que la méthode produit des modèles auxquels les gens peuvent réagir. Chaque scénario exprime un domaine d'exploration que les parties prenantes se sentent capables de partager.

La méthode des scénarios présente une caractéristique particulièrement utile s'agissant du problème qui nous intéresse. Les scénarios indiquent précisément quelle est la nature des «moteurs» susceptibles d'impulser tel changement spécifique. Les experts sont très nombreux à formuler des recommandations sur la manière de développer une compétence particulière, mais ils sont rares à pouvoir déterminer comment cette compétence évoluera à l'avenir. Les raisons à cela sont notamment l'inquiétude suscitée par certaines influences, telles que le changement technologique, et la difficulté de déterminer quelles seront les influences les plus déterminantes à l'avenir. Certaines de ces influences se renforcent mutuellement, tandis que d'autres sont en opposition. Les moteurs du changement n'existent pas isolément. Les groupes de pression, les figures charismatiques, les dispositifs réglementaires, les instruments financiers et les infrastructures de communication participent à la vie organique d'un moteur du changement. Il est essentiel de considérer la nature des influences exercées sur le système des qualifications, afin d'aider les

experts à déterminer les probabilités qu'un changement donné se produise ou non. Les différents projets ayant appliqué la méthode des scénarios confirment qu'il est important et utile d'identifier le plus précisément possible les moteurs du changement.

7.3. Passer d'une étape à l'autre

Le troisième problème concerne la gestion de la transition d'un système de qualifications existant à un système nouveau. Il serait facile de prétendre que la méthode des scénarios, en raison de son fort potentiel d'aide à la décision, peut aider à gérer cette transition, mais l'expérience montre que ce n'est probablement pas le cas. On ne comprend vraiment la méthode des scénarios qu'après l'avoir utilisée. Il faut du temps pour apprécier pleinement les points forts et les faiblesses de la méthode, et le temps est souvent ce qui manque le plus aux gestionnaires.

8. Conclusion

Les exemples d'utilisation de la méthode des scénarios aux fins de détection des besoins futurs de qualifications sont prometteurs. La méthode est pratique, efficace et opérationnelle lorsqu'elle est utilisée en même temps que d'autres. Nous devons aider les parties prenantes récalcitrantes à s'orienter concrètement dans cette nouvelle manière d'aborder l'avenir et les convaincre de la valeur ajoutée qu'elle représente par rapport aux pratiques actuelles.

Il reste à déterminer comment associer la méthode des scénarios aux autres processus. À l'heure actuelle, aucune combinaison ne paraît particulièrement appropriée dans tel contexte particulier. Il est difficile d'inciter les gestionnaires à intégrer cette méthode au sein de leurs démarches stratégiques établies.

La recherche du QCA sur les scénarios a démarré à l'occasion de la participation du Conseil au projet pilote du Cedefop sur les scénarios pour la FEP en Europe. La méthode a été appliquée dans différents domaines de l'éducation et a permis d'obtenir des représentations aussi fructueuses qu'inespérées sur les évolutions futures. De ce fait, le QCA remercie le Cedefop de lui avoir offert la possibilité d'apprendre et de poursuivre ses recherches. Il importe maintenant que nous continuions à partager nos expériences sur les applications de la méthodologie dans divers contextes. La présente manifestation est une occasion de le faire, et nous serons heureux de prendre connaissance des commentaires des experts d'autres pays.

9. Bibliographie

- Beaumont, G. *Review of 100 NVQs and SVQs*. Londres: DfEE, 1996.
- Bertrand, G. et al. *Scénarios Europe 2010: Cinq avenir possibles pour l'Europe*. Bruxelles: Commission européenne. Cellule de prospective, 1999. Disponible sur Internet: http://europa.eu.int/comm/cdp/scenario/scenarios_fr.pdf [le 4.2.2004].
- Buchan, D.; Roberts, A. Energy study sees break-up of global trends. *Financial Times*, 21 janvier 2002, Londres.
- Green, L.; Hartley, P. *Developing national occupational standards*. Report by LMG associates for QCA. Londres: QCA, 1999.
- Green, L.; Hartley, P. *Final report on a pilot study to explore the methods used to identify the content of National Occupational Standards*. Londres: QCA, 2000.
- Haskel, J.; Holt, R. *Anticipating future skill needs: can it be done? Does it need to be done?* Londres: DfEE, 1999. (Skills Task Force research, 1). Disponible sur Internet: <http://www.qmw.ac.uk/~ugte153/WSiteDocs/anticpskneeds.pdf> [le 4.2.2004].
- Leney, T.; Coles, M. *Analysis and synopsis of the outcomes of the scenarios for VET project*. Londres: QCA, 2001.
- Leney, T.; Coles, M.; Grollman, P.; Vilu, R. *Trousse à outils pour la construction de scénarios*. Cedefop [à paraître].
- Leney, T.; Mackinnon, I. *Scenarios for three transport industries*. Londres: QCA, 2002.
- Ministère britannique de l'éducation et de l'emploi. *Delivering skills for all: second report of the National Skills Task Force*. London: DfEE, 1999. (SKT 5).
- Ministère britannique de l'éducation et des sciences; Commission des services de la main-d'œuvre (MSC). *Review of vocational qualifications*. Londres: MSC, 1986.
- Ministère britannique du commerce et de l'industrie, Unité des apprentissages futurs (Future Learning Unit). *Scenarios for 2020*. Londres, 2001.
- Ministère de l'éducation, Nouvelle Zélande. *Scenarios for NZ curriculum 2020*. Wellington, Ministère de l'éducation, 2001.
- Nations Unies, Division de la population, Département des affaires économiques et sociales du Secrétariat des Nations Unies. *World population projections to 2150*. New York: Nations Unies, 1998. Disponible sur Internet: http://iggi.unesco.or.kr/web/iggi_docs/05/952655858.pdf [le 4.2.2004].

NCVQ. *Criteria and guidance*. Londres: NCVQ, 1995.

OCDE. *Quel avenir pour nos écoles?* Paris: OCDE, 2001.

QCA. *Developing national occupational standards for NVQs and SVQs*. Londres: QCA, 1999.

Sellin, B. *Antizipation von Berufs- und Qualifikationsentwicklungen = Anticipating occupational and qualificational developments = Prévoir le développement des professions et des qualifications*. Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes, 2001. (Cedefop panorama). Disponible sur Internet: http://www2.trainingvillage.gr/download/publication/panorama/5115_deenfr.pdf [le 4.2.2004].

Shell International. *Shell global scenarios to 2020*. Londres: Shell, 2000.

van Wieringen, F.; Sellin, B.; Schmidt, G. *Uncertainties in education: handle with care*. Amsterdam: Max Goote Kenniscentrum, 2001.

Wilson, R. Forecasting skills and requirements at national and company levels. In: Descy, P.; Tessaring, M. (dir.). *Training and learning for competence: second report on vocational training research in Europe*, 2000, vol. 2, p. 561-609.

Annexe 1

Techniques utilisées par les consultants britanniques pour déterminer les besoins futurs de qualifications

- (a) Ateliers d'experts: séances d'une demi-journée ou d'une journée entière, organisées pour favoriser les échanges de haut niveau entre les participants et traiter de tâches bien définies.
- (b) Groupes de discussion, groupes de travail, groupes d'experts sectoriels, remue-méninges: séances plus courtes consacrées à l'exploration de questions spécifiques.
- (c) méthodes Delphi: réitération d'opinions selon une méthode structurée d'interaction avec les experts.
- (d) Questionnaires: plus ou moins longs, approfondis et ouverts. Plusieurs supports sont possibles pour contacter les destinataires.
- (e) Entretiens: individuels ou en petits groupes, voire téléphoniques. Il peut s'agir d'entretiens dirigés, semi-dirigés ou ouverts.
- (f) Recherche documentaire: lecture de rapports, de statistiques, de données sur les recrutements et de la documentation interne de l'entreprise.
- (g) Études de cas: application de l'analyse des tendances à des groupes de travail spécifiques, afin de mettre en lumière les rapports de cause à effet. Cela inclut l'observation des postes de travail et des pratiques liées aux ressources humaines.

Les TIC jouent un rôle croissant dans l'application de ces méthodes. Une éventuelle incohérence détectée dans l'utilisation de ces techniques peut être le signe d'un problème méthodologique.

Un réseau pour la détection des besoins de compétences en Italie

Mario Gatti

Institut pour le développement de la formation professionnelle des travailleurs (ISFOL), Italie

Un système national d'observation et de prévision des besoins de compétences et de formation est en cours d'établissement en Italie. Ce système fournira une information actualisée sur les besoins de compétences et de formation et la reliera aux prévisions à court et à moyen termes réalisées par un programme informatique. Le système est conçu pour que les acteurs de la formation puissent entreprendre les mesures de programmation et de prévision nécessaires pour réduire l'inadéquation entre les compétences disponibles et celles dont les entreprises ont besoin pour rester compétitives. Grâce aux informations fournies par le système, la formation et l'enseignement professionnels pourront orienter leur offre en fonction des besoins du marché du travail, contribuant ainsi à une politique de l'emploi réellement active. Le système s'adresse aux décideurs politiques, aux entreprises, aux prestataires de l'éducation et du marché du travail, ainsi qu'aux particuliers.

1. Introduction

Il est souvent affirmé que l'analyse ou l'anticipation des besoins sont des sujets qui n'intéressent que les chercheurs. Ce n'est pas le cas: en réalité ils concernent nombre d'activités dont les approches, les objectifs, les instruments, les méthodes et les résultats sont très variés. Il n'existe pas de loi générale sur la meilleure option. Le choix de la marche à suivre dépend de l'information que l'on recherche, de la raison pour laquelle on la recherche et de l'utilisation que l'on compte en faire.

Certaines parties prenantes ne possèdent qu'une connaissance superficielle du problème et mélangent les termes et les concepts. Ils voient parfois des synonymes là où des différences sémantiques existent, par exemple entre les termes suivants:

- (a) analyse des besoins de formation,
- (b) analyse des besoins de compétences,
- (c) analyse des compétences,
- (d) analyse de la demande de main-d'œuvre,
- (e) analyse de l'offre de main-d'œuvre,
- (f) analyse des besoins de professions particulières.

De la même manière, des approches de recherche très différentes sont parfois considérées équivalentes; c'est le cas notamment de la «détection», de «l'analyse» et de «l'anticipation» des besoins. La détection des besoins porte sur les besoins existants tels qu'ils sont observés et décrits, même s'ils apparaissent de manière plus ou moins explicite. L'analyse approfondit cet examen et peut également révéler des besoins latents qui ne sont pas encore clairement perçus. Dans ce cas, le chercheur utilise des instruments qui lui permettent de détecter un besoin probable, puis il l'interprète à la lumière de son analyse personnelle. L'anticipation est encore une autre activité, qui consiste à faire des hypothèses sur les changements pouvant survenir à l'avenir (au moyen de scénarios), à cartographier les évolutions futures et à prévoir les besoins probables.

Outre l'importance d'une terminologie claire, la réussite ou l'échec d'une analyse des besoins est déterminée par la procédure de travail choisie. Les enquêtes sur les besoins étant souvent intégrées dans un ensemble de requêtes d'information, la personne qui effectue les enquêtes doit examiner certaines questions, par exemple:

- (a) pour qui l'enquête est-elle réalisée? Quels en sont la fonction, le rôle et les tâches?
- (b) quel est l'objet de l'enquête? À quelles fins le client utilisera-t-il les résultats?
- (c) que faut-il examiner pour trouver l'information demandée?
- (d) comment effectuer l'enquête? Que faut-il choisir comme approche, méthodologie, instruments et options, compte tenu de la richesse des données à exploiter et des ressources humaines et financières limitées?
- (e) où faut-il conduire l'enquête, dans quels secteurs, quels territoires, et à partir de quel échantillonnage?

Nous décrivons ci-après la procédure adoptée pour construire le réseau d'enquêtes nationales sur les besoins de compétences et de formation en Italie.

2. Le système national permanent pour l'observation des besoins de compétences en Italie

Ce système a été créé par le ministère du travail et des politiques sociales dans le cadre de la réforme institutionnelle de l'éducation, de la formation professionnelle et du marché de l'emploi. Ce projet, financé par le Fonds social européen 2000-2006 vise la mise en place d'un «système national permanent pour l'observation et la prévision des besoins de compétences et de formation». L'objectif est de renforcer la cohérence entre les politiques de l'éducation et du développement économique.

Notre réponse aux enjeux de la mondialisation économique dépendra de notre capacité à rivaliser avec nos concurrents au niveau mondial. Cela signifie que le cœur du problème est l'impératif de développer les ressources humaines nécessaires pour que les entreprises soient compétitives. Les objectifs sont la qualité, la flexibilité, l'innovation et l'efficacité économique. Seule une partie des ressources humaines nécessaires est disponible, comme le révèlent les écarts actuels entre l'offre et la demande sur le marché du travail, ce qui impose de prendre des mesures appropriées de politique active de l'emploi. La formation et l'éducation sont le principal instrument de cette politique, permettant d'équiper les individus des compétences dont les entreprises ont besoin. Afin de planifier et de concevoir une offre de formation et d'éducation correspondant aux demandes du système socio-économique, il est vital que les besoins de compétences et de profils professionnels soient détectés et quantifiés, en déterminant les secteurs et les zones géographiques où ces besoins se font sentir.

Le système permanent d'observation et d'anticipation des besoins de compétences est conçu comme un bureau centralisant les flux d'informations qualitatives, quantitatives et prospectives sur les attentes du système économique à l'égard du système éducatif. En se basant sur l'information ainsi produite, le système éducatif devra définir et organiser les besoins les plus pressants. Les pouvoirs publics pourront alors planifier et concevoir les mesures nécessaires pour que l'offre de formation et d'éducation soit conforme aux exigences du moment.

L'ISFOL (Institut pour le développement de la formation professionnelle des travailleurs) participe à l'initiative et s'occupe de la mise au point et de la gestion du système. Les partenaires sociaux (à travers des organes bilatéraux composés des représentants des organisations patronales et syndicales) y participent aussi, puisqu'il leur revient de réaliser les enquêtes nationales

dont les résultats serviront à alimenter le système. En plus d'assurer la coordination des enquêtes, l'IFSOL aura pour tâche de construire une plate-forme Internet dotée d'un système d'information destiné à diffuser l'information obtenue auprès des différentes catégories d'utilisateurs. La mise en œuvre du projet se fera en deux temps:

- (i) contrôle de la faisabilité de l'initiative: 2000-2003;
- (ii) contrôle du caractère durable de l'initiative: 2004-2006.

La première phase s'achèvera en décembre 2003, avec la finalisation du premier cycle d'enquêtes par les organes bilatéraux et l'intégration des résultats dans le système d'information créé par l'IFSOL. La version pilote du système est opérationnelle et contient, outre l'information déjà fournie par les organes bilatéraux, des prévisions de recrutement à court terme pour tous les métiers, fournies par l'Union italienne des Chambres de commerce, d'industrie et d'artisanat, ainsi que des prédictions à moyen terme sur les possibilités d'emploi, réalisées à partir des modèles économétriques de l'IFSOL. Ainsi, pour chaque besoin de compétences détecté, le système fournit une description des critères requis, une prévision des possibilités de recrutement à court terme, ainsi qu'une prévision à moyen terme des possibilités d'emploi.

La seconde phase du projet sera consacrée tout d'abord à l'analyse des points forts et des points critiques de la version pilote du système d'information, afin d'avancer des propositions d'améliorations visant à assurer l'efficacité du projet, son efficience et sa viabilité économique dans le temps.

Les enquêtes nationales couvrent tout le territoire italien. Tous les secteurs d'activité sont étudiés, même si les enquêtes réalisées à ce jour ne portent que sur 40 % des secteurs, lesquels emploient environ 45 % de la population active totale.

3. Le système d'information en réseau

Les archives du système hébergent plusieurs types d'information:

- (a) des données sectorielles décrivant la situation actuelle et les perspectives à court et à moyen termes;
- (b) une description des besoins de compétences;
- (c) les prévisions de recrutement à court terme visant les compétences dont le besoin a été détecté;
- (d) les perspectives d'emploi à moyen terme dans les groupes professionnels pour lesquels des besoins de compétences ont été détectés.

Les différents types d'informations sont reliés au travers des classifications officielles suivantes:

- (a) activités économiques: classification nationale ATECO 91;
- (b) professions: classification internationale CITP-88 et classification nationale ISTAT CPI 2001.

Chaque entrée d'information du système est assortie des codes correspondant à ces nomenclatures, ce qui permet de regrouper et de recouper les informations. Les classifications font office d'axes cartésiens en ce qu'elles relient les entrées qualitatives entre elles, mais aussi avec les informations et les prévisions quantitatives.

On peut lancer la recherche en partant des activités économiques et obtenir des informations sur:

- (a) un secteur d'activité économique,
- (b) les tendances économiques à moyen terme pour ce secteur,
- (c) les besoins de compétences dans ce secteur.

On peut aussi commencer par la description des besoins de compétences d'un secteur et rechercher des informations sur:

- (a) les besoins de compétences correspondant au même code CITP;
- (b) les besoins de compétences correspondant au même code ISTAT;
- (c) les prévisions de recrutement à court terme,
- (d) les perspectives d'emploi à moyen terme.

On peut également rechercher des informations par région ou par province, sur:

- (a) les besoins de compétences,
- (b) les prévisions de recrutement à court terme,
- (c) les perspectives d'emploi à moyen terme.

Les différents types d'information peuvent être reliés les uns aux autres, ce qui signifie que les combinaisons d'information sont affichées selon les critères de la requête saisie par l'utilisateur. Les systèmes de codes permettent de naviguer d'un type d'information à l'autre. Une version pilote du système d'information est actuellement opérationnelle sur Internet. Pour l'instant, l'accès est réservé à un groupe restreint d'utilisateurs, mais à terme il sera ouvert à tous.

L'architecture du système est celle d'une base de données relationnelle dotée d'un puissant moteur de recherche sémantique de dernière génération. On peut donc naviguer et interroger la base de données en utilisant le langage courant. Trois modes de navigation sont possibles: simple, expert et par territoire. Dans les deux premiers modes, on part du secteur d'activités ou de la profession, tandis que dans le troisième mode il faut choisir le territoire sur lequel porte la requête (région ou province).

Le moteur de recherche permet de saisir une question, éventuellement en la structurant au moyen d'opérateurs; les documents affichés sont classés par source avec une indication du taux de pertinence.

4. Perspectives actuelles et futures

L'analyse des réalisations du projet a révélé un certain nombre de points forts, mais également de faiblesses. L'un des points forts est sans conteste le regroupement en un seul site d'informations issues de nombreux domaines d'expérience. Un deuxième point fort est la corrélation entre les informations qualitatives sur les besoins de compétences et les informations quantitatives et prédictives sur l'emploi. Un troisième point fort est le fait que l'information est produite et certifiée par les syndicats et les employeurs. La coopération établie entre les parties engagées dans le processus de construction du système d'observation et de prédiction des besoins de compétences constitue le quatrième point fort.

Les faiblesses suivantes ont néanmoins été observées:

- (a) le manque d'homogénéité des enquêtes qui alimentent le système en réseau;
- (b) le manque de cohérence des résultats des enquêtes, dû au fait que ces dernières ne suivent pas une méthodologie commune;
- (c) le caractère incomplet de l'information contenue dans le système, dû à une couverture insuffisante des secteurs économiques;
- (d) la lenteur de la production d'information.

À partir de ces constats, le travail en cours porte sur les changements à introduire pour résoudre ces problèmes. Sans trop s'éloigner des objectifs initiaux qui ont guidé la conception du système intégré de suivi permanent des besoins de compétences, certaines mesures sont apparues nécessaires afin de consolider la structure.

Les principales possibilités d'amélioration sont les suivantes:

- (a) établir des spécifications techniques normalisées aboutissant à une méthodologie commune applicable dans toutes les enquêtes qualitatives;
- (b) améliorer la nomenclature statistique grâce à un manuel que pourrait réaliser l'Institut national italien de statistiques, décrivant la mission et les principales tâches de chaque profession figurant dans la classification, dans le but de pouvoir attribuer un code aux besoins de compétences observés lors des enquêtes;
- (c) élaborer un dictionnaire des professions, qui donnerait les équivalences entre la nomenclature actuelle des besoins observés et la nomenclature statistique correspondante;
- (d) établir une procédure normalisée pour passer des besoins de compétences aux besoins de formation;
- (e) affiner les méthodes de prévision à moyen terme des professions;
- (f) rattacher le réseau à d'autres systèmes s'occupant de formation continue, de certification, d'apprentissage et de gestion du marché du travail.

Repérage des interactions entre les évolutions au niveau mondial et local:

L'Observatoire pour la détection des besoins de compétences et de formation pour la région de Barcelone

Jordi Planas

Institut des sciences de l'éducation, Université autonome de Barcelone (ICE-UAB), Espagne

Cet article décrit un projet de détection des besoins de formation professionnelle dans la région de Barcelone (⁽¹⁾), dont les méthodes non seulement diffèrent de celles plus «technocratiques» qui ont longtemps prévalu dans le suivi des tendances du marché de l'emploi et de la formation, mais sont très critiques à leur égard. Ce projet est relié à d'autres initiatives internationales.

Le cadre théorique du projet reprend le modèle d'ajustement centré sur les compétences, de plus en plus répandu pour la gestion des ressources humaines dans les entreprises, les industries et les organismes publics.

La méthodologie du projet tient compte des évolutions tant mondiales que locales et vise à créer un instrument permanent de détection et de suivi de l'offre et de la demande de compétences dans une région donnée. Le projet suit une démarche pragmatique de réglementation et d'ajustement, fondée sur les partenariats.

(¹) Ce projet a été commandé par le Conseil pour la formation professionnelle de Barcelone, le GRET (*Grup de Recerca sobre Educació i Treball*) de l'université autonome de Barcelone, dans le cadre d'un partenariat international avec Tom Leney (université de Londres et QCA) et Guy Ourliac (université de Toulouse et ARGOS) afin de mettre au point une méthodologie *ad hoc*. Ce document a été publié partiellement par le CEREQ: Planas, J. et al., 2001.

1. Les objectifs du projet

Notre société devient de plus en plus complexe et le rythme des changements s'accélère. Dès lors, certaines informations, notamment celles qui concernent les besoins de compétences à long terme, ne sont plus assez fiables. De surcroît, les organisations responsables de l'information sur l'offre et la demande d'éducation et de formation dans un territoire donné et de l'élaboration des politiques en la matière, souffrent d'une structure extrêmement complexe.

Il s'ensuit que tout instrument destiné à détecter les besoins de compétences et de formation dans une zone urbaine d'une certaine envergure doit tenter de minimiser l'incertitude et d'étayer la prise de décision politique, et non prétendre offrir des solutions prêtes à l'emploi. Le présent projet de détection des besoins de formation professionnelle dans la région de Barcelone suit des méthodes non seulement différentes des méthodes «technocratiques» qui ont longtemps prévalu dans le suivi des tendances du marché de l'emploi et de la formation, mais très critiques à leur égard.

En liaison avec d'autres initiatives internationales, le projet poursuit l'objectif de créer un système d'information sur la demande de formation professionnelle dans la région de Barcelone, ainsi que sur la portée et la qualité des prestations dans ce domaine. Il entend susciter un débat sur la question de savoir qui participe et qui décide en matière de formation professionnelle. Il vise également à fournir aux décideurs politiques une information pertinente sur les moyens de développer la formation professionnelle.

Le cadre théorique s'inspire du modèle d'ajustement basé sur les compétences, de plus en plus répandu dans la gestion des ressources humaines à tous les niveaux dans les entreprises, les industries et les organismes publics, et dont l'hypothèse fondamentale est que la dynamique du marché du travail est impulsée par les compétences. Ces dernières peuvent s'acquérir par différents moyens et à différents moments de la vie. Elles évoluent dans le temps, en fonction des exigences technologiques et de l'organisation des processus de production, eux-mêmes influencés par la mondialisation et par les caractéristiques particulières et historiques d'un territoire. Le processus consistant à adapter les compétences de la main-d'œuvre aux exigences des entreprises et de l'industrie se déroule dans un marché réactif à certains «signaux», tels que les certificats de compétences. Toutefois, la diversité des compétences ne cesse de croître et les certificats ne parviennent pas toujours à refléter cette diversité. Dans certains territoires ou secteurs industriels, certains signaux acquièrent une pertinence accrue, et sont donc davantage valorisés.

La méthodologie appliquée dans ce projet tient compte des évolutions tant mondiales que locales et vise à élaborer un instrument permanent de détection et de suivi des besoins et de l'offre de compétences dans une région donnée. Il suit une approche pragmatique de régulation et d'ajustement, fondée sur les partenariats.

Le projet a pour objectifs:

- (a) de fournir un système d'information quantitative et qualitative sur l'offre et la demande de formation professionnelle dans la région de Barcelone, en liaison ou en collaboration avec d'autres initiatives internationales;
- (b) d'encourager les discussions au niveau des décideurs dans le domaine de la FEP et de diffuser une synthèse des résultats;
- (c) de fournir des informations et des analyses contrastées et utiles pour les décideurs politiques, sur le développement de la formation professionnelle.

2. Cadre théorique

Le modèle traditionnel, voire «technocratique», de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre présente trois défauts majeurs:

- (a) l'information qu'il fournit sur les besoins futurs de formation est de plus en plus inadéquate, à mesure que l'on avance dans le temps;
- (b) les individus ne choisissent pas leur formation en fonction des seuls besoins du marché, et ne veulent pas y être contraints;
- (c) les systèmes de formation et d'éducation sont incapables de s'adapter aux préférences des entreprises en termes de types de formation et d'échéances.

Le modèle proposé ici est celui de l'ajustement basé sur les compétences, de plus en plus pratiqué dans la gestion des ressources humaines à tous les niveaux, aussi bien dans les entreprises que dans l'industrie et les organismes publics. Ce modèle repose sur quelques hypothèses fondamentales, à savoir:

- (a) le marché du travail est basé sur les compétences de la main-d'œuvre;
- (b) au cours de leur vie, les individus ont plusieurs occasions et possibilités, plus ou moins appropriées et efficaces, de s'équiper de différents types de compétences;
- (c) les compétences ne s'acquièrent ni dans un seul lieu de formation, école ou autre, ni à un seul moment de la vie des individus;
- (d) les compétences requises pour exercer certains emplois réputés stables, tels que serveur ou secrétaire, évoluent en réalité rapidement, sans commune mesure avec les cycles de la vie active des individus;

- (e) la demande de compétences évolue en fonction des exigences technologiques et de l'organisation des processus de formation, lesquelles sont également soumises à l'influence croissante de la mondialisation et des caractéristiques particulières et historiques d'une région donnée;
- (f) l'ajustement des compétences aux exigences des entreprises et de l'industrie se fait dans le marché; ce dernier devient de plus en plus sensible à certains «signaux» révélateurs des compétences possédées par un individu, parmi lesquels les qualifications continuent à jouer un grand rôle, notamment en tant que filtres; toutefois, le marché subit aussi l'influence d'autres types de signaux ayant trait aux compétences, mais que les qualifications formelles ne traduisent pas facilement;
- (g) indépendamment de la spécialisation qu'elles désignent, les qualifications formelles sont garantes de certaines compétences clés (et d'aucuns estiment que c'est là leur fonction première), par exemple l'aptitude à apprendre ou à communiquer, qui sont utiles dans nombre de domaines et favorisent la mobilité professionnelle et la flexibilité de l'emploi en assouplissant la correspondance univoque entre la qualification et les exigences effectives du poste;
- (h) certains de ces signaux revêtent une signification particulière dans un territoire, un secteur ou une industrie données et acquièrent de ce fait une importance spécifique dans le marché des compétences.

L'approche basée sur les compétences crée des passerelles positives entre la formation initiale et la formation tout au long de la vie, aussi bien dans le cas d'un déroulement de carrière suivi que d'une interruption d'activité. Elle considère la formation comme un processus d'accumulation (toute compétence servant à construire une carrière), et non comme une activité contingente.

L'approche basée sur les compétences permet de relier et de reconnaître différents types de formations, ainsi que des compétences acquises à différents moments de la vie des individus. Elle ne met pas en concurrence les trois sous-systèmes de formation professionnelle (formation initiale, enseignement professionnel et formation continue) mais tente au contraire de favoriser leur interaction. En réalité, là où l'approche technocratique place les trois systèmes en position de dépendance hiérarchique, l'approche basée sur les compétences les rapproche et les réunit.

L'approche basée sur les compétences ne prétend pas apporter une solution idéale en l'espèce de formations spécifiques répondant aux besoins tels qu'ils sont perçus. Elle se contente d'affirmer qu'il est possible de nouer des relations entre les instances sociales, les employeurs et tous ceux qui s'occupent de formation (formateurs et institutions de formation), afin de faciliter la mise en œuvre de stratégies générales de réajustement. Bien que moins

ambitieuse, cette proposition passe par une évolution des mentalités, afin de recentrer les approches sur les compétences, et demande aux agents de choisir des stratégies permettant d'ajuster les exigences sociales de la formation aux exigences de compétences des entreprises.

Pour résumer, le modèle d'ajustement est la réponse des entreprises à l'incertitude suscitée par les changements technologiques et aux difficultés de la prévision économique à long terme. La flexibilité et la compétitivité en sont les valeurs fondamentales.

3. Critères méthodologiques

Avant de procéder à l'examen circonstancié des différents aspects de la méthode à appliquer, il paraît utile de définir les critères méthodologiques qui fondent notre proposition.

3.1. Situer l'analyse dans des tendances évolutives

L'un des principaux problèmes auxquels sont confrontées les personnes chargées de déterminer les besoins de formation est celui du temps écoulé entre la demande et l'offre. C'est la raison pour laquelle la méthode doit inclure des éléments susceptibles d'envisager les tendances futures sous forme de scénarios, y compris, le cas échéant, celles qui concernent les stratégies de développement poursuivies par la région.

3.2. Réduire la complexité sans tomber dans la simplification

Un autre obstacle que les décideurs publics ont à surmonter est celui de la complexité des relations entre la formation, l'emploi et le marché du travail.

Toutefois, limiter la complexité ne signifie pas simplifier à outrance ni déformer la réalité. Cela ne signifie pas non plus qu'il faille attendre que les problèmes deviennent urgents pour les résoudre. Quel que soit le cas de figure, réduire la complexité est un impératif méthodologique. La formule maintes fois répétée selon laquelle «tout est extrêmement complexe» n'est le plus souvent qu'un prétexte pour ne rien décider, ou pour rejeter toute proposition de solution. La réduction de la complexité d'un processus est une étape intermédiaire entre l'évaluation d'orientations communes et leur confrontation.

3.3. Utiliser le terme de formation professionnelle dans son acception la plus largement compréhensible

Considérer que le marché de l'emploi est axé sur les compétences signifie que nous reconnaissons plus d'une solution à chaque besoin de formation et que nous ne réduisons pas le système de formation professionnelle à l'une de ses méthodes ou à l'un de ses sous-systèmes. Nous devons, au contraire, examiner ce qui existe et choisir le modèle le plus approprié, en tenant compte de facteurs tels que les délais, le public cible, les traditions et les pratiques des entreprises, etc.

Une définition plus large de la formation professionnelle permet d'éviter l'écueil d'une approche «fermée», c'est-à-dire le point de vue selon lequel il n'existe qu'un seul sous-système, indépendant et prédéfini, pour chaque compétence.

3.4. Construire un système permanent

Il est impossible de détecter les besoins de formation – c'est-à-dire les compétences requises par l'économie locale et plus généralement par les entreprises, et permettant l'emploi des jeunes accédant au marché du travail, ainsi que le retour à l'emploi des chômeurs adultes – si l'analyse obéit au paramétrage technocratique évoqué précédemment. Pour aborder un thème aussi complexe, il faut relier des facteurs sociologiques, politiques et institutionnels, peu connus ou qui évoluent trop vite. Une décision rapide ne peut en aucun cas apporter une solution pertinente et durable.

Il paraît donc plus approprié de recourir à un système permanent, permettant de réagir aux changements de circonstances, de problèmes, d'institutions, de statistiques, etc. En outre, la continuité de ce système permettra aux analystes et aux décideurs d'acquérir les compétences et l'expérience requises pour prendre des décisions dans un domaine complexe.

3.5. Adopter une approche pragmatique de la réglementation et de l'ajustement

Qu'elles portent sur l'intégralité du marché du travail ou sur un secteur ou une région en particulier, les prévisions sur l'emploi dépendent d'un certain nombre de facteurs qui réduisent la portée de la prévision à un court ou moyen terme. Un autre sujet d'incertitude concerne le contenu des emplois futurs, et donc les qualifications et les compétences requises pour ces emplois. Cette incertitude quant au nombre, à la nature et au contenu des emplois futurs ne cesse de croître.

Les systèmes de formation doivent souvent s'adapter pour répondre aux exigences de l'économie, des entreprises et de la population. Ils souffrent néanmoins d'une considérable inertie, d'une vision limitée de leur propre développement et d'une faible capacité à répondre aux nouveaux besoins; ce constat s'applique particulièrement à la formation initiale.

Les décisions en matière de formation prennent souvent effet tardivement par rapport aux prévisions. Avant que le système de formation professionnelle «réglementée» et les universités aient formé les premières cohortes équipées des qualifications plus générales censées correspondre aux besoins des employeurs, ces derniers auront déjà rempli leurs objectifs de recrutement en employant des travailleurs ou des diplômés possédant des qualifications jugées équivalentes. Les difficultés s'aggravent lorsque le système s'obstine à «produire» des qualifications dont le marché ne veut pas.

Vu que les problèmes de la formation professionnelle semblent ne pouvoir être résolus qu'en créant de nouveaux problèmes pour l'avenir, il faudra instituer un mode de gestion des systèmes de formation professionnelle suffisamment souple pour intégrer, au fur et à mesure, les corrections nécessaires.

Les décideurs régionaux doivent donc être disposés à remettre en cause et à réviser leurs systèmes en continu. Pour pouvoir ainsi aborder les besoins au fur et à mesure qu'ils se présentent, il est nécessaire de bien connaître la situation actuelle et ses évolutions probables, immédiates et plus lointaines, en appréciant l'impact des différentes options politiques.

3.6. Nouer des partenariats

De nos jours, aucune institution, organisation professionnelle ou cellule de planification et de prospective n'est en mesure de déterminer par elle-même les besoins de formation sans tenir compte de l'horizon temporel. Bien qu'aucune de ces instances ne dispose de l'intégralité des faits, chacune individuellement possède des informations pertinentes sur la prospective économique générale, la croissance de tel secteur ou telle industrie, les mutations significatives, la gestion des ressources humaines, les moyens d'accéder aux emplois, etc.

Les données disponibles, qu'elles proviennent de sources statistiques, d'estimations ou de recherches qualitatives, se présentent sous forme dispersée et disparate. Elles sont souvent empreintes de contradictions, dues à des statistiques obsolètes, à des estimations exagérées ou à des déclarations émises par des personnes trop impliquées ou trop proches des intérêts des entreprises, des formateurs ou des étudiants pour être objectives.

Un système faisant appel aux partenariats ou aux associations pourrait améliorer l'accès aux informations quantitatives et qualitatives sur le marché du travail.

Pour être performante, cette méthode devra utiliser des données secondaires dont l'accès sera assuré par un réseau stable de partenaires. L'information sur la formation et l'emploi s'obtient généralement à partir de sources différentes et indépendantes les unes des autres. Le partenariat permettra de résoudre ce cloisonnement et cette méconnaissance réciproque.

3.7. Équiper ceux qui en ont besoin des outils nécessaires

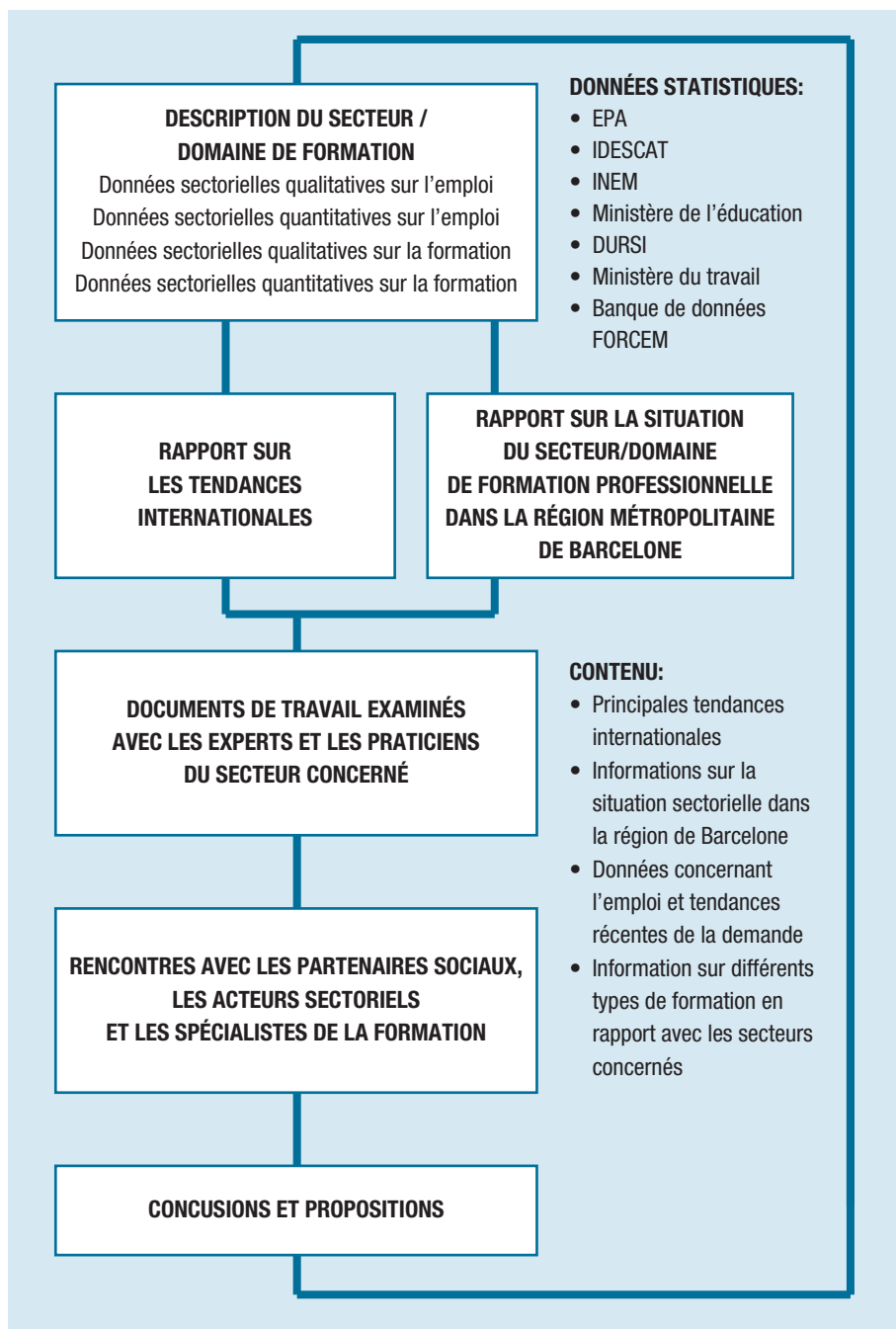
S'agissant d'une approche aussi complexe, il ne suffit pas de trouver des experts ou des partenaires capables de mener à bien la tâche. Encore faut-il les équiper des outils dont ils ont besoin. Quelles que soient la compétence et la bonne volonté du collectif chargé d'informer les décideurs, il s'acquittera mieux de sa tâche s'il dispose des outils appropriés. Ces derniers remplissent plusieurs fonctions. Premièrement, ils ont une portée symbolique, dans la mesure où les partenaires sentent qu'ils sont pris au sérieux et que le client, s'il s'agit du gouvernement local, est prêt à investir pour renforcer leur coopération. Autrement dit, les clients reconnaissent qu'il s'agit d'une authentique collaboration et non d'une consultation de façade.

Deuxièmement, les outils donnent de la cohérence au cadre méthodologique. Il est plus facile de compter sur la collaboration de partenaires représentant les différents secteurs intéressés quand les échanges se font dans un climat transparent et stable.

Troisièmement, les outils constituent une source importante d'informations, non seulement en vertu des données qu'ils produisent, mais aussi parce que l'existence d'informations statistiques fiables permet de se concentrer sur les points essentiels et d'éviter les discussions subjectives sur des sujets pour lesquels on dispose de données objectives. Les statistiques limitent la portée des généralisations dogmatiques, souvent exagérées, et représentent donc un gain de temps.

3.8. Définir le territoire en termes d'habitat, de formation et d'emploi

Le territoire dans lequel on veut assurer une certaine adéquation entre les exigences de compétences et l'offre de formation est défini par les limites tracées autour d'une population donnée, englobant aussi bien l'habitat que la formation et l'emploi. En d'autres termes, le territoire désigne essentiellement ceux qui vivent, travaillent et se forment en cet endroit.

Graphique 1. **Diagramme décrivant la méthode**

3.9. Définir les aires d'emploi et de formation (comparer l'offre et la demande)

Deux critères servent à définir les aires d'emploi et de formation. Comme l'indique Guy Ourliac dans la troisième partie de l'ouvrage de Planas et al. (2001), le premier critère consiste à décrire les connaissances et, partant, les contenus de formation et les tâches qui leur sont associées, définissant chacune de ces aires. Le deuxième critère, plus pragmatique, consiste à regrouper les sources d'information statistique sous différentes rubriques. Nous combinons ces deux critères et proposons que les familles professionnelles telles que visées par les sous-systèmes de la formation professionnelle servent de base pour définir les aires d'emploi et de formation, en tenant compte des équivalences et des différences pertinentes.

4. Proposition d'un réseau «glocal» pour la reconnaissance des besoins de formation

L'expérience de Barcelone n'est évidemment pas la seule à préconiser une approche «glocale» combinant les tendances mondiales (*g*/obales) de l'activité économique avec les tendances *local*es spécifiques en termes de besoins de compétences et de formation. Le projet de Barcelone a déjà bénéficié d'un partenariat international avec Londres et Toulouse.

Des expériences similaires sont tentées dans d'autres États membres de l'Union européenne avec lesquels nous partageons nos problèmes, nos méthodes et nos expérimentations. Nous invitons tous ceux qui y voient un intérêt ou une nécessité, à nous aider à mettre en place un «réseau glocal européen pour la détection des besoins de compétences», afin de mettre en réseau les expériences en cours et d'instaurer les systèmes d'assistance technique appropriés.

5. Bibliographie

Planas, J. et al. Méthodologie visant à la détection des besoins de compétences et de formation professionnelle pour la Région de Barcelone. In: *La décentralisation de la formation professionnelle en France: quels changements dans la conduite de l'action publique? Thème 4: rôle et statut des outils et de l'évaluation politiques*. Grenoble: CEREQ/CERAT, 2001.

La traduction politique des projets pilotes et leur mise en œuvre stratégique: le point de vue des pays en transition

David Parkes

Institut européen d'éducation et de politique sociale (IEEPS), France

Cette contribution traite des politiques et des stratégies mises en œuvre dans les pays en transition pour réformer les systèmes de formation et d'enseignement professionnels (FEP) afin de les adapter aux nouvelles exigences du marché du travail. Il existe une multiplicité d'approches possibles pour détecter les besoins en compétences, mais aucune recette magique ou universelle. Les résultats de la recherche et les solutions techniques proposées, notamment dans le cadre des programmes financés par les bailleurs de fonds, s'inscrivent souvent dans un train de mesures pour l'emploi, pouvant lui aussi faire partie d'un programme plus large de réforme de la FEP. Pour que les priorités politiques et la mise en œuvre stratégique aient un effet durable, il faut de la transparence, une volonté politique et une bonne connaissance du fonctionnement organisationnel. Les solutions techniques sont importantes, mais non suffisantes. Afin de préserver la pertinence des questions techniques, cet article tire les leçons de la réforme de l'enseignement secondaire supérieur conduite en Ouzbékistan (financée par la Banque asiatique de développement). L'article s'achève sur une série de recommandations pour que les politiques soient acceptées, mises en œuvre et traduites en actes.

1. Introduction

Cette contribution traite des problèmes de transfert et de stratégie politique qui se posent aux pays en transition engagés, à des degrés divers, dans la révision, le renouvellement, la réforme ou la restructuration de leurs systèmes. L'essentiel de notre propos s'applique également aux États membres et confirme et complète d'autres contributions présentées ici. La complémentarité des analyses sur les pays en transition par rapport à celles consacrées

aux États membres est rendue manifeste par le fait que les cahiers des charges des projets financés par des fonds bilatéraux ou multinationaux dans les pays en transition tendent à refléter les valeurs et les préoccupations actuelles des bailleurs de fonds (Gordon et Parkes, 1995), c'est-à-dire de l'UE, de la Banque mondiale, etc.

D'autres contributions présentées ici sont axées sur les méthodologies, les mécanismes et les outils et traitent fort justement de questions techniques plus que des problèmes politiques ou stratégiques. Cet article aborde la question de la mise en œuvre concrète des politiques, dont l'importance est soulignée par le fait que malgré la multiplicité des approches possibles pour détecter les besoins de compétences, il n'existe aucune formule magique ni universelle.

La présente contribution tire les leçons d'un projet financé par la Banque asiatique de développement et conduit dans une ancienne république soviétique. Le projet visait à réformer le second cycle de l'enseignement secondaire en Ouzbékistan (Schmidt et al., 2001). Le cahier des charges du projet prévoyait, d'une part, l'analyse de l'adéquation entre les programmes des lycées et la situation locale de l'emploi et l'évaluation de la capacité des lycées à suivre, voire à anticiper, les besoins locaux et, d'autre part, la mise au point d'indicateurs de performance et d'efficacité appropriés.

Pour brosser un tableau plus général de la traduction des recommandations techniques en politiques et de la mise en œuvre de ces dernières, je serai amené à mentionner d'autres projets de réforme, ainsi que des «livres verts» ou «blancs», consacrés essentiellement à la formation et à l'enseignement professionnels (FEP), mais parfois aussi à l'éducation générale, en Ouzbékistan (Schmidt et al., 2001), Bosnie-et-Herzégovine (Programme Phare pour la FEP, 1998-2002 et Programme EC-TAER 2000-2003), Moldavie (Programme Phare pour la FEP 1998-1999) et Turquie (Programme MEDA 2002-2007). La problématique qui nous intéresse concerne les accords conclus au niveau macro tant sur les politiques générales que sur leur mise en œuvre stratégique, et leur relation avec les priorités et les échéances de mise en œuvre au niveau micro. (Afin de ne pas s'éloigner des préoccupations des États membres, l'auteur a également travaillé avec la Commission européenne et avec les ministères du travail et de l'éducation des États membres sur le thème de la transparence des qualifications professionnelles en vue d'accroître la mobilité de la main-d'œuvre dans l'UE).

2. Définitions

Les politiques et les stratégies élaborées dans le cadre de nombreux projets de réforme de la FEP financés par les bailleurs de fonds se présentent d'abord sous forme de livres verts et de livres blancs. Un livre vert est une série de recommandations politiques, transmises pour consultation à diverses instances décisionnaires, à un stade où les amendements (mineurs ou majeurs) sont encore possibles. Un livre blanc contient les orientations politiques et stratégiques telles qu'elles ont été arrêtées. Le livre blanc précède la mise en œuvre, mais il n'en représente pas moins un engagement sur ce qui est réalisable aux niveaux politique, technique et opérationnel.

Les livres verts ou blancs consacrés à la FEP considèrent le marché du travail comme un sous-système à la fois indépendant et lié à la FEP, tandis que les composantes (sous-systèmes) de la FEP sont globalement structurées comme suit:

- (a) contenu: développement des programmes, certification et qualifications, normes et évaluation;
- (b) capacité: développement du personnel enseignant et administratif;
- (c) structure: harmonisation de la législation, finances, structure organisationnelle;
- (d) développement institutionnel: développement national et régional et transformation du profil des lycées en fonction des initiatives de réforme.

Ces catégories correspondent aux composantes décrites dans la contribution de Sergio Corti, de la Commission européenne. Il importe de les intégrer dans un cadre d'action politique misant sur l'acceptation et l'appropriation locale, et de ce fait propice au changement et au transfert politique (en répondant aux besoins de la communauté et des employeurs).

Dans les cahiers des charges des programmes et projets de réforme, les initiatives pilotes de détection des besoins de compétences sont un aspect seulement de la réforme du marché de l'emploi, laquelle est articulée et vendue comme partie intégrante d'un train de mesures plus large venant compléter les quatre éléments cités ci-dessus. Cette articulation intervient en plusieurs points du processus de réforme: lors de la définition (examen des options politiques), de la décision (choix des politiques), ou de la mise en œuvre (traduction des politiques en actes).

Ces phases sont rendues plus complexes non seulement du fait des difficultés inhérentes aux politiques et aux structures nationales, mais aussi parce que les agences internationales et les bailleurs de fonds défendent des valeurs et des critères qui leur sont propres, au travers des diverses approches, procé-

dures, critères de référence et indicateurs de performance qu'ils utilisent. Ces derniers éléments évoluent en permanence.

Prenons, par exemple, les normes professionnelles en Ouzbékistan et en Turquie, les responsabilités financières en Moldavie, les accords entre entités politiques et cantons en Bosnie-et-Herzégovine, l'interaction entre les influences francophones et anglophones dans les pays du Maghreb (Chakroun & Parkes, 2002); dans chaque cas les mêmes questions doivent être posées:

- (a) de quoi s'agit-il?
- (b) qu'est-ce que cela signifie?
- (c) qui en est responsable?
- (d) quelles sont les échéances et les priorités pour renouveler, réformer, reconstruire?
- (e) qui paye?

3. Les préceptes

Dans ce court article (de synthèse), nous proposons cinq (brefs) préceptes, nécessaires (quoique pas tout à fait suffisants) pour assurer l'acceptation, le transfert et la mise en œuvre stratégique des politiques.

Dans leur analyse du rôle de l'évaluation dans la formation et l'enseignement professionnels, Grubb & Ryan (1999) observent que les hommes politiques sont enclins à ignorer «les preuves» fournies par la recherche, les travaux d'évaluation ou les démonstrations. Au moment d'établir un cadre politique (livre vert ou blanc approuvé par les principaux acteurs d'un pays) contenant des recommandations stratégiques, il faut prendre en compte les acteurs et les moteurs politiques locaux et travailler avec eux à la réforme ou à la reconstruction. Dans l'étude de cas en Ouzbékistan, l'évaluation de la réforme et la logique de sa mise en œuvre, bien que parfaitement claires (et acceptées par les consultants externes et locaux), n'ont pas paru acceptables aux agences du gouvernement central, soumises à un calendrier politique et programmatique très différent, voire redondant.

L'instauration d'un dialogue transculturel (ici encore, aux niveaux tant interne qu'externe) est d'une importance capitale (Gadamer, 1981). Les mécanismes, les méthodes et les procédures de recherche sont nécessaires mais insuffisants: malgré leurs qualités, ils paraissent souvent incompréhensibles aux acteurs locaux et ne correspondent pas à leur culture. Les résultats techniques indispensables à la mise en œuvre sont subordonnés aux processus. Dans le cas du projet en Ouzbékistan, mais aussi s'agissant des mécanismes à l'œuvre dans les livres verts et blancs précités, la réforme stratégique passe

par la constitution d'une cellule collégiale de stratèges, affranchie des intérêts ministériels, des cloisonnements entre services et des ambitions personnelles. La mise en œuvre stratégique requiert l'établissement de priorités en termes de contenu et de processus, parallèlement à la construction physique des lycées et au contrôle des instruments. Il est nécessaire d'avoir une vision exhaustive de la logique du développement d'un système de FEP et de nouer un partenariat stratégique entre les différents acteurs concernés par cette mise en œuvre; de toute évidence, ce besoin s'applique aux 15 ou 25 États membres de l'UE, mais également aux autres pays.

Une approche stratégique du changement doit s'appuyer sur de solides connaissances en théorie organisationnelle, ainsi qu'en gestion du changement (Drucker, 2001). La plupart des cahiers des charges traduisent la totale ignorance des bailleurs de fonds dans ce domaine, ce qui les conduit à fixer des délais irréalistes pour des résultats prospectifs improbables; c'est ce qui explique que des séries entières d'indicateurs de performances et d'échéanciers destinés à mesurer les résultats d'un projet ou d'une réforme soient sujettes à caution.

Les processus de réforme doivent avant tout se baser sur la logique institutionnelle spécifique du pays. Il est crucial de commencer «là où ils sont» et non «là où l'on veut qu'ils soient», qu'il s'agisse de philosophie, de politiques, de processus, de pratiques ou de procédures (Parkes, 2003b). Pour mener à bien le programme de réforme de la structure des qualifications en Moldavie (dépendant du ministère de l'éducation), il a d'abord fallu négocier avec le ministère de l'économie pour que la FEP intègre la formation professionnelle continue et pour que la grille des salaires soit réaménagée en fonction des qualifications. Cinq ministères au moins ont pris part à l'élaboration de la nouvelle législation sur la FEP.

Le grand public et les hommes politiques comprennent mal les pratiques du marché du travail et la réforme de la FEP. C'est parfois un avantage, dans la mesure où les professionnels peuvent tenter des expériences et des transformations en toute liberté sans être importunés. En revanche, l'éducation générale passionne l'opinion publique et les hommes politiques, et se trouve souvent sous les feux des médias (livre vert, 2003). En Bosnie-et-Herzégovine, les livres verts et blancs sur la FEP ont été rédigés en toute sérénité, grâce à la collaboration discrète des acteurs locaux, tandis que la rédaction des livres verts et blancs sur l'éducation générale a été suivie de très près par la communauté locale et internationale, avec de fréquentes interventions des divers médias. Il paraît donc plus facile de gérer le changement sur le marché du travail et dans le système de FEP.

4. Étude de cas: Ouzbékistan

4.1. Introduction

Le gouvernement de la République d'Ouzbékistan et la Banque asiatique de développement ont donné leur accord au présent projet d'assistance technique (projet TA3399-UZB) destiné à aider le gouvernement à réaliser l'évaluation intermédiaire de la première phase du Programme national pour la formation professionnelle (NPPT). Le projet d'assistance technique a démarré en juillet 2000 et s'est achevé en décembre 2001; il a évalué la gestion, l'efficacité et l'efficience de l'enseignement secondaire de second cycle en Ouzbékistan, qui est à prédominance professionnelle. En plus d'étudier en détail le système de formation et d'enseignement professionnels, le projet devait renforcer les fonctions de contrôle et d'évaluation dans ce secteur. Les principales conclusions du projet, résumées ci-après, mettent l'accent sur plusieurs facteurs:

- (a) la mise en œuvre des politiques (y compris les initiatives de détection des besoins de compétences) intervient dans un contexte bien plus large; un train de réformes générales implique des changements dans les différents sous-systèmes concernés (marché du travail, mission, programmes, normes, évaluation, qualifications, financement, législation et développement institutionnel);
- (b) la mise en œuvre politique, même s'agissant d'un domaine circonscrit, exige un cadre conceptuel et politique général, négocié et assimilé par les acteurs locaux et les consultants externes;
- (c) les obstacles personnels, bureaucratiques et culturels aux objectifs stratégiques sont considérables, même si ces objectifs sont partagés;
- (d) le changement organisationnel et les processus en jeu sont mal compris par les bailleurs de fonds, par les experts extérieurs et, *a fortiori*, par les acteurs locaux.

4.2. Le contexte

L'Ouzbékistan se distingue de ses voisins d'Asie centrale et des anciennes républiques soviétiques par l'introduction, en 1997, d'un «Programme national pour la formation professionnelle» (NPPT). L'Ouzbékistan a choisi de revitaliser ses lycées d'enseignement professionnel (PTU) et spécialisé (*Teknikum*) en établissant de nouvelles écoles professionnelles et de nouveaux lycées, qui tous délivrent des formations en trois ans.

On constate aujourd'hui que cette réforme reposait sur cinq hypothèses fondamentales quant à l'évolution économique du pays:

- (a) un retour marqué de la croissance était escompté entre 1997 et 2001;
- (b) les secteurs et les groupes de professions traditionnelles allaient retrouver leur capacité d'emploi;
- (c) les revenus des familles seraient suffisants pour que les élèves puissent suivre une formation de trois ans dans une école professionnelle locale, sans être boursiers;
- (d) un modèle homogène d'écoles professionnelles et de lycées pourrait être appliqué dans toutes les régions;
- (e) la mise en œuvre du NPPT pourrait commencer en 2005 grâce aux fruits de la croissance et au retour de l'emploi dans les secteurs traditionnels.

Les réalisations du programme national sont d'autant plus remarquables que ces hypothèses ne se sont pas entièrement vérifiées. En conséquence, lors de son évaluation intermédiaire de 2001, le gouvernement a prolongé la phase de mise en œuvre jusqu'en 2010. L'allongement de la période de transition due à la lenteur de la reprise économique a rendu inévitable ce report jusqu'en 2010. Cependant, l'évaluation intermédiaire aurait pu aller plus loin en préconisant des stratégies permettant de résoudre les problèmes structurels du marché du travail, notamment grâce à la détection de l'évolution des besoins locaux de compétences et à l'anticipation des besoins futurs.

Cela n'a pas été fait parce que la politique des services de la Présidence (déclaration de principe sur la réforme) n'a trouvé aucun écho dans les ministères chargés de la mise en œuvre, du fait de leur inertie invétérée et de leur attachement au *statu quo*.

Le projet d'assistance technique a été chargé de revoir la mise en œuvre du NPPT au niveau des écoles professionnelles. Après examen, le projet a confirmé que de graves dysfonctionnement affectaient les secteurs traditionnels d'emploi, la classification traditionnelle des professions, les aspirations des élèves en matière d'enseignement supérieur et la rentabilité du système.

Des entretiens approfondis avec des élèves, des parents et des employeurs dans près de 50 écoles professionnelles ont révélé la nécessité de revoir les analyses en matière d'emploi et de réformer les classifications professionnelles, les profils des établissements et les programmes. Une enquête commandée à une autre équipe et portant sur les petites et moyennes entreprises et les coentreprises a conclu que les cours de formation devraient se centrer davantage sur les nouvelles exigences des employeurs.

4.3. Principales recommandations

Le projet d'assistance technique a préconisé six types d'actions spécifiques (Schmidt, 2001). Chacune de ces propositions visait à renforcer l'objectif sous-

jacent du programme NPPT d'équiper la force de travail ouzbek des compétences requises pour affronter les défis du XXI^e siècle.

4.3.1. *Stratégie visant à satisfaire la demande du marché du travail*

Le gouvernement doit inciter l'ensemble des ministères à revoir de toute urgence les qualifications officielles, les compétences professionnelles requises par les employeurs ainsi que les types de cours délivrés dans les écoles professionnelles et les lycées afin de répondre aux exigences du marché de l'emploi. Au niveau national, une commission interministérielle devra consulter les principaux groupes d'employeurs en vue de faire des propositions. Les services de la Présidence ayant travaillé sur les questions intéressant spécifiquement les PME, le projet d'assistance technique a recommandé d'inclure les besoins détectés par cette commission dans la stratégie à suivre. Cela étant, il aurait sans doute été plus approprié de fournir aux écoles professionnelles et aux lycées existants les compétences, les capacités prévisionnelles et la liberté pour détecter les besoins du marché de l'emploi et y répondre en formant une main-d'œuvre plus flexible et hautement qualifiée.

4.3.2. *Répondre à la demande du marché (local)*

Les exigences changeantes du marché du travail et l'évaluation des écoles professionnelles (fondée sur l'appréciation des cours par les élèves et les employeurs) ont entraîné la révision et la redéfinition des classifications professionnelles, afin que les programmes de formation prennent en compte la nouvelle demande de compétences élargies.

D'après les premières observations dans les écoles professionnelles, il y avait moins de cours sur la production, le bâtiment et l'agriculture que sur les services, la finance et l'économie, ou encore les matières générales. Compte tenu de la tendance à diversifier encore plus les écoles professionnelles et les lycées, l'administration centrale devra consulter les partenaires sociaux, les autorités régionales et les ministères compétents (emploi, macroéconomie et finance) et préconiser des changements en matière de qualifications, de classification des métiers et de programmes de formation.

Un suivi régulier de l'appréciation des cours par les employeurs et les élèves permettrait au système national de réagir plus efficacement aux évolutions de la situation économique. Il a fallu appliquer la méthode de l'appréciation des cours par les élèves / les employeurs pour s'assurer que les besoins locaux les plus immédiats pouvaient être satisfaits lors du réajustement à moyen terme du programme national.

4.3.3. *Modèles de formations flexibles sur trois ans*

La mise en œuvre du NPPT en tant que modèle de programme unique pour tous les profils de formation, tous les secteurs professionnels et toutes les régions, en a forcément limité les capacités opérationnelles. Une progression combinant enseignement général et formation professionnelle aurait permis de passer d'une première année d'enseignement général à une deuxième année à dominante professionnelle orientée sur un groupe ou une famille professionnelle au sens large, le choix de la spécialisation définitive n'intervenant qu'en troisième année. L'ajout d'une quatrième année de formation dans les écoles professionnelles et l'introduction de modules de formation continue et de passerelles entre différentes disciplines et niveaux rendraient le système plus flexible et réactif aux demandes des entreprises, élargiraient l'offre de formation, donneraient aux salariés et aux chômeurs des possibilités d'améliorer leurs qualifications et ouvriraient de nouvelles perspectives dans le domaine de l'éducation et de la formation tout au long de la vie.

À moyen terme, la stratégie devrait s'orienter vers une offre éducative plus cohérente, plus flexible et plus ouverte, répondant mieux aux exigences de changement économique et social. Les modifications apportées à court terme au NPPT par les gestionnaires régionaux devraient être encouragées et soutenues, et leurs résultats évalués au niveau central et gouvernemental. Par ailleurs, les prestations spécifiques de l'enseignement secondaire supérieur destinées à satisfaire les besoins de l'économie et de l'administration au niveau national devraient être évaluées de manière centralisée et mises en œuvre localement.

4.3.4. *Élargissement des programmes proposés*

Des établissements polyvalents offriraient aux élèves un choix plus large tout en assurant la viabilité des groupes de formations. Les décisions sur la localisation des établissements, leur capacité d'accueil et leur taille devraient être prises par les régions et non par le gouvernement central.

À moins de procéder à une restructuration, on continuera de voir des établissements de petite taille et sous-équipés, souvent à proximité d'autres établissements tout aussi inefficaces et peu rentables. Une rationalisation des profils, des structures et du nombre d'établissements permettrait de réduire considérablement le capital mobilisé et les coûts de fonctionnement et, ce qui est encore plus important, favoriserait le dialogue entre les établissements et les employeurs sur les cours proposés. Un suivi plus efficace des résultats permettrait de s'assurer qu'aucune catégorie d'élèves ne sera pénalisée par l'ouverture d'établissements plus grands.

4.3.5. *Gérer la réforme structurelle*

La normalisation centralisée des programmes et du personnel enseignant, imposée par décret ou par ordonnance, a limité la réactivité de la FEP aux changements de l'économie. Pour le pouvoir central, le passage du contrôle axé sur les ressources au suivi et à l'évaluation axés sur les résultats pédagogiques apparaît comme un changement radical, alors que les nombreuses visites d'étude effectuées dans les régions indiquent que cette transition est déjà en cours localement.

La réussite du NPPT dépend de la structure législative et administrative que l'État met à la disposition des gestionnaires régionaux et des directeurs d'établissement pour qu'ils appliquent les orientations politiques nationales. Un contrôle accru des prestations du NPPT au niveau local requiert que les gestionnaires régionaux soient plus efficaces dans leurs activités de suivi et d'évaluation. L'amélioration des activités de rapport et leur recentrage sur les résultats (plutôt que sur le degré de conformité aux objectifs fixés) permettra au gouvernement d'évaluer la capacité globale du système à suivre les mutations économiques.

Le soutien aux initiatives et au développement des établissements et des régions est également une question de formation et d'expérience. Il était originellement prévu de former les gestionnaires et les enseignants individuellement, mais d'après le NPPT, ce sont les systèmes et les institutions qui doivent changer. Le personnel du NPPT devrait donc être formé au changement institutionnel et bénéficier, si besoin, de stages et de d'activités de soutien dans les propres établissements et dans l'exercice quotidien de la prestation de services.

La réponse stratégique du gouvernement devrait consister à exercer moins de contrôle sur les programmes, le personnel et le financement afin que les ressources budgétaires soient réservées aux besoins économiques. Même sans avoir la maîtrise de leur budget, certains directeurs d'établissement efficaces trouvent déjà le moyen de répondre aux exigences des employeurs. À défaut d'une flexibilité accrue des programmes et d'une diversification des services, l'essentiel de cette réponse reste hors budget, réduisant de ce fait à la fois la pertinence et l'efficacité des postes budgétaires.

4.3.6. *Efficacité accrue*

La mise en œuvre des changements appropriés en matière de politiques, d'emploi, de programmes et de gestion consoliderait l'investissement dans le NPPT, équiperait les diplômés des compétences requises par le système économique et se traduirait par un système de FEP plus rentable. Il conviendra de revoir les horaires des formations obligatoires, les normes applicables au

personnel enseignant, aux formateurs et au personnel administratif et technique afin que les directeurs d'établissement puissent affecter les ressources disponibles de la manière la plus favorable aux objectifs apprenants des élèves. Le gouvernement et le pouvoir central devront engager une révision des normes actuelles et préconiser des solutions alternatives à moyen terme.

4.4. Conclusions de l'étude de cas

Dans un contexte de forte croissance économique, d'emploi stabilisé et de prospérité de l'État, les dépenses publiques sont structurellement inefficaces à court terme. En revanche, les périodes de crise, de chômage élevé et de déficit budgétaire contraignent les gouvernements à une utilisation plus stratégique des ressources disponibles. Pour ce faire, il faut une gestion entièrement axée sur la poursuite de la rentabilité, mais aussi une volonté du gouvernement et des agences centralisées de procéder à des changements structurels. Bien entendu, cela n'a pas été le cas en Ouzbékistan.

Le marché était alors, comme aujourd'hui, en pleine mutation. Tant les analyses des perceptions des cours par les élèves que les enquêtes auprès des PME ont largement démontré que le marché du travail évolue diversement selon les secteurs professionnels et les endroits. Des outils et des mécanismes appropriés ont été mis en place dans le cadre du programme TACIS sur la FEP et du projet de la Fondation européenne pour la formation (ETF) sur la détection des professions clés de la nouvelle économie. En conséquence, l'analyse du marché du travail local devait s'accompagner d'une meilleure capacité des établissements à apporter des solutions flexibles. Il a également fallu infléchir la mise en œuvre stratégique, afin de prendre en compte les questions suivantes:

- (a) l'établissement et le suivi d'une classification des professions nécessite une réforme méthodologique préalable;
- (b) les prévisions du marché du travail réalisées au niveau central ne sont pas fiables;
- (c) les règlements introduits par les partenaires sociaux ne sont pas appliqués;
- (d) les critères de qualification sont flous;
- (e) les normes en matière de pédagogie et de programmes manquent de souplesse tant dans leur contenu que dans leur application.

Pour que la réforme nationale en Ouzbékistan se traduise par une meilleure réactivité aux marchés locaux, ces changements doivent être compris, discutés et mis en œuvre au niveau de la philosophie et de l'organisation des programmes, et non plaqués sur les structures de l'ancien système.

En conséquence, le risque est de voir le nouveau système devenir obsolète

avant même d'entrer en vigueur. Les classifications, les normes, les programmes, les profils des établissements, les effectifs et les qualifications des enseignants, les équipements et les critères matériels devraient refléter les besoins d'une société en transition vers l'économie de marché, c'est-à-dire caractérisée par des changements à tous les niveaux. Le style de gestion prépondérant (où les ressources et les normes sont décidées par des instances centralisées qui manquent de capacités conceptuelles et de gestion) est un obstacle majeur au changement dans ce système.

La philosophie générale de la réforme de l'enseignement secondaire supérieur en Ouzbékistan a suivi les critères de référence de l'OCDE. Toutefois, la mise en œuvre des prestations et des priorités du programme d'enseignement secondaire supérieur a manqué de cohérence. Le cadre politique de la réforme de l'enseignement secondaire supérieur aurait dû porter sur une révision de sa mise en œuvre stratégique (plutôt que de sa mission générale), notamment afin de s'assurer que les relations et les priorités entre les diverses composantes de la réforme seraient bien évaluées. En résumé, les ministères chargés de la mise en œuvre connaissaient la manière de procéder, sans toutefois savoir comment y parvenir, compte tenu du caractère parfois contradictoire de leurs programmes de travail, de leurs bases de données et de leurs priorités.

La gestion du changement nécessite une prise de conscience conceptuelle et politique, ainsi qu'un engagement politique durable. Elle appelle une action concertée entre les ministères et les agences, et non un éparpillement des responsabilités. Il faut qu'une ou plusieurs voix politiques s'élèvent pour donner une cohérence politique à la consolidation de ce qui a été accompli et pour développer les capacités de gestion et d'organisation dans l'éducation et la formation. Le changement et le développement comportent deux dimensions: d'une part, les programmes et la perspective pédagogique, d'autre part, les politiques et la perspective stratégique. Leur traitement doit être équilibré.

La plupart des bureaucraties centralisées valorisent le *statu quo* et résistent au changement. Les observations sur le terrain ont confirmé que les marchés changeaient au niveau local et que les écoles intégraient bien la transformation de leur profil; toutefois, leur capacité de réponse était freinée par l'incompétence avec laquelle le pouvoir central abordait nombre de problèmes parmi ceux que nous venons d'évoquer.

5. Conclusion générale

«Comment les systèmes éducatifs se transforment-ils et quelles sont les forces à l'œuvre dans les processus de changement? Même si nous réussissons à décrire et à comprendre les composantes qui forment les évaluations sectorielles, il n'est pas certain que cela nous donne les capacités d'anticiper le changement ou de formuler les stratégies adéquates. Les analyses sectorielles ont pour visée (habituelle) d'améliorer la qualité, la pertinence et la productivité des systèmes ou des sous-systèmes éducatifs (litanie des cahiers de charges). Elles se traduisent par des propositions et des projets de réforme destinées à changer les pratiques sur le terrain. Toutefois, il convient de s'interroger sur les facteurs (empiriques et théoriques) que ces évaluations mettent en lumière en ce qui concerne les forces dynamiques, les catalyseurs du changement, etc., et qui servent à déterminer un "juste" équilibre entre les approches descendantes (politiques) et ascendantes (marché). Une approche stratégique doit s'accompagner d'une bonne intelligence des processus organisationnels et institutionnels à l'œuvre dans le changement. La plupart des cahiers de charges des bailleurs de fonds poursuivent des objectifs stratégiques et politiques et des critères de mise en œuvre relativement mécanistes, au lieu d'être motivés par la logique du changement qui permet d'évoluer d'une situation à une autre» (Parkes, 2003b, *ibid*).

6. Bibliographie

- Chakroun, B.; Parkes, D. *Rapport sur les dispositifs de la formation continue dans les pays du Magreb*: Turin: Fondation européenne pour la formation, 2002.
- Drucker, P. *Management challenges for the 21st Century*. New York: Harper Business, 2001.
- Gadamer, H. G. *Truth and method*. Londres: Sheed and Ward, 1981.
- Gordon, J.; Parkes, D. Changing issues in vocational education and training: an Albanian example. *European Journal of Education*, 1995, vol. 30, n° 4.
- Green paper: reform of primary and general secondary education in Bosnia and Herzegovina*. Sarajevo: BiH Educational Authorities. Disponible sur Internet <http://www.oscebih.org/education/secondary.asp?d=2> [le 4.2.2004].
- Grubb, W. N.; Ryan, P. *The roles of evaluation for vocational education and training: plain talk on the field of dreams*. Genève: OIT, 1999.

- Parkes, D. *Assessment of education systems: literature review*. Turin: Fondation européenne pour la formation, 2003a.
- Parkes, D. Editorial: assessing an education system in transition. *European Journal of Education*, 2003b, vol. 38, n° 2, p. 133-146.
- Schmidt, C. et al. *Interim review of senior secondary education in Uzbekistan: final report*. Tachkent: Banque asiatique de développement, 2001 (ADB TA 3399-UZB).

Bonnes pratiques, pratiques différentes: exemples d'approches et traductions politiques et pratiques.

Synthèse et conclusions

Eleonora Waltraud Schmid

Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (Cedefop)

Comment reconnaître, surveiller et anticiper les nouveaux besoins de compétences et leur évolution dans les pays européens?

Comment traduire les résultats de ces initiatives en politiques et en pratiques? Les réponses politiques et pratiques sont-elles pertinentes? Comment s'assurer que les hommes politiques ne se contentent pas de prêter une attention de façade à ces résultats, mais qu'ils engagent une action appropriée?

Comment coopérer au niveau international et échanger nos informations afin de stimuler l'innovation et promouvoir les bonnes pratiques de recherche et de mise en œuvre à travers les frontières?

Telles étaient les questions proposées à la discussion au début de l'atelier. Les matériels présentés étaient le fruit de l'expérience acquise par plusieurs projets et initiatives des États membres et des pays en transition ⁽¹⁾ dans le domaine de la détection des besoins de compétences. Une deuxième question, tout aussi importante, concernait la traduction des résultats en politiques et en pratiques. Les participants ont soulevé diverses questions allant de la méthodologie des prévisions, à l'attitude des hommes politiques à l'égard des prévisions et des défis de la mise en œuvre, en passant par la conception et la gestion des projets. Le présent rapport est une synthèse des principales questions évoquées.

⁽¹⁾ Voir dans cet ouvrage les contributions de Nieuwenhuis, Strietska-Ilina, Coles, Gatti, Planas et Parkes présentées lors de l'atelier.

L'avenir est incertain, mais s'agissant d'objectifs politiques et de mise en œuvre, nous essayons de le rendre aussi certain que possible. De plus, les systèmes de formation et d'enseignement professionnels (FEP), dont la mission est de préparer les apprenants pour le monde du travail, ont toujours été conçus à partir de certitudes. Or, les compétences liées au travail (c'est-à-dire, celles qui permettent de résoudre les problèmes et d'affronter nombre de situations différentes dans le monde du travail) deviennent de plus en plus difficiles à prévoir dans la mesure où les postes de travail évoluent rapidement. Les méthodes traditionnelles de prévision des besoins futurs de compétences peuvent réduire l'incertitude jusqu'à un certain point, mais il ne faut pas s'y fier exclusivement. Les données que ces méthodes utilisent sont parfois médiocres, incohérentes, infondées, ou trop orientées sur le passé. Dès lors, quel que soit le niveau (régional, sectoriel, professionnel) pour lequel on cherche à détecter les besoins de compétences, c'est l'approche holistique qui semble offrir les meilleures garanties de validité et de fiabilité. Elle fait appel à des données tant qualitatives (études de cas, recours aux modèles, groupes de discussion, méthode Delphi) que quantitatives (extrapolations, enquêtes, audits de compétences, modèles économétriques).

Dans les pays en transition, les méthodes traditionnelles de prévision par territoire ne font pas le poids face à un changement économique aussi rapide. L'éducation et la formation ont une visée encore très spécialisée dans ces pays, ce qui entraîne une conception étroite des profils professionnels et des programmes de formation. L'approche technique qui orientait autrefois les politiques de l'emploi n'est plus appropriée. Avec des institutions dissoutes et tout un savoir-faire manquant, ces pays doivent trouver de nouvelles méthodes pour anticiper leurs besoins futurs de compétences et de qualifications. L'une des manières de relever ce défi consiste à acquérir l'expertise d'autres pays, mais aussi à tirer les leçons des échecs constatés aux niveaux tant national qu'international. Il est donc capital d'établir un dialogue transculturel entre experts. La recherche, avec ses mécanismes, ses méthodes et ses procédures propres est certes essentielle, mais non suffisante. «Commencer là où est le pays», devrait être la devise de tous les pays et *a fortiori* des pays en transition. La philosophie, les politiques, les processus, la pratique, les procédures et la logique institutionnelle sont autant d'aspects ayant des spécificités dans chaque pays. La deuxième étape consiste à comprendre ce que les pays veulent faire de leur économie, c'est-à-dire articuler leur vision économique, voir quels sont les secteurs qu'ils souhaiteraient développer et prendre les dispositions qui s'imposent, c'est-à-dire construire une politique de la main-d'œuvre appropriée.

Il semble important que l'approche stratégique choisie soit soutenue par une bonne connaissance de la théorie des organisations et de la gestion du changement. Il a été démontré que les tentatives d'importer d'un autre pays une approche unique et/ou de fixer des échéances irréalistes ou des objectifs non durables se soldent par des échecs. La méthode la plus prometteuse consiste à associer plusieurs approches de pays différents, en les adaptant au contexte spécifique du pays où elles sont appliquées. C'est aussi celle qui marque le début d'une coopération transnationale.

Il importe de considérer en même temps le contexte local spécifique et les évolutions mondiales qui influent sur les besoins de compétences et de formation. Les analyses sur le déficit de compétences mettent en lumière la diversité des situations et des configurations associées à cette pénurie; par exemple, le manque réel de candidats, le niveau trop faible des candidats, ou bien des situations plus complexes telles que la coïncidence, dans une même région, d'un grand nombre de postes non pourvus et d'un taux de chômage élevé. Les raisons pour lesquelles ces postes restent vacants peuvent être le trajet trop long jusqu'au lieu de travail, la faible qualité des postes proposés, ou la mauvaise image du secteur concerné. Comme le montrent les études consacrées à la République tchèque et à la Catalogne, les travailleurs ayant de bonnes qualifications refusent souvent de tels postes. Ces exemples montrent qu'il ne suffit pas d'anticiper les besoins pour résoudre les problèmes. Il faut décrire correctement les compétences requises pour un emploi donné et expliquer en quoi ces compétences sont susceptibles d'évoluer. Il importe également d'informer les candidats potentiels de l'évolution du poste (en termes d'image, de conditions de travail, de rémunération, etc.). Enfin et surtout, la solution se trouve le plus souvent dans le propre milieu professionnel, loin des chercheurs.

Les systèmes d'information actuellement mis en œuvre combinent des informations quantitatives et qualitatives. Les données incohérentes représentent parfois un défi. Les techniques des scénarios permettent d'exploiter ces données incohérentes et de prolonger la durée de vie des informations. La méthode des scénarios repose sur les éléments suivants: reconnaissance des tendances, recherche des incertitudes, construction de scénarios, identification et validation de stratégies, utilisation des données pour imaginer l'action future et révision des scénarios et des stratégies. Les parties prenantes doivent comprendre quels sont les moteurs du changement; ils ont besoin d'un langage permettant de parler du futur. Le processus de construction de

scénarios donne lieu à des conversations stratégiques qui aident à percevoir un futur (incertain). Les résultats techniques, à savoir les scénarios produits, bien que fondamentaux pour la mise en œuvre stratégique, ont souvent une importance secondaire par rapport à ce processus.

Quel que soit leur format et leur niveau d'application (professionnel, sectoriel ou régional), les systèmes d'information performants affichent souvent les mêmes caractéristiques: ils utilisent plusieurs méthodes combinées (par exemple, des données de qualité, de bons pronostics, des scénarios, des méthodes traditionnelles, des informations complémentaires, des tendances, des statistiques sur les postes à pourvoir), ils sont structurés en plusieurs composantes et ils sont reliés à d'autres initiatives. En ce qui concerne la conception de programmes de FEP, par exemple, la détection des besoins de compétences n'est qu'un petit élément dans un train de mesures plus large. Bien que le marché du travail forme un sous-système séparé, il est étroitement lié à un certain nombre de composantes de la FEP, qu'il s'agisse du contenu (programmes, qualifications, évaluations, etc.), de la capacité (formation des formateurs), de la structure (législation, structure organisationnelle, financement), ou du développement institutionnel. Les données concernant le taux de réussite des diplômés sur le marché du travail devraient alimenter le processus de conception politique. Pour qu'un changement de politique réussisse, il est nécessaire de réunir ses différentes composantes dans un cadre qui satisfasse les critères d'appropriation locale (un livre vert s'il s'agit de politiques préconisées et soumises aux principaux acteurs pour avis, un livre blanc s'il s'agit de politiques arrêtées, c'est-à-dire d'un engagement sur ce qui est réalisable au plan politique, technique et organisationnel).

L'une des principales difficultés est la résistance au changement chez les parties prenantes. Indépendamment de la méthode appliquée, il est vital d'associer tous les acteurs et toutes les parties prenantes (par exemple, les partenaires sociaux, les institutions de FEP) et ce le plus tôt possible dans le processus. En participant activement, ces acteurs prendront conscience du fait qu'il n'existe pas de solution univoque au problème. Il ne suffit pas de reconnaître les enjeux. Une fois l'information connue, il faut encore «vendre» les résultats. Le recours à diverses méthodes telles que les systèmes ouverts d'information en ligne ou les réseaux, contribue à diffuser les résultats auprès d'un public plus large, tout en ciblant les groupes intéressés. Toutefois, la recherche exprime souvent ses résultats dans une langue que seuls les experts comprennent. Si l'on souhaite convaincre les décideurs publics et les autres

intervenants, il faut s'assurer qu'eux aussi comprennent ces résultats. Il faut donc traduire le jargon scientifique dans une langue familière aux hommes politiques et au public au sens large (notamment aux principaux intéressés).

La pensée politique procède souvent de manière linéaire: réfléchir, concevoir, mettre en œuvre, réaliser, quelquefois évaluer. En outre, les hommes politiques ignorent les preuves, que celles-ci proviennent de la recherche, des évaluations ou de démonstrations. Ce qu'ils veulent, c'est une confirmation de leurs propres opinions. Ils ne croient généralement que dans les scénarios et les pronostics conformes à leurs politiques. Or, les hypothèses erronées, l'analyse linéaire et les politiques prédéterminées empêchent les parties prenantes d'affronter les faits et d'agir en conséquence.

Les politiques prédéterminées et normatives ne servent pas à préparer la FEP pour l'avenir. Les politiques de formation basées sur des résultats garantis devront laisser la place à des politiques axées sur la qualité des processus apprenants et sur les compétences apprenantes des salariés: les compétences professionnelles au sens large gagneront en importance par rapport aux compétences spécifiquement liées aux exigences du poste. Il conviendra d'organiser la flexibilité et la diversité à tous les niveaux: flexibilité des connaissances des travailleurs, de l'offre de formation dans les écoles et des réglementations. En conséquence, nos politiques doivent adopter une approche apprenante. Et nous devons accepter l'incertitude. Il nous faut des politiques adaptatives, avec des cycles continus de retour d'information, d'évaluation, de réévaluation et d'adaptation. Ces phases de transfert et de retour doivent être prévues dès le départ. Cela suppose une action très précise dans le futur immédiat et plus ouverte et indéterminée à long terme.

À partir des exemples et des contributions présentés à l'atelier, il a été conclu que les échanges d'expériences au niveau international pourraient soutenir les diverses initiatives et les expériences probantes de transfert des politiques au niveau local ou régional. En apprenant les uns des autres, en analysant pourquoi certaines approches et méthodes ont réussi dans un contexte particulier, peut-être éviterons-nous de réinventer la poudre dans plusieurs pays ou régions en même temps. Les réseaux «glocaux» pourraient encourager la coopération entre les réseaux locaux, régionaux, nationaux, internationaux, professionnels, sectoriels et autres. En même temps, les réseaux transnationaux pourront fournir des informations et un retour d'expériences qui s'avèreront utiles au niveau local. Ces réseaux pourront également aider à consolider une langue commune, dans la mesure où les différences

de terminologie et de nomenclature posent actuellement des problèmes majeurs lors des discussions internationales. Les participants à l'atelier ont préconisé que le Cedefop œuvre en faveur d'une plate-forme permettant le partage des savoir-faire en la matière à travers toute l'Europe.

QUATRIÈME PARTIE

Reconnaissance précoce des besoins en compétences dans certains secteurs spécifiques en Europe

Cette section s'appuie sur les communications et la discussion de l'atelier, modéré par Susanne Liane Schmidt et Bernd Dworschak (*Fraunhofer IAO*), qui a examiné l'évolution des besoins en compétences dans certains secteurs clés en Europe. Cet atelier s'est notamment intéressé aux résultats d'initiatives menées dans l'industrie du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration, marquée par l'émergence de nouveaux domaines d'activité et de nouvelles professions. Les nouveaux services exigent de nouvelles qualifications et les employés et les entreprises ont besoin d'informations sur les besoins futurs en compétences afin de maintenir leur employabilité et leur capacité d'innovation. Il en va de même pour les industries émergentes ou en développement rapide. Les approches et les méthodes de reconnaissance précoce des besoins en compétences présentent des différences significatives en fonction du secteur considéré et de l'objet de la recherche. Dès lors, les participants à cet atelier ont aussi examiné les diverses approches méthodologiques, ainsi que leurs résultats au niveau de secteurs spécifiques et/ou de l'ensemble des secteurs considérés. La contribution de Ralf Mytzek (WZB), rapporteur de cet atelier, qui figure à la fin de cette section, présente une synthèse de la discussion et dégage les conclusions de cet atelier.

Contributions à la quatrième partie

Lothar Abicht, Henriette Freikamp

Discours liminaire: **Professions en mutation: reconnaissance précoce
de l'évolution des compétences dans le secteur du tourisme**

Sibylle Hermann

**De la normalisation à la complexification dans le secteur
des services: un exemple emprunté à l'hôtellerie**

Olympia Kaminioti

**Concevoir une méthodologie pour la reconnaissance
des besoins en compétences en Grèce**

Norbert Bromberger, Friedrich Hubert Esser

**Les industries naissantes évoluent-elles?
Quelques tendances dans le secteur automobile**

Ralf Mytzek

**Reconnaissance précoce des besoins en compétences
dans certains secteurs spécifiques.
Synthèse et conclusions**

Professions en mutation: reconnaissance précoce de l'évolution des compétences dans le secteur du tourisme

Lothar Abicht, Henriette Freikamp

*Institut pour les politiques structurelles et le développement économique (isw),
Allemagne*

Les résultats du projet «Déterminer les qualifications tendanciennes en tant que base de la reconnaissance précoce de l'évolution des qualifications» s'appuient sur des enquêtes auprès d'entreprises révélatrices de tendances dans certains secteurs spécifiques. L'un des domaines d'investigation est le tourisme, en particulier le secteur désigné en allemand par le terme *Touristik* ⁽¹⁾, dès lors que pratiquement aucun autre secteur économique ne génère autant d'emplois et de demande de nouvelles compétences que le tourisme. La présente contribution dresse un état des lieux des qualifications tendanciennes dans le tourisme et rend compte des résultats de l'investigation. En prenant pour point de départ le contexte social, nous mettons en lumière l'évolution des compétences et des qualifications dans ce secteur et nous décrivons et analysons les qualifications tendanciennes détectées dans deux domaines d'activité spécifiques: l'accompagnement touristique et l'organisation de voyages d'affaires. Ce projet relève de l'initiative FreQueNz sur la reconnaissance précoce des besoins en qualifications, parrainée par le ministère fédéral allemand de l'éducation et de la recherche (BMBF).

(¹) Le terme *Touristik* fait référence aux séjours hors du domicile à des fins de remise en forme, de cure, d'éducation ou de formation, ainsi qu'aux séjours visant à promouvoir les relations commerciales. Ni l'hôtellerie et la restauration, ni le secteur des transports au sens large (transports routiers, ferroviaires et aériens) ne sont concernés par cette analyse.

1. Introduction

Les avancées scientifiques et technologiques rapides font peser de nouvelles exigences sur les travailleurs et nécessitent un développement dynamique des compétences. Pour suivre le rythme de cette évolution, le ministère fédéral de l'éducation et de la recherche a lancé l'initiative «Reconnaissance précoce des besoins en qualifications» et a préconisé de mettre en œuvre un système approprié d'alerte rapide. L'objectif est de détecter le plus rapidement possible les tendances des besoins en compétences, en particulier au niveau micro des pratiques de travail. Le projet «Déterminer les qualifications tendanciellles en tant que base de la reconnaissance précoce de l'évolution des qualifications» fait partie intégrante de cette initiative, qui utilise la méthode de l'«exploration sectorielle» pour examiner divers secteurs depuis 1999. La présente contribution vise à déterminer les tendances en matière de compétences dans le tourisme, en particulier des compétences de niveau intermédiaire (Abicht et al., 2002).

2. Évolution des compétences dans le tourisme: champ d'investigation et approche

2.1. «Exploration sectorielle»: un outil pour déterminer les compétences requises au niveau micro de l'entreprise

Les enquêtes qualitatives conduites par les auteurs sur la reconnaissance précoce de l'évolution des compétences s'appuient sur l'hypothèse selon laquelle les qualifications émergentes – ou «qualifications tendanciellles» (Abicht et al., 1999, p. 11 et suiv.) – peuvent être détectées et décrites dès qu'elles apparaissent. Les qualifications tendanciellles font référence aux exigences en matière de formation qui, malgré leur caractère à peine perceptible, semblent annoncer une forte hausse de la demande. Ces qualifications tendanciellles dans le secteur du tourisme en mutation constituent à la fois le sujet et l'objet de ce projet de recherche.

Les nouvelles compétences ou les qualifications tendanciellles se développent dans le cadre de processus de travail spécifiques, en particulier dans le cadre d'innovations technologiques et organisationnelles ou d'une stratégie plus orientée vers le client, à savoir au niveau micro de l'entreprise. Dans ce contexte, les enquêtes conduites dans le secteur du tourisme se sont intéressées:

(a) aux entreprises innovantes, telles que les agences de voyages;

- (b) aux fournisseurs clés, tels que les fournisseurs de systèmes informatisés de réservation;
- (c) aux professionnels et autres spécialistes du secteur.

Les entreprises révélatrices de tendances et les fournisseurs clés ont été soigneusement sélectionnés et préparés pour participer à ce projet. L'émergence de nouvelles compétences dans les entreprises révélatrices de tendances est un processus quasi naturel: les mutations qui interviennent dans les domaines d'emploi et dans les activités au sein du secteur exigent nécessairement de la part des travailleurs des compétences nouvelles ou adaptées. Dès lors que les entreprises tendent à exprimer des inquiétudes quant au manque de travailleurs adéquatement qualifiés plutôt qu'à percevoir l'apparition d'un nouveau type d'exigences, le dialogue ouvert entre chercheurs et entreprises est un facteur déterminant dans la reconnaissance des qualifications tendanciels. Pour explorer les qualifications tendanciels, la description et l'analyse des processus de travail sont plus efficaces que les méthodes d'investigation traditionnelles. Souvent, ce n'est que lors de l'examen des mutations qui interviennent dans des processus de travail que les entreprises découvrent que leurs propres activités sont innovantes, ou qu'elles sont elles-mêmes révélatrices de tendances.

L'approche de recherche qui sous-tend notre travail (Abicht et al., 1999, p. 36 et suiv.; Abicht & Bärwald, 2000, p. 45 et suiv.) associe des éléments de logique rigoureuse et l'intuition expérientielle. Une séquence méthodique rigoureuse, comprenant plusieurs niveaux d'investigation, nous permet en fin de compte de détecter les qualifications tendanciels spécifiques. Conformément aux modèles de pensée empruntés à la théorie du chaos, les diverses phases du modèle procédural sont saisies en tant que systèmes dynamiques complexes qui interagissent de différentes manières. Ces systèmes sont:

- (a) les systèmes sociaux (par ex., celui de la République fédérale d'Allemagne), qui représentent le niveau d'investigation le plus élevé; analyse des connaissances et de la littérature spécialisées, concernant en particulier les résultats de l'analyse des tendances et de la recherche prévisionnelle;
- (b) les systèmes organisationnels (entreprises du secteur du tourisme en Allemagne), en tant qu'éléments constitutifs du système social;
- (c) les systèmes de travail (par ex., unités chargées de la vente et de la commercialisation de produits et services touristiques au sein des entreprises);
- (d) les systèmes d'activité qui intègrent les activités professionnelles des individus au sein d'un système de travail, ainsi que les qualifications, connaissances et compétences nécessaires. Dans le secteur du tourisme, les domaines d'activité concernés comprennent notamment le conseil, la vente de produits et l'accompagnement de voyages.

Les hypothèses de travail sur les tendances potentiellement liées aux compétences sont élaborées sur la base des investigations conduites au niveau des systèmes sociaux. L'approche adoptée pour la recherche empirique qui s'en suit au sein des entreprises (systèmes organisationnels) découle des hypothèses de travail ainsi élaborées.

La recherche empirique au sein des entreprises utilise essentiellement la méthode de l'«exploration sectorielle» (Abicht & Bärwald, 2000). Cet outil, élaboré pour les études de marché et appliqué pour la première fois par les auteurs à la recherche sur l'éducation et la formation, mobilise des «éclaireurs sectoriels», à savoir des travailleurs qui possèdent des connaissances spécialisées et des contacts étendus au sein du secteur étudié. Ces éclaireurs sectoriels doivent être en mesure d'appliquer et de documenter la recherche empirique de manière indépendante, conformément au concept procédural. Ils sont à même de recueillir des éléments et des nuances importants et de mettre en lumière des liens non apparents lors de leurs entretiens directs avec les partenaires au sein des entreprises. Ils peuvent comprendre les modes de pensée de ces partenaires et se fondre dans la «scène» organisationnelle pour déterminer les qualifications tendancielle.

Les éclaireurs sectoriels coopèrent avec des chercheurs qui ont une solide expérience de l'analyse des besoins en formation et du traitement des données empiriques recueillies: description des qualifications tendancielle concrètes détectées, identification des fondements théoriques et justification dans la perspective des contextes sociétaux et sectoriels plus larges.

2.2. Tourisme: champ d'investigation et approche

Dans le secteur du tourisme, l'exploitation du contenu se fonde sur le concept procédural utilisé pour déterminer les qualifications tendancielle potentielles. L'objet de l'investigation est systématiquement abordé en s'appuyant sur la littérature spécialisée relative aux activités de loisirs, au tourisme, au bien-être et autres thèmes pertinents, sur les hypothèses découlant de la recherche sur les tendances et de la recherche prévisionnelle, ainsi que sur l'examen d'articles de presse et de revues spécialisées (BAT Germany, 2002; DRV, 2002; FUR, 2003; IPK International, 2002; Krupp, 2002; OMT, 2003).

Les questions de recherche initiales étaient les suivantes:

- (a) Quels sont les domaines inclus dans le terme «tourisme» et convient-il de limiter le champ d'investigation?
- (b) Quelles sont les tendances macrosociales qui influent sur le tourisme ou sur le champ d'investigation plus restreint?
- (c) Quelle est l'importance du tourisme pour les politiques de l'économie et du marché du travail?

Après avoir répondu à ces questions d'ordre général, nous avons défini des questions plus spécifiques:

- (a) Quelles sont les principales tendances du tourisme à l'heure actuelle?
- (b) Qui sont les faiseurs de tendance?
- (c) Quelles sont les compétences et les qualifications observées dans le tourisme ou dans le champ d'investigation plus restreint?
- (d) Quelles qualifications tendanciennes sont d'ores et déjà perceptibles?

Notre principal éclaireur sectoriel du tourisme inscrit à son actif de nombreuses années d'expérience en tant que formatrice du personnel dans l'industrie des cosmétiques. Ses contacts étendus avec les professionnels du tourisme se sont avérés un vecteur idéal pour conduire une recherche efficace dans ce domaine d'investigation diversifié. Cette éclaireuse sectorielle a rendu visite à des agents et organisateurs de voyages, des hôteliers, des voyagistes, des organismes de formation continue, des associations, etc. Au total, 75 entreprises et spécialistes ont été contactés durant cette phase, qui a permis d'identifier très rapidement les prestataires de formation les plus importants et les tendances les plus marquées. Il s'est avéré nécessaire de limiter le champ d'investigation au domaine du *Touristik* (voir note 1).

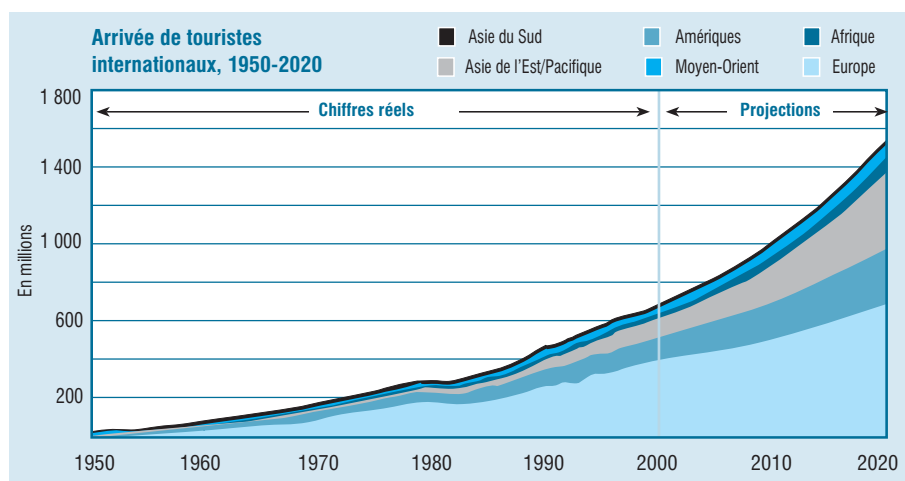
Le fait de circonscrire le champ du travail empirique a permis de mieux cibler ce travail. Au total, nous avons pu persuader plus de 30 entreprises révélatrices de tendances et spécialistes de collaborer à notre recherche. Nous avons conduit plusieurs entretiens et nous avons évalué les contributions écrites recueillies. Dans plusieurs cas, nous avons également pu observer les processus de travail dans la pratique. Les entretiens ont été complétés par une recherche permanente sur Internet, par l'analyse de quotidiens de presse et de revues spécialisées, ainsi que par la participation à des conférences et à des foires commerciales. Les résultats intermédiaires distillés ont été examinés et vérifiés lors d'un atelier sectoriel auquel ont participé les partenaires des entreprises et les spécialistes.

3. Le contexte sociétal et son impact sur l'évolution des compétences dans le secteur du tourisme

3.1. Contexte socio-économique

Malgré les rumeurs alarmistes et les crises qui l'ont secoué, le tourisme demeure un secteur en expansion (graphique 1). La recherche sur les qualifications tendanciennes dans ce secteur révèle que l'évolution est avant tout générée par les tendances sociales, telles que la modification des comportements de loisirs (Opaschowski, 1997 et 2001), l'individualisation croissante, les tendances démographiques (*Statistisches Bundesamt Deutschland*, 2002) et l'attention accrue accordée à la santé (Mühlhausen, 2000). Ces tendances ont pour effet de modifier les produits et services touristiques, ainsi que les activités professionnelles des travailleurs du secteur.

Graphique 1. **Croissance du secteur du tourisme, jusqu'à 2020. Les destinations les plus fréquentes seront l'Europe, l'Asie de l'Est et les Amériques.**



Source: Organisation mondiale du tourisme (OMT).

L'une des tendances sociales qui influe sur le tourisme est l'essor du temps de loisirs induit par la réduction constante du temps de travail. En moyenne, la journée de travail est désormais de 6 à 8 heures et la semaine de travail de 35 à 38 heures. Depuis le début des années 1980, le temps libre, qui servait auparavant à se détendre ou à renouveler l'énergie de travail, connaît une

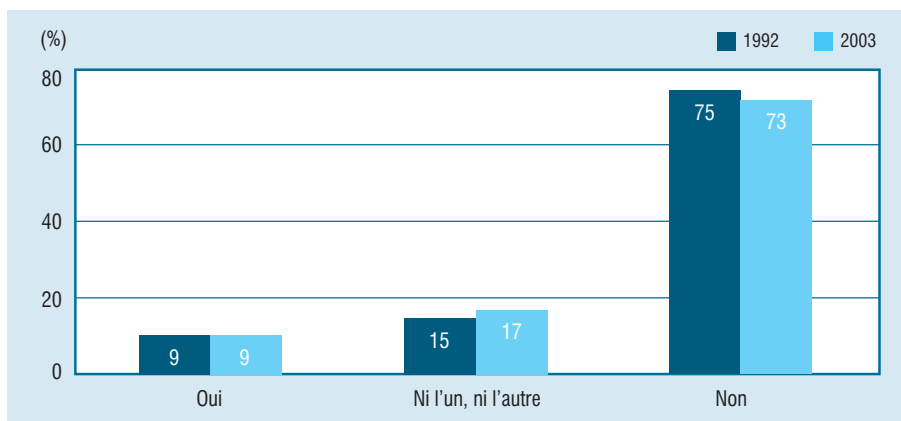
transformation qualitative. Plus que jamais, le temps de loisirs permet aujourd'hui à l'être humain de répondre au besoin essentiel qu'il a de donner un but à sa vie. L'emploi ou la profession, qui constituait autrefois la raison d'être de l'individu, est désormais relégué au second plan par rapport à la famille, aux amis et au temps libre (Opaschowski, 1997, p. 259 et suiv.). Le statut plus élevé des activités récréatives a modifié les modes de loisirs et a généré une commercialisation croissante du temps libre. Les activités de loisirs doivent être amusantes et apporter la sensation spéciale de «vivre intensément». De plus, l'industrie du tourisme bénéficie du vif intérêt pour l'«expérience». Le tourisme d'aventure et les vacances événementielles offrent aux voyageurs de plus en plus d'action, d'attractions, de sensations et d'expériences mémorables, dans le cadre de séjour de plus en plus courts.

L'attention accrue accordée à la santé est un autre facteur qui influe sur les comportements de loisirs. On peut considérer l'aspiration à une bonne santé physique et mentale et au bien-être comme le leitmotiv du XXI^e siècle. Dès lors, les composantes de santé et de bien-être sont importantes dans le choix d'une activité de loisirs ou d'un produit touristique. Un autre aspect est le vieillissement de la société. Les individus veulent profiter de leurs années supplémentaires et les utiliser de manière bénéfique et relativement indépendante. La volonté de se maintenir en bonne santé et d'accroître son bien-être physique et mental est l'une des principales raisons qui expliquent la hausse de la demande de services touristiques et, par voie de conséquence, l'essor du tourisme de bien-être.

La conjoncture économique en Allemagne a également eu un effet sur le tourisme, le bien-être prenant désormais le pas sur le confort. La récession persistante, la crise économique, la montée du chômage et l'incertitude générale sur le marché du travail sont autant de facteurs qui incitent les individus à rechercher des produits à moindre coût. Dans les années 1960 à 1990, le principe dominant était que le dernier poste budgétaire à réduire était celui des vacances. Les Allemands – champions du monde du voyage – attachaient une grande importance à leurs vacances (graphique 2). Parmi les priorités des consommateurs, les vacances incarnant une meilleure qualité de vie venaient tout naturellement avant la voiture en tant que symbole du statut social (BAT Germany, 2002). Désormais, compte tenu de leurs moyens financiers plus limités, la plupart des Allemands privilégient les produits et services touristiques qui, outre leur bon rapport qualité-prix, offrent un «plus». Ce «plus» peut être un programme spécifique de bien-être, ou la possibilité de développer des compétences personnelles ou professionnelles.

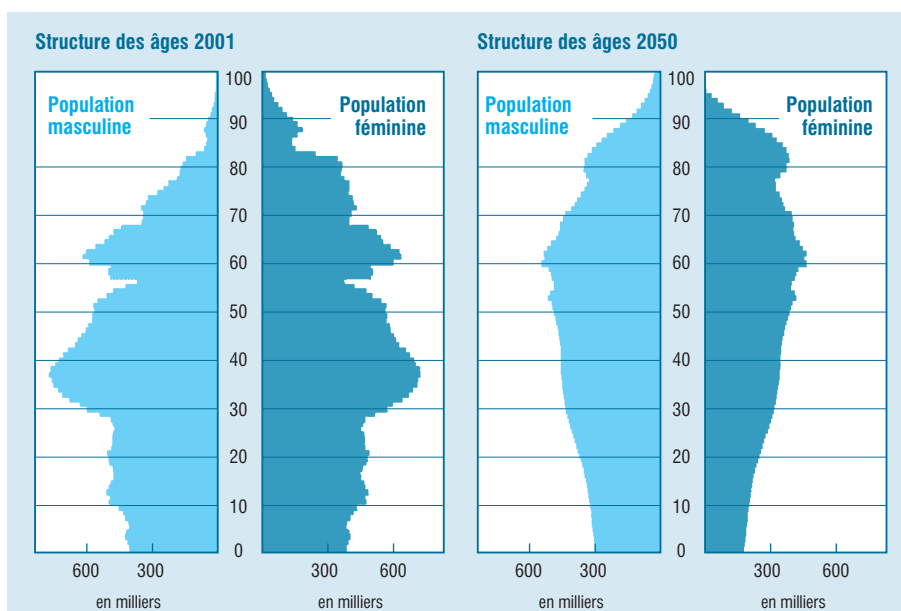
Actuellement, certains individus souhaitent consacrer leurs vacances, ou plus généralement leur temps libre, à la formation complémentaire et continue.

Graphique 2. **Analyse des voyages RA 2003: «Ont voyagé fréquemment, envisagent de voyager moins souvent dans l'avenir»**



Source: FUR (Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V.)

Graphique 3. **Évolution démographique en Allemagne, 2001-2050**



Source: Statistisches Bundesamt Deutschland (Office fédéral allemand de la statistique), 2003.

L'estompement croissant des frontières entre travail et loisirs, ainsi que l'importance accrue accordée à l'épanouissement personnel, sont les principaux déterminants de cette tendance. Dès lors, les offres touristiques telles que les voyages linguistiques et éducatifs, les vacances culturelles, etc., ont le vent en poupe. Les clients attirés par ces offres sont souvent les voyageurs individuels ayant des intérêts spécifiques.

L'augmentation du nombre de voyageurs individuels, qui forment des groupes de même sensibilité et qui partent à la découverte d'autres cultures, suivent des cours, apprennent des langues, etc., dans le cadre de vacances à thème, n'est que l'une des illustrations de l'individualisation et de la diversification croissantes des modes de vie dans notre société. En conséquence, on assiste à une augmentation de la demande de produits et services touristiques sur mesure.

Un autre déterminant majeur des produits et services touristiques est le vieillissement de la population. Les retraités et les personnes dont la mobilité est réduite par l'âge ou le handicap constituent un groupe cible en augmentation permanente. De plus, la structure des âges est appelée à se modifier de manière significative au cours des 50 prochaines années. En Allemagne, le nombre d'individus en âge de travailler (20 à 59 ans), qui est actuellement de 45 millions, dépassera à peine les 31 millions en 2050. En revanche, le nombre d'individus de plus de 60 ans passera de 18,8 millions à plus de 23 millions (graphique 3). D'ici à 2050, les individus âgés de 58 à 63 ans constitueront le groupe d'âges le plus nombreux (*Statistisches Bundesamt Deutschland*, 2002). À cet égard également, le tourisme devra de plus en plus adapter sa gamme de services aux souhaits et aux besoins de ces groupes.

3.2. Compétences générales requises des personnels spécialisés

Les tendances décrites ci-dessus ont une incidence non seulement sur les produits et services touristiques, mais aussi sur les activités des travailleurs du tourisme. Le rythme des changements dans ce secteur ne cesse de croître. Les nouvelles tendances et les nouvelles technologies, ainsi que les exigences croissantes d'une clientèle de plus en plus individualisée, modifient les compétences exigées des travailleurs. De plus, la concurrence au sein du secteur s'est intensifiée. Désormais, les qualités prioritaires exigées des personnels sont de savoir gérer les relations avec la clientèle et les services au consommateur et de faire preuve d'un haut niveau de professionnalisme.

De l'avis des partenaires avec qui nous nous sommes entretenus, le secteur du tourisme manque de personnels spécialisés adéquatement qualifiés de niveau intermédiaire. L'une des faiblesses persistantes est l'insuffisance des connaissances et compétences de base concernant les produits et services

touristiques, les destinations cibles, la commercialisation, les ventes, les relations avec la clientèle, le traitement électronique des données et les systèmes de réservation informatisés. De plus, les personnels manquent souvent de compétences interpersonnelles, notamment en matière de conseil aux consommateurs, ou de relations directes avec les clients.

Outre les besoins en compétences générales et transversales, chacun des segments étudiés – réservation, conception de voyages, accompagnement touristique, organisation de voyages d'affaires et services d'appui aux agents de voyages – a ses propres besoins en compétences spécifiques, correspondant aux divers domaines professionnels.

3.3. Qualifications tendancielles dans le tourisme

Après avoir défini les différents domaines de notre étude – réservation, conception de voyages, accompagnement touristique, organisation de voyages d'affaires et services d'appui aux agents de voyages –, nous nous sommes efforcés de délimiter l'envergure des nouvelles activités et des compétences que ces dernières exigent. Au total, l'investigation a permis de définir neuf profils composites de compétences:

- (a) concepteur de voyages, agent de voyages en ligne et concepteur d'événements (réservation et conception de voyages);
- (b) accompagnateur de voyages pour les personnes à mobilité réduite, animateur et spécialiste des relations et des services clientèle (accompagnement touristique);
- (c) gestionnaire de voyages d'affaires (organisation de voyages d'affaires);
- (d) gérant d'agence (services d'appui aux agents de voyage).

La présente contribution traite des domaines de l'accompagnement touristique et de l'organisation de voyages d'affaires. Pour une description approfondie de tous les profils de compétences, le lecteur pourra se référer à Abicht et al. (2002, p. 44 et suiv.).

3.3.1. *Accompagnement touristique*

Les accompagnateurs sont de plus en plus tenus de posséder des compétences spécialisées, ainsi que des compétences sociales et interpersonnelles, en particulier lorsque le groupe cible comprend des personnes âgées ou handicapées. Ce groupe cible a besoin d'une nouvelle forme d'accompagnement: il a besoin de personnes qui assurent une présence intensive, permanente, de la phase de planification à l'assistance aux seniors. La planification de voyages destinés à ce groupe cible exige un niveau élevé de connaissances spécialisées et une préparation minutieuse, dès lors que l'improvisation n'est pas possible. Le groupe peut avoir besoin de portes plus larges pour les

fauteuils roulants, de chambres au rez-de-chaussée et/ou d'ascenseurs d'utilisation facile. Les accompagnateurs doivent être disponibles en permanence pour fournir assistance et soutien, s'assurer que les repas sont conformes aux régimes alimentaires spéciaux, contacter les médecins et/ou pharmaciens, servir d'interprètes, s'occuper des bagages et de tout autre détail d'organisation. Ils doivent également veiller aux soins de kinésithérapie et aux animations. Dans les entreprises révélatrices de tendances que nous avons étudiées, ces tâches sont assumées par des personnels dont les aptitudes et les intérêts personnels les ont dotés des compétences nécessaires, ou qui ont développé ces compétences par l'expérience ou la formation. Cependant, nos partenaires de projet estiment que la fourniture de services destinés à ce groupe spécifique exige une formation de base et que les accompagnateurs doivent posséder non seulement des connaissances élémentaires relatives aux destinations, aux produits touristiques et au droit du tourisme, mais aussi des compétences en médecine et en soins infirmiers.

De plus en plus de voyages accompagnés sont également conçus pour des personnes célibataires, ou voyageant en individuel. De plus en plus de personnes sont employées pour occuper, divertir et communiquer avec ce type de clients. Les accompagnateurs ou les animateurs sur site ont pour fonctions d'aider les clients à faire connaissance, à établir des contacts entre eux et à surmonter leurs inhibitions sociales, de veiller à ce que les clients aient tout ce dont ils ont besoin, d'offrir des divertissements, d'encourager la communication entre les vacanciers et de les inciter à participer à diverses activités sportives et récréatives. De l'avis de nos partenaires, à l'heure actuelle, ces fonctions sont essentiellement assurées par des personnels insuffisamment qualifiés appartenant à d'autres professions, qui sont généralement hautement motivés et communicatifs, mais qui manquent de formation appropriée. Les personnels spécialisés dans ce type de services touristiques devraient posséder des compétences pédagogiques et psychologiques, ainsi que des aptitudes à la conception, des talents de comédien et des compétences dans les domaines de la communication et des sports.

L'accompagnement touristique englobe quatre profils de compétences:

- (a) les accompagnateurs suivent les voyages organisés et sont chargés de fournir des informations et d'organiser le séjour sur le lieu de destination. Ils doivent être des partenaires et des conseillers compétents, dotés des connaissances nécessaires, faire preuve de professionnalisme et fournir des informations d'ordre général sur la destination. Ils proposent des voyages accompagnés, fournissent aux voyageurs une image exacte de la destination, donnent des conseils pratiques de connaisseur concernant les voyages, etc. Ils sont chargés de fournir des renseignements précis concernant les hôtels, la

restauration, les soins médicaux, les besoins en devises et les événements sur place et ils doivent veiller au confort et au bien-être des voyageurs;

- (b) les accompagnateurs de voyages destinés aux personnes à mobilité réduite suivent et aident les voyageurs lors de séjours hors de leur environnement habituel, en prenant en considération les possibilités physiques limitées de ces derniers. Ils sont chargés de fournir des informations et d'organiser le séjour sur le lieu de destination;
- (c) les animateurs travaillent dans des hôtels, des clubs de vacances, des complexes touristiques et des centres de sports et de loisirs. Ils ont une mission de contact et d'animation auprès de divers groupes et travaillent souvent en équipe avec d'autres animateurs. Ils encouragent les touristes à participer à des événements et activités spécifiquement organisés à leur intention, tels que des activités sportives, des séances de culture physique, des cours, des jeux, des distractions et des spectacles, des comédies musicales, etc., à des fins de divertissement et de plaisir personnel;
- (d) les agents chargés des relations et services clientèle sont essentiellement employés par des organisateurs de foires commerciales ou des hôtels haut de gamme. Ils ont une mission de contact, ou sont chargés de fournir tout un ensemble de services aux clients dans l'hôtellerie, le tourisme thermal, de bien-être ou d'affaires, ou encore lors de foires commerciales. L'appui fourni par ces agents va de la réservation aux programmes quotidiens et aux activités du soir.

3.3.2. *Organisation de voyages d'affaires*

Les voyages d'affaires constituent un segment majeur du secteur du tourisme et de nouvelles compétences sont sans cesse exigées des personnels qui y travaillent (Otto-Rieke, 2001). Les grandes entreprises sont de plus à plus nombreuses à mettre en place un service spécialisé dans l'organisation de voyages d'affaires. Les personnels affectés à ces services doivent posséder des aptitudes et connaissances dans des domaines divers, tels que le calcul des dépenses, la gestion de parcs de véhicules commerciaux et les contacts avec les hôtels, les agences de location de véhicules, les compagnies de transport aérien et ferroviaire, les sociétés de taxis et autres prestataires. Ils doivent être capables d'évaluer les possibilités existantes afin de négocier au mieux les achats, de planifier les processus et les stratégies, de négocier avec les prestataires de services, de réduire les coûts des voyages d'affaires et d'en améliorer la qualité. Ils utilisent les systèmes de réservation en ligne, vérifient les contrats de location de véhicules et les dépenses, élaborent des règlements internes de voyages et veillent à leur respect, augmentent le niveau de participation aux voyages d'affaires, utilisent les systèmes de billetterie mobile par carte de crédit

et téléphonie mobile, etc. Dans ce domaine également, on observe un manque de personnel qualifié. Jusqu'ici, les entreprises se sont efforcées de pallier ce problème en recourant à des employés d'autres services (par ex., contrôle), mais ces employés manquent souvent des connaissances et des compétences étendues nécessaires pour organiser des voyages d'affaires.

Les gestionnaires de voyages d'affaires sont employés par un agent de voyages et sont chargés de planifier et d'organiser des activités commerciales et d'en calculer le coût pour des particuliers ou des entreprises. Ces gestionnaires élaborent des services touristiques appropriés pour des voyages d'affaires et organisent ou supervisent leur mise en œuvre, en concertation avec le client ou le service responsable. Ils peuvent aussi être directement employés par une entreprise, au sein de laquelle ils sont chargés d'organiser la gestion de voyages d'affaires en tant que fonction indépendante et rentable au sein de l'entreprise, d'élaborer des principes pour les stratégies d'achat, de rédiger un règlement de voyage pour les salariés et d'en assurer le respect, d'acheter des produits et services touristiques de haute qualité et d'un bon rapport qualité-prix, de négocier avec les prestataires de services touristiques (hôtels, compagnies de transport, agences de locations de véhicules, sociétés de cartes de crédit, etc.) et, généralement, de réduire les dépenses liées aux processus de planification et d'organisation des voyages d'affaires, ainsi qu'au calcul de leur coût.

4. Conclusions et perspectives

La recherche menée pour détecter les qualifications tendanciellles dans le tourisme a débouché sur un rapport sectoriel, qui présente de brèves descriptions des profils de compétences, ainsi que les résultats de cette recherche. Les profils de compétences ont été élaborés, discutés et vérifiés avec les partenaires du projet au sein des entreprises. Les descriptions ne portent que sur le contenu des activités et sur les caractéristiques en termes de compétences qui sont déjà perceptibles dans les entreprises *révélatrices de tendances*, ou que les partenaires du projet au sein des entreprises et les spécialistes ont identifiées. Dès lors, ces descriptions ne prétendent ni à l'exhaustivité, ni à l'applicabilité universelle.

La structure typologique des profils de compétences correspond globalement aux brèves descriptions des profils professionnels utilisées par diverses institutions, dont le Bureau fédéral allemand de l'emploi ⁽²⁾.

(2) Ces descriptions sont disponibles sur le site <http://berufenet.arbeitsamt.de>.

Il convient de rappeler que cette forme de présentation ne rend pas compte des nouvelles professions; elle a pour objet de fournir des idées ou des éclairages supplémentaires afin de nourrir la discussion sur la formation actuelle, tant initiale que continue, des travailleurs du tourisme. Les résultats disponibles aideront les décideurs politiques – en particulier les partenaires sociaux – concernés par la formation initiale et continue dans le secteur du tourisme à améliorer le système de formation et à actualiser les profils professionnels.

La réglementation des besoins en compétences, perceptibles ou prévus, demeure la responsabilité des décideurs politiques, qui doivent s'en acquitter en adaptant les cours de formation initiale et continue existants ou en en créant de nouveaux. Ces décisions doivent être négociées et prises par tous les acteurs concernés.

5. Bibliographie

- Abicht, L. et al. *Ermittlung von Trendqualifikationen als Basis zur Früherkennung von Qualifikationsentwicklungen: Ziele, theoretisch-methodischer Ansatz, Ergebnisse: Abschlussbericht*. Halle: ISW, 1999.
- Abicht, L.; Bärwald, H. Scouting als innovative Methode zur Untersuchung nichtlinearer Trends in der Qualifikationsentwicklung. In: Bullinger, H.-J. (dir.). *Qualifikationen erkennen: Berufe gestalten*, Bielefeld, 2000, p. 45-60.
- Abicht, L.; Freikamp, H.; Preuss, B. *Qualifikationsentwicklung im Tourismus: Branchenbericht zum Projekt. Trendqualifikationen als Basis zur Früherkennung von Qualifikationsentwicklungen*. Halle: ISW, 2002.
- BAT Germany, (dir.) *Deutsche Tourismusanalyse 2002. Freizeit aktuell*, 2002, vol. 23, n° 165.
- Deutscher Reisebüro und Reiseveranstalter Verband e.V. *Fakten und Zahlen zum deutschen Reisemarkt*. Berlin: DRV, 2002 (ITB Sonderausgabe 2002). Disponible sur Internet: <http://www.driv.de/download/FZD2002ITB.pdf> [le 4.2.2004].
- Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. *Die 33. Reiseanalyse RA 2003*. Hambourg: FUR, 2003.
- IPK International, The World Travel Monitor Company Ltd. *World Travel Monitor Forum*. Vorläufige Ergebnisse des Reisemonitors, Munich: IPK, 2002.
- Krupp, S. *Reisetrends 2002: eine Studie des Stern*. Hambourg: Stern, 2002 (Trend Profile). Disponible sur Internet: http://www.gujmedia.de/_content/20/05/200548/stern_tp_reisetrends2002.pdf [le 4.2.2004].
- Mühlhausen, C. *Future Health: der 'Megatrend Gesundheit' und die Wellness-Gesellschaft*. Kelkheim: Zukunftsinstitut, 2000.

- OMT – Organisation mondiale du tourisme. *Faits saillants du tourisme. Édition 2003*. Madrid: OMT, 2003. Disponible sur Internet: http://www.world-tourism.org/market_research/facts/highlights/Highlights%202003%20FR.pdf [le 11.9.2004].
- Opaschowski, H. W. *Einführung in die Freizeitwissenschaft*. 3^e éd. Opladen: Leske & Budrich, 1997.
- Opaschowski, H. W. *Kathedralen des 21. Jahrhunderts: Erlebniswelten im Zeitalter der Eventkultur*. Hambourg: Germa Press, 2001.
- Otto-Rieke, G. (dir.). *Modernes Geschäftsreise-Management 2002*. Munich: Alabasta Verlag, 2001.
- Statistisches Bundesamt Deutschland. *Bevölkerungsentwicklung Deutschlands bis zum Jahre 2050: Ergebnisse der 9. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes Deutschland*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt, 2002.

De la normalisation à la complexification dans le secteur des services: un exemple emprunté à l'hôtellerie

Sibylle Hermann

Institut du génie industriel Fraunhofer (Fraunhofer IAO), Allemagne

Nous entendons dire depuis des années que nous sommes au cœur d'une mutation de la société qui, d'industrielle, se transforme en une société des services et de la connaissance et qu'au fur et mesure que ce processus se précise, la demande de compétences, de qualifications et de moyens pour les acquérir deviendra plus pressante. Si l'on en croit les projections conjointement élaborées par l'Institut de recherche sur l'emploi (IAB) et Prognos, au cours de la période 1995-2010, la proportion d'emplois faiblement qualifiés passera de 20 % à 16 %, tandis que celle des emplois moyennement qualifiés demeurera plus ou moins stable. En revanche, la proportion d'emplois exigeant des qualifications de niveau plus élevé passera de 35 % à quelque 41 % (Dostal & Reinberg, 1999). Cependant, les prévisions et les chiffres nous renseignent très peu sur la réalité. Comment se réalisera la société de la connaissance dans la pratique? Quelles en seront les conséquences pour les entreprises et pour leurs salariés? Comment seront gérées la nouvelle situation et ses exigences? À ce jour, très peu de réponses ont été apportées à ces questions. La présente contribution se propose de montrer, à partir d'un exemple spécifique, la manière dont le contenu du travail, la formation et les compétences requises peuvent changer rapidement et radicalement pour tous les travailleurs concernés, et ce non seulement dans des emplois exigeant des qualifications de niveau élevé, mais aussi dans des domaines d'activité qui ne sont généralement pas considérés comme exigeant une somme considérable de connaissances.

1. Introduction

Nous entendons dire depuis des années que nous sommes au cœur d'une mutation de la société, qui, d'industrielle, se transforme en une société des services et de la connaissance et qu'au fur et à mesure que ce processus se précise, la demande de compétences, de qualifications et de moyens pour les acquérir deviendra plus pressante. Si l'on en croit les projections conjointement élaborées par l'Institut de recherche sur l'emploi (IAB) et Prognos, la proportion d'emplois faiblement qualifiés, tels que les emplois auxiliaires de la manufacture, du nettoyage ou du service dans la restauration, qui était de 20 % en 1995, ne sera plus que de 16 % en 2010. La proportion d'emplois moyennement qualifiés, tels que les emplois qualifiés de la manufacture et du travail de bureau ou de la vente spécialisée de produits, demeurera plus ou moins stable. En revanche, la proportion d'emplois exigeant des qualifications de niveau plus élevé, tels que les postes d'encadrement, de gestion et d'organisation, ou les emplois dans le domaine de la recherche et du développement, passeront de 35 % à 41 % au cours de la même période (voir Dostal & Reinberg, 1999).

De nos jours, les «emplois intellectuels» ont généralement trait à la gestion de connaissances. Le terme désigne les individus spécifiquement chargés de recueillir, de classer et de diffuser des connaissances, ou renvoie à des activités plus scientifiques, telles que le développement de logiciels, l'ingénierie ou la recherche. Si l'on se penche de plus près sur la transition vers la société de la connaissance, il devient manifeste que ce processus ne concerne pas uniquement certains secteurs ou branches professionnels; les emplois qui exigent des connaissances se rencontrent dans pratiquement tous les secteurs d'activité (voir, par ex., Hermann, 2002). Comment se réalisera la société de la connaissance dans la pratique? Quelles en seront les conséquences pour les entreprises et pour leurs salariés? Comment seront gérées la nouvelle situation et ses exigences dans la pratique? À ce jour, très peu de réponses ont été apportées à ces questions. Dans la présente contribution, nous nous proposons de montrer, à partir d'un exemple spécifique, la manière dont le contenu du travail, la formation et les compétences requises peuvent changer rapidement et radicalement pour tous les travailleurs concernés, et ce pas uniquement dans les emplois exigeant des qualifications de niveau élevé. Nous mettons également en lumière l'importance de concevoir des emplois à forte intensité de connaissances qui présentent une validité dans le long terme. Nous nous efforcerons de démontrer notre propos en nous appuyant sur un exemple emprunté à un secteur qui n'est généralement pas considéré comme exigeant une somme considérable de connaissances, à savoir l'hôtellerie.

2. Un exemple emprunté à la pratique

2.1. Problématique

L'une des plus grandes chaînes hôtelières en Europe participe à un projet conjoint financé par des fonds publics ⁽¹⁾, qui a pour objet de déterminer l'impact des innovations des méthodes de travail sur les connaissances exigées des salariés.

Ce projet a été motivé par la prise de conscience que, même dans une entreprise dont les produits et les processus sont fortement standardisés, la capacité de gérer les connaissances est un facteur important de réussite. Les personnels de services de l'hôtellerie sont sans cesse confrontés à des innovations qui influent sur l'organisation de leur travail et qui exigent d'eux des compétences considérables. Deux exemples récents à cet égard sont l'introduction d'un nouveau système de réservation, qui permet désormais à un hôtel de réserver des chambres dans un autre hôtel de la chaîne, et l'adoption d'une nouvelle politique des ventes. La chaîne hôtelière étudiée a mis en œuvre ces deux innovations quasi simultanément dans l'ensemble de l'Allemagne.

La direction était soucieuse de savoir comment les personnels des services concernés avaient géré ces innovations et comment ils pouvaient être soutenus dans cette transition. Par ailleurs, elle souhaitait aussi connaître l'incidence de ces innovations sur le travail des employés, afin de pouvoir limiter les effets secondaires imprévus de tels projets.

2.2. Procédure

Outre l'évaluation minutieuse de la phase de démarrage, habituelle en pareil cas, il a été décidé de procéder à une analyse centrée sur les changements en termes d'attribution des tâches et de qualité des compétences requises. Dès le début, il est apparu que le travail de certains employés avait été si profondément modifié par les nouvelles procédures qu'une courte période de formation ne suffirait pas à les aider à s'adapter.

Nous avons sélectionné des hôtels de catégories différentes dans deux villes, Berlin et Francfort, et nous avons conduit des entretiens avec des employés de la réception et de la réservation, des directeurs et sous-directeurs et des employés affectés aux nouveaux postes de «coordinateurs des ventes». Nous avons ensuite évalué ces entretiens en compilant tous les

⁽¹⁾ Le projet SIAM («Stratégies, instruments et modèles d'organisation du travail pour promouvoir les compétences de services dans les entreprises», numéro de référence 01HR9905) est financé par le ministère fédéral allemand de l'éducation et de la recherche.

commentaires formulés sur les activités liées aux «ventes de chambres», puis en établissant un classement de ces activités en fonction du type de compétences qu'elles exigent.

Pour l'ensemble de la procédure, nous avons utilisé le modèle de Quinn et al. (1996), qui estiment qu'une compréhension réelle comporte quatre composantes:

- (a) le savoir spécialisé (*know-what*), qui a trait aux connaissances nécessaires pour maîtriser un domaine spécifique, acquises par le biais d'une formation approfondie;
- (b) le savoir-faire (*know-how*), qui a trait à la capacité d'appliquer des connaissances purement théoriques à des problèmes complexes dans le cadre des tâches quotidiennes;
- (c) la compréhension des systèmes (*know-why*), qui dénote une bonne maîtrise des liens de causalité, associée à une intuition hautement développée, qui permet aux spécialistes de résoudre les problèmes les plus difficiles;
- (d) la créativité automotivée (*care-why*), qui a trait à l'ambition, à la motivation et au sens de la réussite.

2.3. Principaux résultats

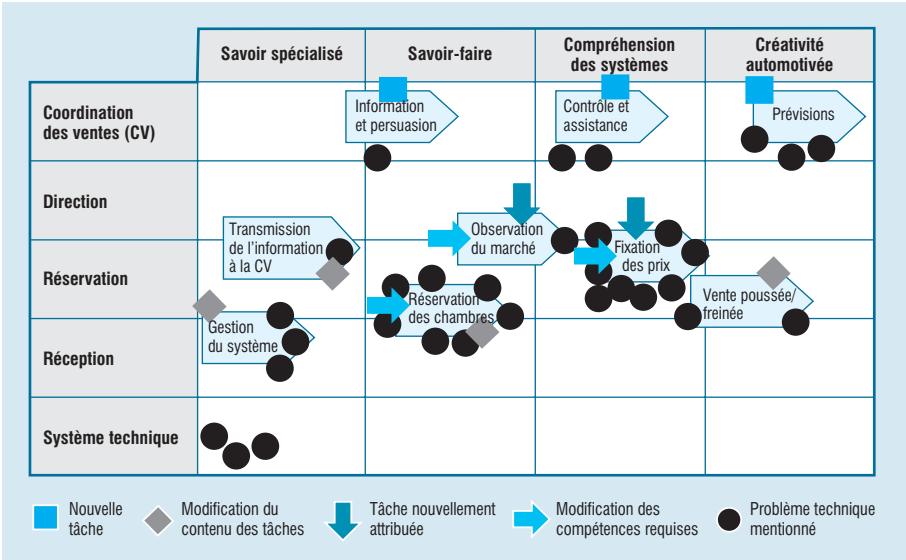
Le graphique 1 fournit une vue d'ensemble des résultats obtenus en utilisant la méthode décrite ci-dessus. Il fait apparaître les activités supplémentaires induites par les deux innovations, le changement radical du contenu du travail, le niveau de compétence requis dorénavant pour chacune des activités, quels personnels hôteliers sont désormais chargés de ces activités et quelles tâches doivent être considérées comme difficiles ou problématiques.

Une découverte gratifiante est que le démarrage s'est déroulé rapidement et avec beaucoup moins de problèmes techniques que ne l'avait fait craindre la complexité du nouveau système. De plus, grâce à une préparation et à une formation préalables minutieuses, les employés se sont adaptés rapidement à ce nouveau système.

Un deuxième résultat, plus motivant, est l'apparition très nette de deux nouveaux groupes de travailleurs intellectuels au sein de l'organisation: les coordinateurs des ventes – chargés d'élaborer des modèles prévisionnels pour le taux d'occupation des divers hôtels de la chaîne et de conseiller les personnels de direction en conséquence – et les agents de réservation.

Le fait que le premier groupe se voit confier des fonctions intellectuelles n'a rien de surprenant. Ce qui est surprenant est que l'association des deux innovations ait généré un profil professionnel entièrement nouveau pour les agents de réservation, qui doivent désormais prendre diverses décisions complexes. Ils doivent, par exemple, décider s'il y a lieu d'accepter une réser-

Graphique 1. Principales tâches et classement



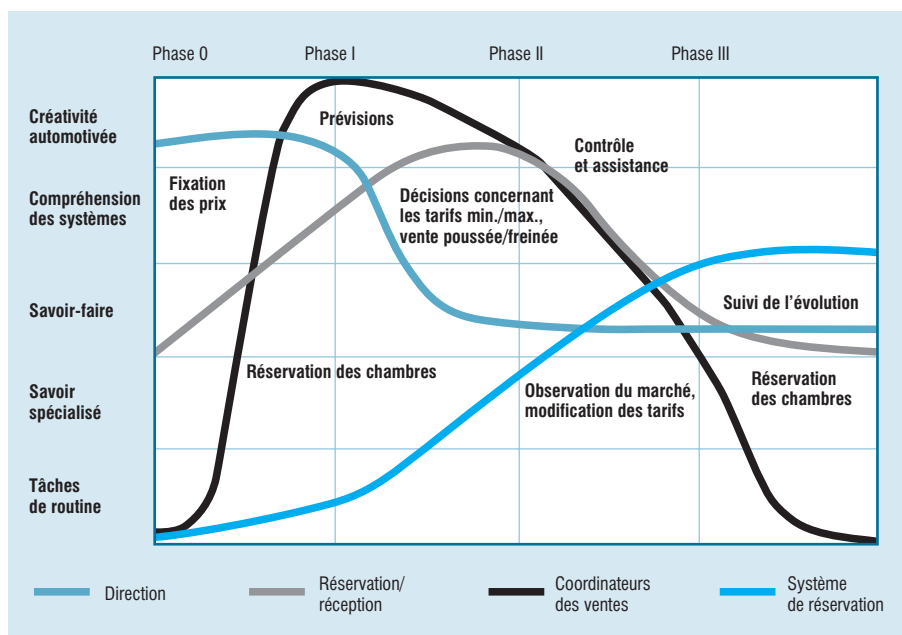
vation ou d'aiguiller le client vers un autre hôtel, de proposer un tarif réduit ou de refuser de baisser le prix, ou encore des moyens à mettre en œuvre pour piloter le processus de vente. Ce qui n'était auparavant qu'un simple travail de centre d'appels est désormais un poste d'importance stratégique, non seulement pour l'hôtel qui emploi cet agent, mais pour l'ensemble du domaine.

2.4. Perspectives

Les entretiens ont également fourni divers éléments qui indiquent que le niveau de connaissances et de compétences exigées pour ces deux types de postes est appelé à s'infléchir au fur et à mesure que la routine s'installera, d'autant qu'il faut s'attendre à une nouvelle vague d'automatisation (graphique 2).

Nous illustrerons ce point en nous référant aux connaissances et compétences requises pour le poste d'agent de réservation. Au début, l'agent de réservation doit s'adapter aux exigences accrues du poste (phases 0-II du graphique 2). Mais que se passera-t-il lorsque les modèles prévisionnels établis par les coordinateurs des ventes auront été traduits en données informatisées et que les fonctionnalités du système de réservation seront étendues? Certaines des nouvelles tâches exigeantes seront tout simplement reconquises par le système (phase III du graphique 2).

Graphique 2. **Prévisions concernant les tâches et les compétences requises**



Cependant, l'autonomisation des agents de réservation n'est pas réversible. Il importe désormais de trouver à ces agents des tâches plus stimulantes, non seulement pour éviter la frustration, mais aussi pour permettre à l'entreprise de rentabiliser au mieux l'investissement dans l'amélioration des compétences. Dès lors, si le souci primordial est initialement de réduire la complexité des tâches, à l'avenir, il deviendra nécessaire d'inverser le processus et d'accroître la complexité. Ce n'est qu'à cette condition que l'entreprise et ses employés pourront poursuivre leur développement.

3. Conclusion

Cet exemple pratique montre non seulement l'intérêt de repérer les emplois intellectuels, même dans des lieux où l'on estime a priori avoir peu de chances d'en rencontrer, mais également les éclairages surprenants que peut nous fournir l'analyse d'emplois à forte intensité de connaissances. En ce qui concerne les compétences et la formation requises, cet exemple met en évidence que les fonctions de services exigent désormais davantage de

connaissances, même dans les secteurs et les professions où ces fonctions ne sont pas encore exercées par des individus qui possèdent des qualifications et des compétences de niveau élevé. Des modifications radicales dans la nature des fonctions de services peuvent même s'opérer du jour au lendemain dans des domaines où sont employés des bas niveaux de qualification. La normalisation des produits et des processus ne se traduit pas nécessairement par une diminution des compétences requises. Lorsque cette normalisation a effectivement pour résultat de créer des routines de travail, elle pose également le problème des moyens à mettre en œuvre pour garantir que les employés ne perdent pas leurs connaissances et leurs compétences. L'aspect souhaitable de la normalisation ne se situe pas uniquement au niveau de l'efficacité et de la productivité; il est également important pour l'entreprise de poursuivre son développement en s'appuyant sur une solide base de compétences (dont l'acquisition est onéreuse) et de connaissances.

4. Bibliographie

- Dostal, W.; Reinberg, A. *Ungebrochener Trend in die Wissensgesellschaft. Entwicklung der Tätigkeiten und Qualifikationen*. Nuremberg: IAB, 1999 (IAB Kurzbericht, 10). Disponible sur Internet: <http://www.iab.de/ftp/root/kb1099.pdf> [le 4.2.2004].
- Hermann, S. Wissensarbeit erkennen und unterstützen. In: Hermann, S. (dir.) *Wissensintegration und -koordination: Schlüsselkompetenzen wissensintensiver Dienstleistungsunternehmen*. Stuttgart: IRB-Verlag, 2002, p. 37-46.
- Quinn, J. B.; Anderson, P.; Finkelstein, S. Das Potential in den Köpfen gewinnbringend nützen. *Harvard Business Manager*, 1996, n° 3, p. 95-104.

Concevoir une méthodologie pour la reconnaissance des besoins en compétences en Grèce

Olympia Kaminioti

Observatoire national de l'emploi, Recherche-informatique, SA (PAEP), Grèce

Les progrès accomplis en Grèce dans le domaine de la reconnaissance des besoins en compétences ont été lents. Certains efforts ont été déployés au niveau des régions ou des branches professionnelles, mais il s'agissait d'initiatives ponctuelles, qui visaient essentiellement à résoudre les inadéquations entre offre et demande de main-d'œuvre, plutôt qu'à analyser le contenu des emplois ou les compétences spécifiques. L'urgence de disposer de données fiables pour évaluer et améliorer les politiques du marché du travail et de l'éducation a récemment produit certains résultats, du moins au niveau de la conception d'un système d'observation de l'offre et de la demande de compétences. L'Observatoire national de l'emploi a entrepris de concevoir une méthodologie à cet effet. Ce projet s'appuie sur l'expérience d'autres pays, ainsi que sur une évaluation des avantages et des inconvénients des différentes approches adoptées pour le contexte grec. Cette méthodologie a pour objet d'établir des prévisions à court terme sur l'offre et la demande de main-d'œuvre au regard de la structure des branches et secteurs professionnels au niveau régional et de déterminer l'offre de main-d'œuvre et la demande de compétences correspondant à la structure précédente. Il s'agit d'un projet ambitieux, qui requiert l'analyse de données quantitatives et qualitatives. Les données utilisées sont des séries chronologiques sur l'économie et le marché du travail émanant de l'Office national de statistiques et de l'Organisation pour l'emploi de la main-d'œuvre (OAED), ainsi que des données brutes qui seront collectées par le biais d'enquêtes auprès des entreprises et d'entretiens approfondis.

1. Introduction

La reconnaissance des besoins en formation et en compétences est indispensable aux décideurs politiques dans différents domaines, dont l'éducation et la formation, le marché du travail et l'administration locale. Un meilleur équilibre entre offre et demande de main-d'œuvre, en termes de qualifications et de compétences, présente aussi des avantages pour les actifs, qu'ils soient occupés ou au chômage, ainsi que pour les forces de travail, les entreprises, l'économie et la société de demain. Les données sur les futurs besoins en compétences permettent de mieux adapter la formation et l'enseignement professionnels aux besoins réels du marché (actuel et futur) et facilite l'insertion professionnelle. La reconnaissance précoce des besoins en compétences peut réduire l'intervalle entre le repérage de ces besoins et l'adoption de mesures destinées à y répondre. De plus, elle améliore l'employabilité des actifs, tant occupés qu'au chômage, en réduisant les inadéquations générées par le manque de synergie entre marché du travail et éducation. Elle permet aux entreprises de trouver plus facilement les employés le mieux qualifiés pour assurer leur bon fonctionnement et, par voie de conséquence, pour accroître leur compétitivité. Une main-d'œuvre dotée d'une formation plus solide et actualisée fournit un avantage compétitif significatif à l'ensemble de l'économie. La réduction des inadéquations entre éducation/formation et marché du travail contribue à réduire le chômage et, dès lors, limite les risques d'exclusion sociale de nombreux individus, ce qui bénéficie à l'ensemble de la société.

Par rapport à de nombreux autres pays européens, la Grèce n'a entrepris que récemment des actions systématiques d'évaluation et de reconnaissance précoce des besoins en compétences. Auparavant, cette évaluation était effectuée dans le cadre d'études ponctuelles, dont la valeur était limitée par diverses contraintes, telles que l'exigence de produire des résultats dans des délais extrêmement brefs, le manque de données et les ressources insuffisantes pour les collecter et les analyser, etc. Le retard pris par le pays pour établir un système d'observation permettant de reconnaître les besoins en compétences est peut-être dû également au fait qu'en règle générale, ces systèmes sont étroitement liés aux politiques de formation plutôt que d'éducation. Or, en Grèce, la tradition est d'accorder une priorité plus marquée à l'enseignement général qu'à la formation professionnelle, tant au niveau institutionnel qu'au niveau micro. Cependant, la résistance initiale a fini par céder devant la prise de conscience croissante par de nombreux acteurs de l'importance de la reconnaissance précoce des besoins en compétences.

Cette prise de conscience a contribué à lever plusieurs obstacles et a débouché sur un projet d'observation des besoins en formation et en compétences. Ce projet est conçu et géré par l'Observatoire national de l'emploi. Cette contribution présente les principales décisions méthodologiques prises par l'Observatoire national de l'emploi pour évaluer les besoins en formation et en compétences en Grèce.

2. Description du projet

Les expériences d'autres pays – expériences étendues ou plus récentes – en matière de besoins en formation et en compétences sont extrêmement précieuses pour notre projet. L'une des tâches de départ de notre projet était d'évaluer les méthodes utilisées dans d'autres pays et d'envisager leur adaptation au contexte grec. Durant le processus de sélection de la méthodologie la plus appropriée pour détecter les besoins en formation et en compétences sur le marché du travail grec, nous avons pris en considération plusieurs facteurs, notamment le manque d'estimations détaillées antérieures, les aspects méthodologiques tels que l'évaluation des différentes méthodologies utilisées dans d'autres pays, la disponibilité des ressources et les efforts déployés pour produire des résultats dans les meilleurs délais.

La prise en compte de ces facteurs nous a conduits à adopter une approche combinée et à organiser le projet en un ensemble de sous-projets conçus séparément mais considérés comme des éléments d'un même puzzle. Différents types de méthodologies et de sources de données sont utilisées dans les sous-projets. De plus, les points de départ diffèrent en fonction des ressources financières et d'autres facteurs.

Les sous-projets sont les suivants:

- (a) estimation de l'offre et de la demande de main-d'œuvre, au sein des secteurs et des branches professionnelles, par niveau d'éducation, à l'échelon national et régional, en utilisant un modèle économétrique;
- (b) évaluation des besoins en compétences, par le biais d'une enquête de grande envergure auprès des entreprises et d'entretiens approfondis;
- (c) analyse de données secondaires émanant d'autres sources et évaluation des études existantes sur les besoins en formation et en compétences au niveau des secteurs, des branches ou au niveau géographique;
- (d) développement de profils professionnels pour plusieurs professions.

La structure du projet et la décision de combiner différentes sources de données et différentes approches sont justifiées par la nécessité de minimiser les insuffisances de chacune des sources de données ou techniques; cela

devrait fournir une image plus globale de la structure des compétences existante et en développement.

Les avantages de l'approche globale apparaissent clairement lorsqu'on évalue les techniques individuellement. Par exemple, les modèles prévisionnels ont été critiqués pour les estimations vagues ou quelque peu inexactes qu'ils produisent. La valeur de ces modèles dépend de leur conception, de la qualité des données et des hypothèses sur lesquelles ils se fondent. Dans le cadre de notre projet, nous avons utilisé un modèle prévisionnel pour fournir des estimations à court terme sur l'offre et la demande de main-d'œuvre, à l'échelon des secteurs et des branches, par niveau d'éducation. Les estimations initiales seront évaluées et le modèle sera reconfiguré en conséquence.

Alors que le premier sous-projet est centré sur la structure du marché du travail, le deuxième est centré sur les besoins en compétences. Il s'intéresse davantage au secteur privé de l'économie qu'au secteur public. Une enquête de grande envergure – en termes à la fois de taille de l'échantillon et de données collectées – auprès des entreprises a été conçue pour les besoins de ce projet. Cette enquête a été réalisée auprès de 7000 entreprises, sélectionnées sur la base de leur taille et de leur répartition sectorielle et géographique en Grèce. Les données quantitatives de l'enquête sont complétées par des données qualitatives collectées par le biais de 80 entretiens approfondis avec des représentants des entreprises et d'autres acteurs pertinents. Les enquêtes auprès des entreprises en tant qu'instruments d'évaluation des besoins en formation et en compétences ont également fait l'objet de critiques. Ces dernières ont été dûment prises en considération lors de l'élaboration du questionnaire et elles seront également prises en compte lors de l'interprétation des résultats. Les entretiens approfondis ont été ajoutés pour contrebalancer certaines de ces critiques et pour garantir des informations plus riches sur les besoins en compétences.

En outre, nous avons jugé utile d'analyser d'autres sources de données, telles que les statistiques sur les offres d'emploi, ainsi que les données relatives aux secteurs, aux branches professionnelles et à l'éducation qui n'avaient pas été utilisées dans d'autres volets de l'enquête. Cependant, il convient d'utiliser avec prudence les statistiques sur les offres d'emploi. Certains types de postes sont vacants depuis longtemps. Faut-il en conclure que les compétences requises pour ces emplois sont difficiles à trouver sur le marché? Cela dénote plutôt une inadéquation entre les compétences offertes et les compétences demandées. Il se pourrait aussi que les salaires et les conditions de travail dans certaines professions où l'on observe un taux élevé de rotation du personnel et qui apparaissent plus fréquemment dans les statistiques sur les offres d'emploi ne soient pas satisfaisants. Ces problèmes sont mentionnés

afin de mettre en lumière la prudence dont il convient de faire preuve dans l'interprétation de ces statistiques. Cela étant, les statistiques sur les offres d'emploi, les autres sources de données et les études spécifiques peuvent nous fournir des informations supplémentaires utiles sur les besoins en compétences dans des secteurs et des professions spécifiques.

Le quatrième sous-projet porte sur le développement de profils professionnels. Pour la plupart des professions, ces profils n'existent pas formellement en Grèce. Le premier objectif de ce sous-projet est de développer une méthodologie commune en vue d'élaborer des profils professionnels et, par la suite, d'établir ces profils pour un certain nombre de professions. Ces profils fourniront des informations sur les parcours possibles d'éducation et de formation donnant accès à la profession concernée, les tâches et les responsabilités qu'implique cette dernière, les compétences et les aptitudes requises, la mobilité interne et externe et les aspects contractuels. Il est prévu d'effectuer des enquêtes restreintes auprès des entreprises, afin de collecter des données qui compléteront les données secondaires existantes sur les caractéristiques de la formation et du marché du travail nécessaires pour élaborer chaque profil. L'élaboration de profils professionnels spécifiques et la mise à jour ultérieure des informations qu'ils contiennent fourniront de précieux éclairages pour l'ensemble du projet.

3. Conclusion

La reconnaissance, voire la détection précoce, des besoins en compétences n'est pas chose facile. Les résultats d'un tel exercice sont précieux pour de nombreux acteurs. Cependant, la traduction de cette analyse en politiques appropriées est une tâche encore plus ardue. Il convient tout d'abord de décider des actions à mettre en œuvre, en prenant en compte les résultats de l'analyse et tous les autres facteurs pertinents (caractéristiques institutionnelles et organisationnelles, ressources disponibles pour la restructuration, etc.), puis d'introduire les changements appropriés. La phase de traduction des résultats en actions dépasse le champ de la présente contribution, mais nous la mentionnons afin de souligner la difficulté de mettre en œuvre ces changements.

L'importance de la reconnaissance précoce des besoins en compétences a été soulignée par de nombreux observateurs. À l'évidence, cette reconnaissance, ainsi que l'adaptation des systèmes d'éducation et de formation aux besoins identifiés, peuvent contribuer à minimiser certains types de déséquilibres et, par voie de conséquence, à assurer un meilleur fonctionne-

ment du marché du travail. Cela étant, la reconnaissance précoce des besoins en compétences ne saurait prévenir les déséquilibres, dès lors que les causes de ces déséquilibres ne se situent pas uniquement dans le système de formation. Par ailleurs, quelle que soit la qualité des systèmes de reconnaissance et de formation que nous développons, si le nombre d'emplois disponibles est insuffisant, il est impossible de réaliser l'objectif fixé à Lisbonne de faire de l'Union européenne «l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale».

Les industries naissantes évoluent-elles?

Quelques tendances dans le secteur automobile

Norbert Bromberger, Friedrich Hubert Esser

Institut de recherche sur la formation professionnelle

dans l'artisanat de l'université de Cologne (FBH), Allemagne

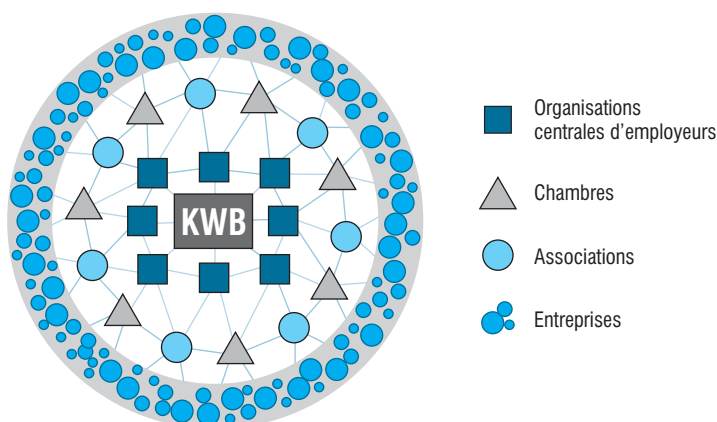
Les innovations technologiques sont plus que de simples caractéristiques du changement structurel. Dans les PME, ces innovations reflètent aussi la réalité des économies et des sociétés modernes. L'importance de la gestion des connaissances au sein des PME s'est accrue de manière substantielle: en règle générale, les industries nouvelles n'émergent pas à partir de zéro. En fait, nombre de structures traditionnelles sont en cours de transformation, dès lors que les emplois connaissent un phénomène d'expansion vers une plus grande intensité de connaissances, en particulier dans les domaines commercial et technique.

Dans ce contexte, la recherche sur la reconnaissance précoce des besoins en compétences menée par le Conseil de l'économie allemande pour la formation professionnelle (KWB) et par l'Institut de recherche sur la formation professionnelle dans l'artisanat de l'université de Cologne (FBH) a identifié les principales tendances suivantes dans le secteur automobile allemand: 8 des 10 matières les plus importantes des programmes de formation dans ce secteur sont transtechnologiques; les compétences désormais le plus recherchées dans ce secteur concernent la mesure, le réglage, l'analyse, l'investigation, le diagnostic et la communication; les nouvelles technologies de l'information, telles qu'Internet, s'instaurent en plate-forme d'information pour l'inspection, la maintenance et la réparation des véhicules; le télédiagnostic et le travail de garage en réseau se transforment en services novateurs de l'industrie automobile et influent directement sur les innovations technologiques dans les centres d'entretien et les concessions.

1. Introduction

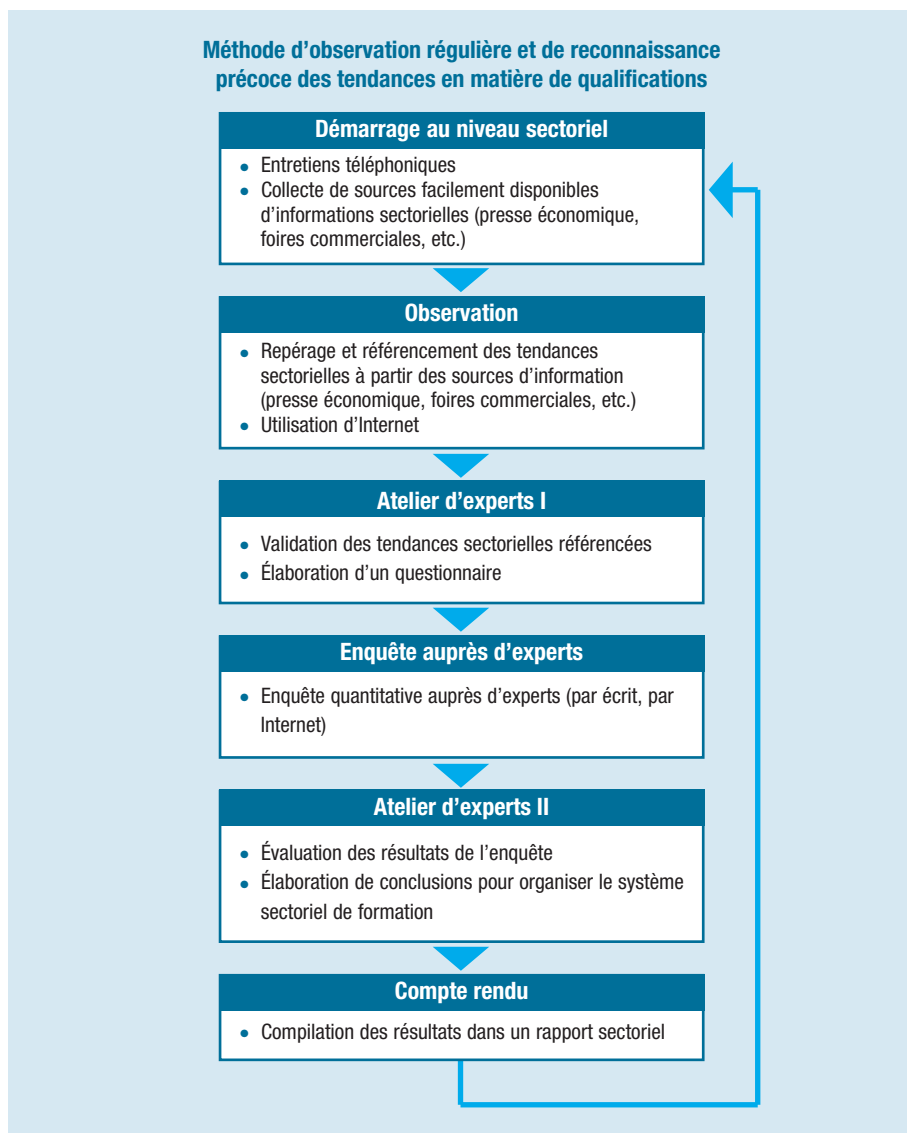
Les mutations dynamiques des exigences des entreprises, le raccourcissement de la «demi-vie» des connaissances et la pénurie croissante de travailleurs qualifiés ne sont que trois des tendances qui intensifient la demande d'indicateurs sur les besoins en compétences des entreprises, tant dans les industries traditionnelles que dans les industries «naissantes». Le projet «Système d'information sectoriel pour le développement des compétences – utiliser les réseaux sectoriels d'entreprises», lancé en mai 2002, vise l'utilisation systématique des réseaux d'experts existant au sein des entreprises privées pour le développement futur des curricula dans les programmes de formation en entreprise (¹).

Graphique 1. **Réseau pour la formation professionnelle du secteur économique allemand**



La reconnaissance précoce des tendances en matière de compétences requises dans les entreprises est une stratégie économique essentielle pour soutenir la compétitivité sur la scène internationale. L'objectif de la procédure présentée dans cette contribution est l'exploitation systématique des réseaux étendus d'experts dans les cercles économiques pour accroître les connais-

(¹) Le projet susmentionné du KWB fait suite au projet 1998-2001 sur l'observation permanente des tendances des qualifications dans les entreprises. Ces deux projets du KWB font partie intégrante des travaux de recherche menés par le Réseau de recherche sur la reconnaissance précoce des besoins en qualifications (FreQueNz), parrainé par le ministère fédéral de l'éducation et de la recherche. Concernant les résultats du premier projet du KWB, le lecteur pourra se référer à Diedrich-Fuhs et al., 2001, Bromberger & Diedrich-Fuhs, 2003a et 2003b, et Esser & Bromberger, 2002.

Graphique 2. **Processus IDQ®**

sances sur les besoins de qualifications. Les chambres et associations professionnelles disposent de milliers d'experts qui sont en contact direct et permanent avec les entreprises. Ce réseau dense peut être exploité avec un minimum d'efforts supplémentaires pour entretenir des contacts réguliers avec les entreprises de toutes tailles. Le Conseil de l'économie allemande pour la

formation professionnelle (KWB), qui regroupe les organisations centrales d'employeurs du pays et qui coordonne toutes les réformes relatives à la formation initiale et continue et aux nouvelles professions, coopère de manière étroite et homogène avec les experts des chambres, des associations, des entreprises et des établissements éducatifs. Parmi les autres réseaux d'entreprises, on peut notamment mentionner la *task-force* sur les responsables de formation de la KWB, ainsi que les conseils pour la formation professionnelle des principales associations sectorielles et leurs organismes de formation. Ces réseaux ont été mis en place dans le sillage des projets menés par le KWB, en coopération avec le FBH, sur la reconnaissance précoce des besoins en compétences, parrainés par le ministère fédéral allemand de l'éducation et de la recherche.

Dans les sections suivantes, nous décrirons la méthode utilisée pour l'observation régulière et la reconnaissance précoce des tendances en matière de qualifications (IDQ[®]), en tant qu'approche méthodologique de la reconnaissance précoce des besoins en compétences. En nous appuyant sur l'exemple du secteur automobile, nous fournirons une vue d'ensemble des résultats et de leurs conséquences pour la création de nouvelles industries.

2. Modèle du projet

L'hypothèse sur laquelle s'appuie le modèle du projet est que les entreprises ont pleinement conscience de leurs besoins en compétences, mais qu'elles manquent des outils nécessaires pour acquérir et gérer ces connaissances organisationnelles de manière systématique et efficiente afin de développer rapidement des actions de qualification appropriées. Le projet du KWB est parti de cette hypothèse pour développer le système IDQ[®]. La procédure de collecte de données en plusieurs phases repose sur la mobilisation active des spécialistes de l'industrie au sein du réseau, afin de déterminer les tendances en matière de compétences. Le processus graduel IDQ[®] élaboré par les chercheurs, en collaboration avec le KWB, est présenté dans le graphique 2 ⁽²⁾.

Ce système a été utilisé dans le cadre des projets afin d'étudier certains secteurs traditionnels (graphique 3).

⁽²⁾ Pour une description détaillée de chaque phase, voir Diedrich-Fuhs et al., 2001, Bromberger & Diedrich-Fuhs, 2003a, et Esser & Bromberger, 2002.

Graphique 3. **Secteurs étudiés**

Projet KWB I (2000-2001)	Projet KWB II (lancé en mai 2002)
• Construction (bâtiment et travaux publics) • Industrie graphique/médias • Électricité • Secteur automobile • Commerce de détail • Assurance	• Confiserie • Boulangerie • Boucherie (artisanat et industrie) • Vente par distributeurs automatiques • Chimie (lancé en mai 2003) • Gestion d'installations

Nous présentons ci-après certains résultats concernant le secteur automobile.

3. **Résultats concernant le secteur automobile**

Dans le cadre de l'enquête par écrit, les experts ont établi un classement des facteurs de tendance mis en lumière lors du premier atelier, en fonction de leur importance pour le développement des qualifications. À cet effet, ils ont utilisé une échelle équidistante à cinq niveaux, où «pas du tout important» représente la valeur la plus faible (1) et «très important» la valeur la plus élevée possible (5) ⁽³⁾. Le tableau 1 présente (dans les quatre premières colonnes) les facteurs les plus déterminants.

Le second atelier d'experts a évalué les résultats de l'enquête par écrit en fonction de leur pertinence pour l'adaptation des actions de formation professionnelle. Les participants ont examiné les réponses potentielles des prestataires d'éducation aux besoins en qualifications existants (voir les cinq colonnes de droite du tableau 1):

- les facteurs affectés aux catégories «formation initiale» et «formation continue réglementée» (réglementation établie par les chambres, réglementation relative à la formation complémentaire) dénotent la nécessité d'une réglementation fédérale appropriée;
- de l'avis des experts, les facteurs affectés aux catégories «qualifications supplémentaires» et «formation continue non réglementée» ne nécessitent pas de réglementation juridique stricte et peuvent donc être intégrés aux actions de formation organisées par les employeurs;

⁽³⁾ Une échelle équidistante présuppose que les intervalles entre les différentes valeurs sont identiques. En dépit de la nature essentiellement ordinale des catégories, il est possible de calculer les valeurs moyennes et les écarts types (voir Bortz & Döring 1995, p. 164).

Tableau 1. **Les dix facteurs tendanciels les plus importants dans le secteur automobile**

N°	Facteurs tendanciels des qualifications dans le secteur automobile	Valeur moyenne	Écart type	Type de formation:				
				Formation initiale	Qualifications supplémentaires	Formation continue réglementée	Formation continue non réglementée	Autres formes de formation continue (informelle)
1	Sécurité passive des véhicules	4,45	0,69	☒	☐	☒	☒	☐
2	Relations consommateurs	4,45	0,83	☒	☐	☒	☒	☐
3	Nouvelles technologies des moteurs diesel	4,40	0,68	☒	☐	☒	☒	☐
4	Mise à jour permanente des compétences	4,30	0,86	☒	☐	☒	☒	☒
5	Durcissement de la concurrence	4,25	0,91	☐	☐	☒	☒	☐
6	Accès aux spécifications techniques	4,25	0,97	☒	☐	☒	☒	☒
7	Attentes des usagers en matière de services	4,25	0,79	☒	☐	☒	☒	☒
8	Marché de l'après-vente	4,20	0,83	☐	☐	☒	☒	☐
9	Attribution efficace des tâches	4,20	1,06	☐	☐	☒	☒	☒
10	Injection directe de carburant	4,20	0,95	☒	☐	☒	☒	☐

(c) la catégorie «autres formes de formation continue (informelle)» subsume toutes les formes «souples» de formation continue qui peuvent être organisées pour remédier aux déficits de compétences, telles que les actions proposées par les entreprises du secteur manufacturier, les notices et revues techniques, les manuels et la participation à des foires commerciales.

À l'évidence, huit des dix facteurs les plus importants sont de nature trans-technologique. À partir de ces données, trois tendances ont été sélectionnées pour une description plus détaillée:

- (a) l'orientation vers les services,
- (b) l'orientation vers l'information,
- (c) les technologies modernes des véhicules.

Le tableau 2 met en évidence le fait que les services au consommateur sont une caractéristique fondamentale du secteur automobile. Les relations employés-consommateurs, par exemple, dont la valeur moyenne est de 4,45, sont considérées comme un facteur déterminant pour le développement futur

des qualifications. Les experts ont également attribué une note supérieure à la moyenne aux relations avec la clientèle après exécution du contrat (service après-vente, lignes d'assistance téléphonique). Le courtage en assurance lors des négociations de vente de véhicules a également été considéré comme hautement pertinent.

Tableau 2. **Orientation vers les services**

Facteurs tendanciels des qualifications	Valeur moyenne	Écart type	Type de formation:
Relations consommateurs	4,45	0,83	Formation initiale et continue
Service après-vente	4,20	0,83	Formation continue
Lignes d'assistance téléphonique	3,85	0,99	Formation initiale et continue
Gestion des sinistres	3,65	0,81	Formation continue
Vente et entretien	3,60	0,94	Formation continue
Courtage en assurance	3,55	1,15	Formation continue

L'informatisation croissante transforme les opérations quotidiennes dans le secteur automobile. Désormais, les employés des garages ont besoin d'un accès fréquent et facile aux données techniques et doivent être capables de rechercher et d'utiliser ces données pour le contrôle, la maintenance et la réparation des véhicules. Le télédiagnostic et le travail de garage en réseau deviennent des services courants dans le secteur automobile et ils ont un impact direct sur les innovations technologiques dans les centres d'entretien et les concessions (tableau 3).

Tableau 3. **Orientation vers l'information**

Facteurs tendanciels des qualifications	Valeur moyenne	Écart type	Type de formation:
Accès aux spécifications techniques	4,25	0,97	Formation initiale et continue
Informations en ligne sur le contrôle, la maintenance et la réparation	4,00	1,12	Formation initiale et continue
Déclaration électronique de sinistres	3,95	0,94	Formation initiale et continue
Développement de réseaux de vente	3,80	1,06	Formation continue
Travail de garage en réseau	3,50	0,89	Formation initiale et continue

Outre les éléments listés ci-dessus, les technologies modernes des véhicules demeurent une composante importante des professions liées à la vente

et à l'entretien des véhicules (tableau 4). De l'avis des experts, les formations dans certains domaines, tels que la sécurité passive des véhicules (coussins autogonflables de sécurité, etc.), sont indispensables. De plus, les employés du secteur automobile doivent se familiariser avec les dernières avancées technologiques.

La soudure restera une composante essentielle des emplois dans les ateliers de carrosserie, mais l'utilisation de l'aluminium générera de nouvelles exigences (carrosseries légères, nouveaux matériaux pour la construction et la réparation des véhicules) et permettra aux travailleurs d'accomplir des tâches de plus haute qualité.

Tableau 4. **Technologies modernes des véhicules**

Facteurs tendanciels des qualifications	Valeur moyenne	Écart type	Type de formation:
Sécurité passive des véhicules	4,45	0,69	Formation initiale et continue
Nouvelles technologies des moteurs diesel	4,40	0,68	Formation initiale et continue
Diagnostic embarqué	4,15	0,59	Formation initiale et continue
Carrosseries légères	3,90	1,17	Formation initiale et continue
Nouveaux matériaux de carrosserie, nouvelles technologies de réparation	3,85	0,99	Formation initiale et continue
Systèmes de mesures axiales	3,65	1,09	Formation initiale et continue
Technologies de collage	3,55	0,76	Formation initiale et continue

4. Conclusion: des industries en évolution

En conclusion, les compétences désormais le plus recherchées dans le secteur automobile ont trait à la mesure, au réglage, à l'analyse, à l'investigation, au diagnostic et à la communication.

Les résultats de notre étude démontrent que les innovations technologiques dans ce secteur ne génèrent pas nécessairement de nouvelles industries; ils semblent plutôt indiquer que nous assistons à une évolution de l'importance des connaissances. Les profils d'emploi des travailleurs de l'automobile s'enrichissent de tâches qui exigent davantage de connaissances et, par voie de conséquence, davantage de formation.

Les résultats du projet du KWB peuvent nous aider à détecter les compétences spécifiques qui seront nécessaires dans l'industrie suffisamment tôt pour dispenser des programmes de formation orientés vers la demande.

5. Bibliographie

- Bortz, J.; Döring, N. *Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer, 1995.
- Bromberger, N.; Diedrich-Fuhs, H. Branchenspezifisches Informationssystem zur Früherkennung am Beispiel der Baubranche. In: Bullinger, H.-J. et al. *Früherkennung von Qualifikationserfordernissen in Europa*. Bielefeld: Bertelsmann, 2003a.
- Bromberger, N.; Diedrich-Fuhs, H. Information system for early recognition of sectoral trends – results obtained for the construction industry. In: Schmidt S. L.; Schömann, K.; Tessaring, M. (dir.). *Early identification of skill needs in Europe*. Luxembourg: 2003b, p. 151-161 (Cedefop Reference Series, 40).
- Diedrich-Fuhs, H. et al. *Abschlussbericht des Projektes Dauerbeobachtung der betrieblichen Qualifikationsentwicklung*. Bonn: Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung, 2001. Disponible sur Internet: <http://www.kwb-berufsbildung.de/pdf/doc10.pdf> [le 4.2.2004].
- Esser, F. H.; Bromberger, N. Dauerbeobachtung der Qualifikationsentwicklung mit System: Ergebnisse und Erfahrungen aus dem KWB-Projekt. *Kölner Zeitschrift für Wirtschaft und Pädagogik*, 2002, vol. 17, n° 1, p. 73-98.

Reconnaissance précoce des besoins en compétences dans certains secteurs spécifiques

Synthèse et conclusions

Ralf Mytzek

Centre de recherches en sciences sociales de Berlin (WZB), Allemagne

La recherche sectorielle sur les besoins en compétences est particulièrement prometteuse, dès lors qu'elle permet au chercheur de comprendre l'envergure, les causes et les conséquences de l'évolution de la demande de certaines compétences mieux que ne peut le faire la recherche portant sur l'ensemble de l'économie. Les principaux utilisateurs des analyses des besoins en compétences, ainsi que les principaux acteurs sociétaux, sont souvent organisés au niveau des secteurs et des branches d'activité. De plus, ces dernières années, on assiste à un développement des systèmes de formation sectorielle en Europe, qui viennent compléter les systèmes de formation professionnelle traditionnels (Warmerdam, 1997). Dans un secteur donné, la répartition des professions au sein des diverses entreprises devient relativement homogène, ce qui devrait permettre d'identifier plus facilement les tendances communes à un large éventail de professions dans le secteur en question (Hilbert & Mytzek, 2002; Neugart & Schömann, 2002).

La discussion de cet atelier a porté sur la reconnaissance des besoins en compétences dans certains secteurs économiques spécifiques en Europe ⁽¹⁾. Les secteurs étudiés (tourisme, hôtellerie, industrie des machines, recyclage et automobile) présentent des caractéristiques, notamment en termes de taille, de pertinence économique, d'innovation, de dynamique d'emploi et/ou de modèles de production innovants, qui se prêtent à un examen approfondi des besoins en compétences. En fonction des objectifs visés par les projets, différentes méthodes ont été utilisées: analyses quantitatives primaires ou secondaires, études de cas réalisées par l'observation des processus de travail et par le biais d'entretiens et méthodes holistiques ou combinées. Les présen-

⁽¹⁾ Voir les contributions au présent rapport de Abicht et Freikamp, Hermann, Kaminioti, Bromberger et Esser, présentées lors de cet atelier.

tations et les discussions de cet atelier étaient articulées autour de deux questions: 1) quels sont les effets des tendances observées sur les besoins en compétences des travailleurs «moyennement qualifiés»? et 2) les nouvelles qualifications identifiées complètent-elles les qualifications déjà requises ou en remplacent-elles d'autres?

De plus, les participants ont abordé la question de la comparabilité et de la transférabilité des résultats observés au sein d'un secteur spécifique dans un pays. Au moins dans le secteur du tourisme, la discussion a fait apparaître des schémas de besoins en compétences communs à plusieurs pays. En l'occurrence, l'évolution structurelle sous-jacente vers des produits plus spécialisés, par exemple vers un tourisme destiné aux handicapés ou vers un tourisme de bien-être, se traduit par l'apparition de diverses qualifications nouvelles. Le niveau et la composition des besoins en compétences (langues, spécialisation en termes de destinations et de clientèle) peuvent varier en fonction des différences que présentent les marchés du voyage dans les divers pays et du degré de développement du secteur du tourisme. La comparaison des besoins en compétences dans des pays dont les niveaux de développement sont différents est un exemple de la manière dont les comparaisons internationales peuvent être utilisées en tant qu'instrument d'analyse des besoins actuels et futurs en compétences. Si les effets de l'évolution de ces besoins sur la formation et l'enseignement professionnels sont d'ores et déjà manifestes, il n'est pas facile de déterminer si ces nouvelles compétences génèrent de nouvelles professions, ou si elles viennent plutôt enrichir les profils professionnels traditionnels. La réponse à cette question dépend du système de formation et d'enseignement professionnels propre à chaque pays.

L'un des éléments qui s'est avéré crucial dans la conception des études de cas est l'identification des faiseurs de tendances ou des prestataires clés. Les études de cas sont censées représenter des groupes d'entreprises ou organisations similaires et ont pour but de fournir des éclairages et des résultats qui puissent être transférés vers d'autres organisations. L'idéal serait de constituer un groupe de contrôle et de vérifier si le degré d'évolution des besoins en compétences est supérieur parmi les entreprises *révélatrices de tendances* et si les entreprises composant ce groupe de contrôle s'orientent dans la même direction.

L'exemple des processus de travail hautement normalisés dans une grande chaîne hôtelière allemande montre que la normalisation du secteur des services n'a pas nécessairement pour effet de réduire la complexité des tâches professionnelles. Par exemple, la mise en œuvre d'un système de réservation informatisé et d'une nouvelle politique des ventes dans l'ensemble de la chaîne se traduit par un accroissement considérable des besoins en compétences

au niveau de la réception, où chaque travailleur de première ligne est désormais chargé de vendre des produits touristiques complexes. Les besoins en compétences de la chaîne sont induits par les changements technologiques et par les mutations qui interviennent dans les processus de travail. Les effets attendus présentent également un caractère complexe, dès lors que les diverses phases de la mise en œuvre de nouvelles technologies et de nouveaux processus de travail modifient les besoins en compétences de différents groupes professionnels.

Une autre question importante, mais qui a suscité des controverses, est le rythme des changements observés en matière de besoins en compétences et des changements structurels sous-jacents. S'appuyant sur des données empiriques recueillies en Grande-Bretagne et dans d'autres pays européens (Pearson et al., 2001), ainsi qu'en l'Allemagne (Bromberger & Diedrich-Fuhs, 2003), certains participants à l'atelier ont affirmé que la plupart des changements intervenant dans la «nouvelle économie» procèdent du mythe et que les changements observés en matière de besoins en compétences ont un caractère évolutif plutôt que radical. D'autres participants, faisant référence à des secteurs et à des branches d'activité particulièrement dynamiques, ont exprimé un point de vue divergent.

L'image globale qui se dégage de cet atelier est que la prévision quantitative des compétences professionnelles détaillées est une tâche difficile, dès lors que les changements techniques et organisationnels sont de nature dynamique et que tous les pronostics dépendent des cycles économiques. Cela étant, la demande de compétences plus larges et d'habiletés génériques semble plus constante dans le temps. Pratiquement toutes les contributions soulignent l'importance des compétences personnelles, génériques ou transversales, pour soutenir les innovations technologiques et organisationnelles dans les divers secteurs. Les compétences en langues et les aptitudes communicationnelles et cognitives semblent souvent tout aussi importantes que les compétences techniques ou spécialisées. Un bon moyen d'acquérir ces compétences semble être le processus de travail lui-même, par exemple dans le cadre de cours de formation professionnelle, tels que la formation en apprentissage, qui associent apprentissage et travail.

Bibliographie

- Bromberger, N.; Diedrich-Fuhs, H. Information system for early recognition of sectoral trends: results obtained for the construction industry. In: Schmidt, S. L.; Schömann, K.; Tessaring, M. (dir.). *Early identification of skill needs in Europe*. Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes, 2003, p. 179-192.
- Hilbert, C.; Mytze, R. *Strategische und methodische Ansatzpunkte zur Ermittlung des regionalen Qualifikationsbedarfs*. Berlin: WZB, 2002 (document de discussion WZB FS I 02-211).
- Neugart, M.; Schömann, K. (dir.). *Forecasting labour markets in OECD countries: measuring and tackling mismatches*. Cheltenham: Edward Elgar, 2002.
- Pearson, R. et al. *Assessing the supply and demand for scientists and technologists in Europe*. Brighton: Institute for Employment Studies, 2001 (rapport IES 377).
- Warmerdam, J. *Sectoral training systems in a knowledge economy*. Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes, 1997 (Cedefop Panorama Series, 68).

CINQUIÈME PARTIE

Reconnaissance des compétences et des qualifications transversales

Cette partie s'appuie sur les présentations et les discussions de l'atelier, modéré par Werner Peter Herrmann (Commission européenne/Cedefop), qui a examiné les besoins en compétences interprofessionnelles et trans-sectorielles. Le premier volet de l'atelier s'est intéressé aux nouvelles compétences nécessaires pour maîtriser les technologies de l'information et de la communication (TIC) et les systèmes informatisés. Alors que par le passé la demande de travailleurs hautement qualifiés était spécifique à certains secteurs d'activité et à certains emplois, l'usage généralisé des TIC fait désormais peser une demande de compétences de haut niveau sur l'ensemble des secteurs. Le second volet de l'atelier s'est intéressé à l'évolution des besoins en compétences, à la diminution du nombre d'emplois faiblement qualifiés et aux défis que cela pose aux bas niveaux de qualification, qui doivent maintenir leur employabilité en dépit de leur faible niveau d'éducation. La contribution de Tiina Annus (Centre d'études politiques PRAXIS), rapporteur de cet atelier, qui figure à la fin de cette partie, présente une synthèse de la discussion et dégage les conclusions de cet atelier.

Contributions à la cinquième partie

Veli-Pekka Niitamo

Discours liminaire: **Reconnaissance et évaluation des besoins de main-d'œuvre et de compétences dans le secteur des TIC en Europe**

Peter Bott

**Besoins de compétences et de qualifications à l'ère du changement structurel:
l'exemple du secteur des TI en Allemagne**

Hilary Steedman

Discours liminaire:

Nouveaux défis pour le groupe «à risque» sur le marché du travail

Teresa Oliveira

Nouveaux défis pour les bas niveaux de qualification: cadre théorique

Géry Coomans

Faire le lien entre les perspectives quantitatives et qualitatives des emplois «faiblement qualifiés»

Tiina Annus

Reconnaissance des compétences et des qualifications transversales. Synthèse et conclusions

Reconnaissance et évaluation des besoins de main-d'œuvre et de compétences dans le secteur des TIC en Europe

Veli-Pekka Niitamo

*Ressources stratégiques mondiales, Nokia, Finlande,
et groupe de travail «Offre et demande», Career Space*

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) entraînent des mutations majeures dans les processus industriels et les fonctions au sein des entreprises. Les effets des TIC sur la productivité et la compétitivité des entreprises et sur l'économie dans son ensemble se passent de commentaires. Cependant, il importe de reconnaître que, si les TIC offrent de nouvelles possibilités, elles posent également un défi: seuls les travailleurs dotés d'un niveau suffisant de compétences sont en mesure de soutenir le développement des TIC en Europe. Il importe d'apporter des réponses adéquates aux besoins de compétences non seulement pour le secteur des TIC *stricto sensu*, mais aussi pour les industries utilisatrices des TIC et, enfin, pour l'ensemble des citoyens, à savoir pour les utilisateurs actuels et potentiels. Les besoins de compétences en TIC, tant pour les spécialistes que pour les utilisateurs, sont en mutation rapide et représentent une cible mouvante pour les décideurs politiques et les praticiens. Les pénuries, les déficits et les inadéquations de compétences freinent la productivité et nuisent à la compétitivité de l'Europe. La présente contribution propose une terminologie commune et un ensemble d'actions afin de répondre à la demande future de compétences en TIC.

1. Introduction

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) modifient les modes de communication, ainsi que les processus de transmission et de gestion des données dans les industries et les entreprises. Ces changements sont dus à l'automatisation et à l'intensité des connaissances qu'impliquent désormais la fabrication, le transport et le recyclage de tout produit. Tout comme durant la révolution industrielle, ces changements sont précédés d'une première vague d'«adopteurs précoces», qui ne parviennent pas encore à surmonter les obstacles des marchés et de la société.

L'utilisation efficace des TIC peut améliorer la productivité et la compétitivité d'une organisation, mais cela exige une modification appropriée de la gestion des ressources humaines, un appui de la part des politiques publiques et une culture d'entreprise favorable. Ces aspects doivent être gérés efficacement. Il est peu probable que les organisations traditionalistes ou lentes à évoluer soient en mesure d'exploiter les avantages potentiels des TIC. Les tentatives d'introduire les TIC dans des contextes défavorables sont souvent vouées à l'échec, et peuvent même s'avérer des investissements à fonds perdus.

Les études scientifiques montrent qu'à ce jour, les effets des TIC sur la productivité en Europe, tant au niveau macro qu'au niveau micro, sont plus faibles qu'aux États-Unis, où les secteurs qui ont su exploiter les TIC à bon escient ont enregistré une croissance considérable de la productivité du travail. Les études réalisées au niveau des entreprises font apparaître que les TIC peuvent améliorer la productivité et la performance des entreprises. Les TIC sont étroitement liées à l'innovation. La recherche fait apparaître une tendance manifeste et croissante à concentrer la production liée aux TIC et les activités de recherche et de développement.

La compétitivité de l'industrie européenne est fortement dépendante tant de l'utilisation efficace des TIC dans les processus industriels et économiques, que des capacités dans ce domaine des travailleurs déjà en poste ou arrivant sur le marché du travail. La lutte pour les parts du marché global sera menée et remportée par les entreprises promptes à adopter ces technologies et à apprendre. À l'heure actuelle, la lenteur avec laquelle la société et ses institutions se transforment entrave la progression vers la nouvelle ère de l'information.

Il se peut que les besoins en compétences générés par les nouvelles réalités aient été mal interprétés. Il se peut que le besoin de nouvelles compétences génériques, voire même de compétences techniques, n'ait pas été pris en compte, dès lors qu'il annonce des changements plus radicaux que ceux que les établissements éducatifs sont prêts à accepter.

2. Le problème et son envergure

Le Conseil européen réuni à Lisbonne en 2000 a décidé de donner un élan décisif à l'Union européenne pour en faire «l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde». Au regard des mutations considérables qu'implique la nouvelle ère de l'information, les efforts déployés par l'UE et les États membres demeurent insuffisants. À long terme, les besoins de compétences en gestion de l'information et l'intensité des connaissances sont appelés à s'accroître pour tous les produits et pour tous les services quotidiens. Les besoins de compétences en informatique dans le secteur des TIC et parmi les utilisateurs sont en augmentation et, selon les dernières études réalisées, les attentes des employeurs concernant les niveaux de ces compétences ne cessent de croître.

Le développement rentable de systèmes de gouvernement électronique et de services en ligne exigerait que l'ensemble des citoyens des États membres possèdent les compétences nécessaires et aient accès à ces services. Les coûts liés à la maintenance de systèmes parallèles sur une longue période seraient préjudiciables à la compétitivité de l'UE par rapport aux nouvelles économies en développement et aux États-Unis.

Le taux d'utilisation d'Internet dans les ménages de l'UE est passé de 18,3 % en 2000 à 40,4 % en 2002. Cependant, seuls 21 % des plus de 55 ans utilisent personnellement Internet. Même si le taux de progression est élevé, des obstacles importants restent à surmonter pour atteindre les autres citoyens de ce segment.

La nature fortement cyclique du secteur des TIC et sa stagnation économique actuelle ont, assez logiquement, entraîné une perte de confiance dans le développement de la haute technologie. Les licenciements d'informaticiens ont déclenché un «signal» du marché du travail qu'ont capté les jeunes gens qui envisagent de faire carrière dans ce secteur; dans certains États membres, cela s'est traduit par une diminution du nombre de candidats aux formations universitaires aux TIC et, dans d'autres, par une réduction des financements alloués aux établissements qui dispensent ces formations.

La vision commune à long terme sur les TIC et sur les potentialités qu'elles offrent pour le développement de l'Europe devrait être renforcée. Pour progresser sur la voie de la société de l'information et pour faciliter ce processus, il importe d'instaurer une interaction entre tous les aspects du développement – technologie, marchés et société. Les compétences en TIC et les compétences numériques demeurent fondamentales à cet égard.

Les partenariats public-privé sont extrêmement importants pour relever les défis des besoins en compétences dans le secteur des TIC. À l'heure actuelle,

ces partenariats sont très rares au niveau européen. *Career Space* est l'un des exemples où un consortium de grandes entreprises européennes du secteur des TIC, piloté par l'industrie, a établi un partenariat avec des établissements éducatifs et des organisations professionnelles. Dans une première phase, *Career Space* s'est intéressé aux emplois hautement qualifiés et a centré ses activités sur l'identification des compétences, des emplois et des domaines professionnels sur les principaux segments du secteur des TIC. Dans une deuxième phase, le consortium s'est intéressé aux méthodologies permettant de prévoir l'offre et la demande et a élaboré des guides pour le développement de programmes à l'intention des universités et des instituts de formation technologique, en prenant en compte les besoins du secteur et les moyens potentiels de remédier aux inadéquations de compétences en TIC ⁽¹⁾.

3. TIC et emploi

On observe à l'heure actuelle une stagnation de l'emploi dans le secteur des TIC, due à la conjoncture économique mondiale, qui affecte aussi les utilisateurs. Le secteur des TIC est durement touché dès lors que ses clients sont à la fois les utilisateurs privés et les secteurs de la production et des services. Cependant, pour exactement les mêmes raisons, son potentiel de croissance est extrêmement élevé.

Les statistiques émanant des États membres font apparaître que les travailleurs qui ne sont plus demandés dans les entreprises de TIC trouvent un emploi dans d'autres secteurs (industries utilisatrices de TIC) et dans les PME.

En Finlande, l'arrivée sur le marché du travail de nouveaux diplômés a été plus importante que la hausse du chômage. Entre mai 2001 et mai 2003, le nombre de chômeurs titulaires d'un diplôme de licence ou de maîtrise dans les domaines de l'électronique, de l'automatisation, des télécommunications ou du traitement de l'information est passé de 647 à 1242, tandis que le nombre de diplômés dans ces mêmes domaines s'est accru de près de 40 %, pour atteindre 3300 en 2002.

L'utilisation des TIC dans l'industrie et les services a connu une croissance rapide. En 2001, 81 % des grandes entreprises et 67 % des PME utilisaient Internet. En 2002, ces chiffres étaient passés respectivement à 97 % et 79 %. L'utilisation d'Internet à des fins de commerce électronique connaît une croissance plus lente, voire une régression.

(1) Les résultats peuvent être consultés sur le site www.career-space.com

4. Proposition de terminologie commune

Les activités économiques en ligne et autres processus avancés de la société de l'information ne sont pas extensibles au-delà des capacités des utilisateurs. Le besoin de compétences est manifeste au niveau des spécialistes du développement des TIC et au niveau de ses applications à d'autres secteurs.

Tableau 1. **Matrice des compétences stratégiques en TIC**

	Niveau stratégique/ innovation	Niveau systémique intégration	Niveau opérationnel
Spécialistes des TIC	Praticiens compétents		
Utilisateurs sectoriels des TIC		Utilisateurs d'applications et de processus	
Utilisateurs génériques des TIC		Utilisateurs d'outils génériques	

Les praticiens compétents doivent avoir une connaissance, une compréhension et une expérience approfondies de certains aspects spécifiques des TIC et de leurs applications.

Les utilisateurs sectoriels d'applications sont des utilisateurs compétents d'outils informatiques développés pour un secteur spécifique et ont une bonne compréhension de ce secteur.

Les utilisateurs génériques sont des utilisateurs compétents d'outils génériques (par ex., Word, Excel, Outlook et PowerPoint).

Les besoins de compétences en TIC, aux niveaux tant des spécialistes que des utilisateurs, sont en mutation rapide. Même si certains États membres sont parvenus à répondre à la plupart des besoins quantitatifs, les retards qualitatifs semblent se creuser. Les problèmes suivants ont été identifiés:

- (a) la pénurie de compétences, à savoir l'insuffisance quantitative d'individus adéquatement qualifiés sur le marché du travail;
- (b) le déficit de compétences, à savoir l'écart entre les niveaux actuels de compétences et les niveaux requis au sein des entreprises et autres organisations;
- (c) l'inadéquation des compétences, à savoir l'écart entre les compétences des formés/ diplômés et les compétences recherchées par les employeurs.

Les mutations permanentes des TIC demeurent une «cible mouvante» pour les décideurs politiques et les prestataires de formation. Certaines projections basées sur des scénarios font apparaître que le manque de compétences,

tant quantitatives que qualitatives, continuera de s'accroître si des mesures correctives ne sont pas prises.

Les pénuries, les déficits et les inadéquations de compétences ralentissent la croissance de la productivité dans le secteur des TIC, dans les entreprises utilisatrices et dans les PME. Dès lors, les effets combinés sur la compétitivité de l'Europe deviennent significatifs. De plus, le développement de nouveaux marchés électroniques dépend de la pénétration de la culture numérique et des compétences d'utilisateurs au sein des ménages.

Les résultats de l'étude du BIAT sur les compétences et les programmes de formation en TIC, commandée par le Cedefop (Petersen & Wehmeyer, 2003), ont permis de formuler un certain nombre de conclusions quantitatives et qualitatives sur l'offre et la demande. De plus, cette analyse a permis d'élaborer 14 profils de compétences génériques pour les principaux domaines d'emploi dans les TIC, qui présentent les intitulés de poste, les référentiels d'emploi, les tâches, les domaines technologiques concernés, ainsi que des profils de compétences agrégés. Chaque profil de compétences définit dans le détail les compétences qui doivent être acquises à l'issue d'un cursus court de formation supérieure spécifique et indique les inadéquations des compétences développées dans le cadre des profils actuels de formation aux TIC.

5. Obstacles à la mobilité

Le marché intérieur et la reconnaissance des certificats de formation professionnelle fournissent une base à la mobilité. Or, plusieurs États membres déclarent connaître des pénuries de compétences au niveau régional. Manifestement, certains facteurs empêchent encore les individus de rechercher un emploi dans les TIC hors de leur région. Les certificats délivrés par les entreprises facilitent la mobilité transnationale et le maintien en emploi des salariés dans le secteur des TIC. Cependant, des formes de certification et d'évaluation des compétences autres que celles émanant des entreprises devraient être explorées. Le PCIE (permis de conduire informatique européen), l'EUCIP (certification européenne des professionnels en informatique) et les activités de l'association CompTIA (association professionnelle du domaine de l'informatique) constituent des exemples positifs à cet égard, qui devraient être plus largement diffusés.

La mobilité est fortement dépendante de la transparence et de la reconnaissance des qualifications. Dès lors, les processus qui contribuent à une meilleure ouverture et à une meilleure lisibilité des systèmes éducatifs, conformément aux processus de Bologne et de Copenhague, devraient être encouragés.

Les questions d'ordre social, telles que la conservation des droits à la pension, la reconnaissance mutuelle des diplômes, les perspectives d'emploi pour les conjoints et les disparités fiscales, jouent un rôle extrêmement important. Les obstacles à la mobilité ont souvent trait à la mobilité familiale plutôt qu'à la mobilité professionnelle des individus. Il est bien sûr possible de lever certains de ces obstacles grâce à des mesures au niveau des entreprises. Le rôle de la Commission est d'apporter des solutions au niveau des politiques sociales.

Dans les pays adhérents, un ensemble de problèmes différent se pose. On y observe un écart générationnel considérable entre les compétences en TIC des jeunes et celles de leurs aînés. La capacité de ces pays d'attirer de nouvelles industries est élevée, mais les professionnels de l'informatique sont souvent tentés de rechercher un meilleur salaire dans d'autres pays européens.

6. Demande future de compétences en TIC et actions nécessaires

Les TIC, lorsqu'elles s'accompagnent d'un développement organisationnel et d'un développement des compétences, contribuent à accroître la productivité dans tous les secteurs. De plus, elles posent les bases de l'innovation future et de l'économie de la connaissance. Compte tenu de l'impact significatif du climat économique sur les industries et les services liés aux TIC, le groupe de suivi des compétences en TIC a formulé un certain nombre de recommandations, figurant ci-après.

Le marché du travail des informaticiens devrait faire l'objet d'un suivi et une approche plurielle, fondée sur des scénarios, devrait être adoptée afin d'évaluer la demande future potentielle; cela devrait s'appliquer à tous les États membres et à tous les pays adhérents. Les scénarios devraient faire l'objet d'une actualisation régulière et d'une consolidation permanente, qui devraient s'appuyer sur l'expérience acquise concernant les différences entre les projections antérieures et les niveaux d'emploi réels ultérieurement observés. Les estimations au niveau de l'UE devraient s'appuyer sur les données nationales harmonisées avec les données des enquêtes officielles sur les forces de travail dans les États membres et sur les analyses nationales de l'industrie les plus récentes.

Les données escomptées concernant les niveaux de demande qui ressortent des scénarios devraient être communiquées aux universités et autres établissements éducatifs, afin de les aider à suivre la vision à long terme du

développement européen, et non les tendances économiques à court terme. Toutes les parties prenantes, dont la Commission européenne, les États membres et les partenaires de l'industrie, devraient apporter leur soutien aux mesures politiques adoptées.

Les États membres devraient continuer à suivre de près l'évolution nationale des emplois et des compétences dans le secteur des TIC. Les indicateurs tels que les chiffres du chômage sont facilement disponibles. Le suivi de l'évolution du nombre d'informaticiens et de leur trajectoire professionnelle au sein du secteur des TIC et des industries utilisatrices est recommandé. Les statistiques mensuelles sur les offres d'emploi dans le secteur des TIC pourraient servir de baromètre.

Les efforts pour accroître la pénétration d'Internet et des équipements et services informatiques au sein des entreprises et auprès de leurs salariés devraient être encouragés.

Il importe également d'encourager les employeurs à prendre conscience que les investissements dans les TIC doivent être complétés et évalués par d'autres mesures de développement des ressources humaines, notamment grâce à des systèmes éducatifs et à des programmes de formation appropriés. Les besoins de nouvelles compétences génériques devraient être pris en considération.

Les besoins de compétences en TIC représentent une «cible mouvante», dès lors que le rythme de l'évolution des technologies et des compétences qu'elles exigent s'accélère. Cela demande un nouveau type de structure et une nouvelle forme de flexibilité. Les partenariats public-privé, ainsi que la coopération entre les divers niveaux du système éducatif, peuvent jouer un rôle à cet égard. Il convient d'accorder une attention particulière au développement de cursus de formation professionnelle supérieure non universitaire, ou de cursus universitaires courts.

Les programmes et actions de coopération européenne entre les prestataires de formation publics et privés devraient être renforcés et pérennisés. La coopération est essentielle pour définir des normes de reconnaissance mutuelle des modules de formation et de transfert d'unités de cours et pour élaborer des modalités d'évaluation des compétences et de certification indépendantes des prestataires ou des plates-formes. De nouvelles formes d'évaluation, de certification et de reconnaissance des acquis devraient être explorées.

L'écart générationnel des compétences numériques doit être réduit, afin de permettre le développement de systèmes de gouvernement électronique et de services publics en ligne. Les délais nécessaires pour mettre en place de tels systèmes, en particulier dans les pays adhérents, devraient être pris en considération.

Dès lors que la recherche et le développement (R&D) génèrent des innovations et créent des emplois, ce qui fournit à l'UE un avantage concurrentiel technologique par rapport à d'autres régions du monde, il convient d'accorder une attention particulière aux déficits de compétences de haut niveau en TIC. L'UE risque fort de perdre une part du travail de R&D (par ex., en termes de création de produits) au profit des nouvelles économies de l'Est, qui disposent de compétences et de talents et où les investissements en R&D sont fortement subventionnés par les pouvoirs publics. La mobilité des travailleurs vers l'Europe devrait être renforcée, afin de compenser le déséquilibre croissant induit par l'exode de travailleurs européens qui exploitent les nouvelles possibilités d'emploi en Asie.

L'évolution démographique en Europe indique que la proportion des actifs diminuera si des actions préventives ne sont pas prises. À cet égard, il convient d'encourager l'allongement de la vie active et d'accroître la flexibilité du marché du travail.

7. Bibliographie

Manninen, A. *Supply and demand aspects of e-skills: draft policy paper*. Bruxelles: EICTA, 2003.

Petersen, A. W.; Wehmeyer, C. *ICT practitioner skills and training solutions at sub-degree vocational level in Europe: framework and guidelines for new ICT training profiles and curriculum development: final report*. Flensburg: BIAT, 2003.

Besoins de compétences et de qualifications à l'ère du changement structurel: l'exemple du secteur des TI en Allemagne

Peter Bott

Institut fédéral pour la formation professionnelle (BIBB), Allemagne

Les travaux de recherche actuellement menés par l'Institut fédéral pour la formation professionnelle (BIBB) dans le cadre de l'initiative sur la reconnaissance précoce des besoins en qualifications du ministère fédéral de l'éducation et de la recherche (BMBF) portent notamment sur l'analyse des offres d'emploi. Les résultats présentés dans la présente contribution s'appuient sur l'analyse d'un échantillon représentatif d'offres d'emploi dans le secteur des technologies de l'information (TI) et sur une enquête de suivi auprès des annonceurs.

Les niveaux de qualifications et de compétences exigés des candidats à un emploi dans ce secteur hautement innovant sont très élevés. Les employeurs recherchent essentiellement des personnels hautement spécialisés. Bien qu'en règle générale les annonces publiées spécifient que les candidats doivent être titulaires d'un diplôme universitaire ou d'une qualification de l'enseignement professionnel supérieur, en fait, les employeurs accordent une plus grande priorité aux connaissances spécialisées et à l'expérience qu'aux qualifications formelles. Outre les connaissances spécialisées, les compétences transversales, telles que l'aptitude à travailler en équipe et les compétences communicationnelles, sont indispensables pour décrocher un emploi dans ce secteur. Compte tenu du rythme rapide de l'innovation dans le secteur des TI, les nouvelles recrues doivent être disposées à suivre régulièrement des formations complémentaires. Les difficultés rencontrées par les employeurs pour trouver des travailleurs dotés des compétences appropriées sont reflétées dans le fait qu'environ la moitié des postes à pouvoir demeurent vacants six mois après leur publication. De l'avis des employeurs, ce qui manque le plus aux candidats est la combinaison de compétences spécialisées et de compétences transversales.

1. Introduction

Selon Reinberg et Hummel (2003), «la demande de travailleurs hautement qualifiés est appelée à s'accroître, en termes relatifs comme en termes absolus. [...] L'Allemagne, qui compte 4,5 millions de chômeurs, est en proie à un essoufflement de son économie, à une réticence procyclique de l'industrie à investir et à des caisses publiques vides. La nécessité d'une action politique est plus pressante qu'elle ne l'a été depuis longtemps». Alors que la recherche menée par le Réseau pour la reconnaissance précoce des besoins en compétences et en qualifications (FreQueNz), parrainé par le BMBF, s'intéresse aux besoins actuels en compétences plutôt qu'aux prévisions à plus long terme, Reinberg et Hummel (2003) s'efforcent de déterminer quelles seront les tendances à moyen terme. Ces différentes approches et méthodes d'exploration des tendances des compétences permettent de produire des données précieuses sur les défis liés aux futures politiques de formation professionnelle et sur les actions nécessaires dans le secteur des TI, à la fois pour les nouvelles recrues du secteur et pour les travailleurs déjà en poste qui souhaitent maintenir leur employabilité.

En 2000, la grave pénurie d'informaticiens a incité le gouvernement allemand à introduire son dispositif de «carte verte», afin d'attirer les travailleurs étrangers nécessaires. Le gouvernement espérait ainsi recruter jusqu'à 20 000 informaticiens d'ici au 31 juillet 2003, dans le cadre de contrats d'une durée maximale de cinq ans, avec un minimum de formalités bureaucratiques. Cependant, en raison de l'évolution de la conjoncture économique, l'augmentation considérable du nombre de nouveaux emplois qui avait été prévue dans ce secteur à la fin des années 1990 ne s'est pas produite. Cela étant, l'Allemagne continue de manquer de travailleurs dotés de solides compétences en informatique.

Manifestement, malgré l'introduction du dispositif de carte verte, les employeurs estiment que le nombre de candidats appropriés aux postes vacants dans le secteur des TIC n'est toujours pas suffisant. La Fédération allemande des télécoms et des nouveaux médias (BITKOM) a publié un document exposant sa position, dans lequel elle préconise, dans l'intérêt de la flexibilité et de la compétitivité du secteur des TI, d'étendre ce dispositif à compter du 23 juin 2003 et ce jusqu'à l'adoption d'une nouvelle loi sur l'immigration.

Afin de déterminer les compétences des nouveaux travailleurs que recherchent les entreprises du secteur en cette période de changements structurels, l'Institut fédéral allemand pour la formation professionnelle (BIBB) de

Bonn a réalisé en 2002 une étude portant sur un échantillon représentatif d'offres d'emploi, suivie d'une enquête auprès des annonceurs. Ce processus en deux phases avait pour objectif de comparer les compétences et qualifications recherchées par les employeurs (à savoir, leurs attentes) et les compétences et qualifications disponibles sur le marché (à savoir, la réalité).

Cette étude a permis d'analyser 5000 offres d'emploi publiées dans la presse régionale et suprarégionale et dans les médias électroniques. Six mois plus tard, un courrier accompagné d'un questionnaire a été adressé aux entreprises annonceuses, auxquelles il était notamment demandé de décrire l'emploi et les qualifications et compétences requises, d'indiquer si le poste était toujours vacant ou s'il avait été pourvu et, dans ce dernier cas, de fournir des informations sur le candidat retenu. Ce questionnaire devait être rempli pour chaque offre d'emploi. Les entreprises qui avaient publié plus de trois offres n'ont pas été contactées, afin d'éviter la lourdeur des formalités nécessaires pour remplir ce questionnaire plus de trois fois. L'exclusion de ces entreprises, ainsi que des entreprises auxquelles il n'a pas été possible, pour diverses raisons, d'envoyer le questionnaire par la poste, a réduit la taille de l'échantillon initial de 5000 à 4409 offres d'emploi. Au total, 977 questionnaires ont été remplis, ce qui représente un taux de réponse de 22,2 %.

Les 5000 offres analysées concernaient les emplois clés du secteur des TI, tels que les postes de programmeur d'applications (22,4 %), de spécialiste de centres/réseaux informatiques (14,6 %), ou de spécialiste du marketing (13,1 %), ainsi qu'un certain nombre d'emplois hybrides (36,3 %). Les 13,3 % offres restantes ne peuvent être précisément affectées à aucune des catégories de la classification des professions utilisée par les services fédéraux de l'emploi (*Bundesanstalt für Arbeit* – BA). Les résultats de l'enquête auprès des annonceurs font apparaître une répartition similaire des emplois et, en ce sens, l'échantillon peut être considéré comme représentatif.

2. Offres d'emploi

60 % des offres d'emploi concernaient des créations de poste; ce taux était de 75 % pour les postes de spécialiste du marketing, de 65,5 % pour les postes de programmeur et de 55,8 % pour les spécialistes de centres/réseaux informatiques. Les tâches étaient essentiellement des tâches courantes dans cette branche. De nouvelles qualifications et compétences étaient demandées, notamment pour les programmeurs (14,3 %) et les spécialistes du marketing (13,4 %). Selon les annonceurs interrogés, la disponibilité des compétences

est insuffisante. Au total, 78,4 % des postes de spécialiste du marketing et 76,7 % des postes de programmeur sont restés vacants faute de candidats suffisamment qualifiés. Quelque 52,2 % des emplois ont fait l'objet d'une publication interne avant d'être publiés dans la presse régionale ou transrégionale, ce qui laisse supposer que les travailleurs appropriés sont difficiles à trouver par la voie du recrutement interne. Plus de 80 % des entreprises estiment que la formation continue et complémentaire est le moyen le plus approprié pour répondre aux futurs besoins en compétences pour tous les types d'emplois du secteur. La formation interne à cet effet n'est considérée importante et utile que pour 38,6 % des postes à pourvoir. À la question de savoir pourquoi aucun candidat interne n'avait été jugé apte pour le poste à l'issue d'une formation au sein de l'entreprise, 78,6 % des employeurs ont répondu qu'aucune formation appropriée n'existait. De plus, les employeurs interrogés estiment qu'il n'est pas possible de développer les connaissances et les compétences spécialisées dans ce domaine par la formation interne. Les points de vue concernant les compétences clés ou les compétences transversales souvent demandées sont similaires: 62,8 % des employeurs estiment que les compétences clés ne peuvent être acquises par la formation en entreprise.

3. Compétences demandées

Les emplois proposés par les entreprises du secteur des TI sont le plus souvent des postes de spécialiste. Cela se vérifie tout particulièrement dans le cas des programmeurs (environ 75 %). Cependant, les qualifications demandées pour les postes à pourvoir sont loin de présenter un caractère uniforme. Par exemple, si un diplôme universitaire ou autre qualification spécialisée de l'enseignement supérieur est nécessaire dans quelque 40 % des cas, bien plus de 40 % des annonces ne mentionnent expressément aucune qualification formelle. Le tableau ci-dessous présente les qualifications, ventilées par domaine professionnel, stipulées dans les offres d'emploi.

Pour les besoins de cette enquête, il a été demandé aux entreprises de préciser si elles envisageaient de pouvoir les postes vacants uniquement avec des candidats titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur. Le taux de réponse affirmative a été de 36,3 % pour les postes de programmeur d'applications, de 16,1 % pour les postes de spécialiste de centres/réseaux informatiques et de 25,7 % pour les postes de spécialiste du marketing. Cela indique de bonnes perspectives pour les individus non diplômés de l'enseignement supérieur dans la plupart des emplois du secteur des TI.

Tableau 1. **Qualifications formelles stipulées dans les offres d'emploi (en pourcentage)**

Type de qualification	Programmeurs d'applications	Spécialistes de centres/ réseaux informatiques	Spécialistes du marketing
Qualification professionnelle	10,0	16,7	14,8
École technique spécialisée	2,7	2,5	1,9
Institut d'enseignement supérieur spécialisé	42,0	42,6	38,0
Université	40,2	33,3	39,8
Formation continue certifiée	0,5	1,2	1,9
Aucune qualification formelle	51,1	43,2	52,8
Compétences comparables	17,8	32,1	21,3

NB: Réponses multiples possibles

Cependant, dans la pratique, environ la moitié des candidats retenus sont titulaires d'un diplôme délivré par une université ou un institut d'enseignement supérieur technique.

Interrogés sur le type de formation utile pour préparer aux postes à pourvoir, les employeurs ont fourni les réponses suivantes (tableau 2):

Tableau 2. **Type de formation utile pour préparer aux postes à pourvoir (en pourcentage)**

Type de formation	Programmeurs d'applications	Spécialistes de centres/ réseaux informatiques	Spécialistes du marketing
Enseignement supérieur technique ou universitaire	84,4	58,8	61,9
Formation professionnelle supérieure	44,6	42,4	33,6
Perfectionnement professionnel certifié	39,7	50,3	39,8
Formation d'enseignant	25,9	39,4	38,1
Formation continue certifiée	25,9	46,1	32,7
Autre	4,9	7,3	8,0
Aucune	3,1	3,6	5,3

NB: Réponses multiples possibles

Source: Enquête auprès des entreprises annonceuses

En moyenne, 62 % des postes sont pourvus par des candidats titulaires d'un diplôme délivré par une université ou un institut d'enseignement supérieur technique. Cette prédominance est particulièrement marquée dans le cas des programmeurs d'applications.

Alors que la formation continue certifiée n'est stipulée que dans moins de 2 % des offres d'emploi, les résultats de l'enquête révèlent qu'en fait, le rôle de ce type de formation est loin d'être négligeable et que 10 % des candidats retenus sont titulaires d'un certificat de formation continue spécialisée (tableau 3). La formation continue, ainsi que les compétences clés ou transversales, sont de plus en plus importantes dans le secteur des TI.

Tableau 3. **Qualifications formelles des candidats retenus (en pourcentage)**

Type de formation	Programmeurs d'applications	Spécialistes de centres/réseaux informatiques	Spécialistes du marketing
Formation professionnelle	8,7	16,2	15,7
Enseignement supérieur technique ou universitaire	67,1	39,4	61,8
Formation professionnelle supérieure	6,4	5,6	2,2
Perfectionnement professionnel reconnu	8,7	18,3	12,4
Formation continue certifiée	5,8	15,5	7,9
Autre	3,5	4,9	—

Source: Enquête auprès des entreprises annonceuses.

Dans l'ensemble, les résultats font apparaître que dans de nombreux cas, une qualification formelle n'est pas un critère indispensable à la sélection d'un candidat, mais que les compétences spécialisées sont déterminantes. Pour 62,8 % des postes vacants de programmeur d'applications, pour 56,9 % des postes de spécialiste de centres/réseaux informatiques et pour 68,2 % des postes de spécialiste du marketing, les employeurs ont déclaré qu'une qualification formelle n'était pas indispensable. Les qualités recherchées étaient avant tout les connaissances spécialisées appropriées, souvent très spécifiques.

Plus de 80 % des offres d'emploi stipulaient que les candidats devaient posséder des connaissances et compétences spécialisées et spécifiques. Afin de déterminer les compétences jugées importantes, le questionnaire

demandait aux annonceurs de classer les compétences spécialisées en utilisant une échelle à sept niveaux, allant de «pas du tout important» à «très important». Les compétences citées comme les plus importantes concernent les domaines suivants: pour les programmeurs, la conception et l'application de solutions informatiques (77,5 %), C++ (58,4 %) et Java (50,7 %); pour les spécialistes de centres/réseaux informatiques, la gestion de réseaux, de systèmes et de serveurs web (81,4 %), l'aide aux utilisateurs (73 %) et la conception et l'application de solutions (69,6 %); pour les spécialistes du marketing, le conseil en informatique (70,9 %), la conception et l'application de solutions (69 %) et la gestion, la coordination et l'organisation (65,5 %). Les entreprises étaient également invitées à indiquer dans quelle mesure les compétences des candidats retenus correspondaient aux compétences requises. Le taux de réponses affirmatives est d'environ 75 % pour les programmeurs, de plus de 80 % pour les spécialistes de centres/réseaux informatiques et de 80 % pour les spécialistes du marketing.

Tableau 4. **Compétences transversales recherchées (en pourcentage)**

Compétences recherchées	Programmeurs d'applications	Spécialistes de centres/réseaux informatiques	Spécialistes du marketing
Coopération/esprit d'équipe	93,5	97,2	97,7
Aptitude à apprendre et à travailler de manière autonome	89,7	90,0	80,7
Compétences communicationnelles	89,3	95,8	98,9
Compétences cognitives/résolution de problèmes	86,1	89,1	89,5
Volonté de formation continue	89,2	90,8	93,3
Orientation vers le consommateur/les services	51,8	51,1	94,3

Source: Enquête auprès des entreprises annonceuses.

Outre les qualifications et compétences spécialisées, les compétences clés demeurent extrêmement importantes pour les candidats à un emploi dans le secteur des TI (tableau 4). Les qualités mentionnées dans les offres publiées par voie de presse concernant les postes de programmeur, par exemple, étaient l'esprit d'entreprise (99,1 %), l'esprit d'équipe (93,8 %) et une attitude résolument orientée vers les services au consommateur (90,2 %). Les compé-

tences et attitudes recherchées pour les postes de spécialiste de centres/réseaux informatiques et de spécialiste du marketing étaient très similaires. L'enquête ultérieure par questionnaire a fait apparaître des différences très nettes dans le classement des compétences clés ou transversales, pour lequel une échelle à sept niveaux a également été utilisée: dans les trois domaines professionnels concernés, les employeurs attachent moins d'importance à l'esprit d'entreprise, qui n'est considérée comme importante que dans 50 % des cas; en revanche, d'autres compétences sont considérées comme plus importantes que ce qui avait été stipulé dans les offres d'emploi.

Le travail des programmeurs, des spécialistes de centres/réseaux informatiques et des spécialistes du marketing exige un contact et un dialogue permanents avec les clients, afin de concevoir et d'appliquer des solutions appropriées à leurs besoins spécifiques. Il est logique que l'orientation vers le consommateur/les services soit l'une des compétences transversales le plus fréquemment demandées. Les qualifications spécifiées dans une offre d'emploi ont pour objet d'écarter les candidats qui ne correspondent pas au profil du poste et de simplifier le processus de présélection. Ce n'est que lorsque les candidats semblent satisfaire aux exigences fondamentales du poste que les exigences spécifiques entrent en jeu. Dès lors, après que la sélection préliminaire a permis d'identifier les candidats appropriés, la priorité lors des entretiens d'embauche va aux compétences transversales. Les compétences communicationnelles, par exemple, n'apparaissent pas dans une lettre de candidature, mais elles peuvent être vérifiées lors de l'entretien. Il convient de souligner que les entreprises attachent une grande importance à la volonté de formation continue du candidat. Cette importance s'est vérifiée dans quelque 90 % des cas, ce qui n'a rien de surprenant compte tenu du rythme extrêmement rapide de l'innovation dans le secteur des TI.

4. Postes pourvus et profil des candidats retenus

Les entreprises étudiées ont reçu en moyenne 35 candidatures en réponse à une offre d'emploi. Parmi ces candidatures, une trentaine émanaient d'individus qui ne possédaient pas les qualifications et les compétences recherchées, dès lors qu'en moyenne, seules six lettres de candidature ont été retenues et que cinq candidats seulement ont été conviés à un entretien. La proportion de postes non pourvus après la première publication de l'avis de vacance a dépassé 30 %, ce qui a nécessité une nouvelle publication. Le domaine dans lequel les entreprises ont eu le plus de difficultés à pourvoir les postes est celui du marketing, où 37 % des offres ont dû être republiées. La

situation est très semblable dans le domaine de la programmation, où 34 % des offres ont dû être republiées.

Le tableau ci-dessous (tableau 5) illustre les difficultés rencontrées par les entreprises pour trouver les compétences dont elles ont besoin.

Tableau 5. Postes non pourvus six mois après la publication de l'avis de vacance (en pourcentage)

Total	Programmeurs d'applications	Spécialistes de centres/ réseaux informatiques	Spécialistes du marketing
19,3	22,5	10,5	22,1

Source: Enquête auprès des entreprises annonceuses.

Six mois après la publication de l'avis de vacance, quelque 20 % des postes n'étaient toujours pas pourvus faute de candidats adéquatement qualifiés. Comme nous l'avons indiqué plus haut, les travailleurs recherchés sont des individus hautement spécialisés, qu'il n'était pas possible de recruter parmi les ressources humaines internes. Plus de 90 % des postes pourvus l'ont été par la voie du recrutement externe. De plus, pour répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise, plus de la moitié des candidats retenus suivent une formation complémentaire. Globalement, les entreprises dispensent une formation complémentaire spécialisée à 67,4 % des candidats retenus pour les postes de spécialiste du marketing et à 54,9 % des candidats retenus pour les postes de programmeur. Cette formation aide les nouvelles recrues à se familiariser avec leurs nouvelles fonctions. Dans la plupart des cas, les employeurs attendent des nouveaux employés qu'ils soient disposés à suivre des formations complémentaires.

Les entreprises qui recrutent des informaticiens souhaitent pourvoir les postes vacants aussi rapidement que possible. Lorsqu'un candidat approprié se présente, l'intervalle moyen entre la première publication de l'offre d'emploi et le recrutement ne dépasse pas 11 semaines, ce qui indique l'urgence de pourvoir le poste et d'accomplir les tâches qui en relèvent.

L'examen de la structure des personnels dans le secteur des TI fait apparaître que les hommes y sont majoritaires. Plus de 80 % des offres d'emploi dans ce secteur donnent lieu à l'embauche d'un homme et, pour les spécialistes de centres/réseaux informatiques, cette proportion atteint 93,7 %. Sur le segment du marketing, la proportion de postes occupés par des femmes ne dépasse pas 28,2 %. Cependant, ces chiffres ne fournissent aucune information sur les chances des femmes de décrocher un poste dans le secteur

des TI, dès lors que l'enquête ne comportait aucune question spécifique sur le sexe des candidats. Les offres d'emploi ne stipulaient que très rarement le sexe des candidats recherchés et, en règle générale, les intitulés de poste étaient neutres. Moins de 1 % des intitulés de poste spécifiaient que le profil recherché était féminin.

5. Résumé et conclusion

Si, jusqu'à la fin des années 1990, les postulants issus d'autres domaines d'activité avait encore de bonnes perspectives de trouver un emploi dans le secteur des TI en Allemagne, la tendance est désormais de recruter des individus qui possèdent des qualifications spécialisées correspondant exactement aux profils des postes à pourvoir. Le niveau de qualification formelle exigé est extrêmement élevé: quelque 40 % des offres d'emploi stipulent que les candidats doivent être titulaires d'un diplôme délivré par une université ou un institut d'enseignement supérieur technique. Il semble que cette exigence ait uniquement une fonction de présélection: interrogés sur l'importance des qualifications formelles, quelque 60 % des employeurs répondent que les connaissances et compétences spécialisées sont les facteurs d'embauche déterminants.

De plus, tout candidat à un poste dans le secteur des TI doit posséder les compétences transversales appropriées. Plus de 90 % des offres d'emploi examinées spécifiaient que les candidats devaient avoir des qualités liées à la coopération, au travail en équipe, à la communication, etc. Les candidats doivent également être disposés à suivre des formations complémentaires, ce qui n'est guère surprenant compte tenu du rythme rapide de l'innovation dans ce secteur. En outre, le taux de recrutement interne est étonnamment faible. Plus de 90 % des postes ont été pourvus par voie externe.

Les employeurs du secteur des TI estiment que l'offre actuelle de personnels spécialisés sur le marché du travail est insuffisante: environ 20 % des postes n'étaient toujours pas pourvus six mois après la publication de l'avis de vacance. Le rythme dynamique de l'innovation dans ce secteur exige un niveau élevé de spécialisation, une expérience professionnelle attestée, notamment une expérience des activités de projets, une volonté de suivre régulièrement des formations complémentaires et une somme considérable de compétences clés ou transversales. Les employeurs déplorent tout particulièrement la pénurie de candidats possédant à la fois des compétences spécialisées et des compétences transversales.

À l'heure des changements structurels et de l'essoufflement économique, qui ont des répercussions inévitables sur le marché du travail, tant les prévisions à moyen et long terme que les analyses du marché du travail actuel confirment la persistance d'un besoin considérable de spécialistes dotés d'une solide formation. Le gouvernement allemand a pris des mesures énergiques pour soutenir le secteur des TI. Peu avant la date d'expiration du dispositif de carte verte, fixée au 31 juillet 2003, il a décidé de reconduire ce dispositif jusqu'à fin de 2004.

6. Bibliographie

Reinberg, A.; Hummel, M. *Bildungspolitik: steuert Deutschland langfristig auf einen Fachkräftemangel hin?* Nuremberg: IAB, 2003 (IAB Kurzbericht, 09/2003). Disponible sur Internet: <http://doku.iab.de/kurzber/2003/kb0903.pdf> [le 4.2.2004].

Nouveaux défis pour le groupe «à risque» sur le marché du travail

Hilary Steedman

Centre pour la performance économique, London School of Economics, Royaume-Uni

Par définition, le groupe «à risque» ⁽¹⁾ sur les marchés du travail européens désigne les individus dont le niveau d'éducation ou de formation ne dépasse pas celui de la scolarité obligatoire. La proportion d'individus «à risque» dans la population active varie selon les pays européens, mais cette catégorie comptera au moins 20 % d'individus au cours des dix années à venir. La demande des travailleurs appartenant à ce groupe a diminué plus rapidement que le nombre d'individus qui le composent. Lorsque leur nombre a diminué, cette diminution a été dans une large mesure due à l'arrivée sur le marché du travail d'individus plus jeunes et mieux qualifiés. Les établissements éducatifs européens doivent redoubler d'efforts pour garantir que tous les jeunes qui sortent du système d'enseignement et de formation possèdent le niveau minimal d'éducation et de compétences nécessaire pour réussir leur insertion professionnelle et pour continuer à apprendre. La présente contribution propose et définit une «plate-forme minimale d'enseignement». En outre, il convient de trouver les moyens d'encourager les employeurs à dispenser des formations pour les individus «à risque» et d'encourager ces derniers à investir du temps et des ressources dans leur propre formation lorsqu'ils ont trouvé un emploi.

(1) Le terme «bas niveau de qualification», que nous avons initialement retenu, a donné lieu à de nombreuses interrogations au cours du projet *Newskills*. Il a été perçu comme péjoratif, probablement inapproprié (les «bas niveaux de qualification» n'ont pas nécessairement un faible niveau de compétences), et comme générateur d'une approche négative et autocréatrice de déficience. Dans le rapport *Newskills*, nous avons opté pour le terme technique «groupe CITE 0-2». Une objection similaire a été formulée lors de la conférence du Cedefop. Pour tenter de remédier à ce problème, et sans vouloir paraître par trop technique, nous utilisons ici le terme «à risque» pour désigner le groupe étudié, à savoir les individus dont le niveau d'éducation ne dépasse pas celui de la scolarité obligatoire. Le terme «à risque» dénote le risque de chômage et d'exclusion sociale induit par le fait que ces individus ne possèdent qu'un niveau d'éducation de base, à savoir inférieur au secondaire supérieur.

1. Introduction

Depuis les années 1990 environ, des mutations sans précédent affectent le groupe «à risque» ⁽²⁾ dans tous les pays industrialisés avancés. Dans la plupart des États membres de l'UE, ainsi qu'au Canada et aux États-Unis, les écarts entre les salaires du groupe «à risque» et ceux des individus plus hautement qualifiés se sont creusés par rapport aux années 1970. Ce creusement est dû à la hausse importante des salaires réels aux échelons supérieurs et à la stagnation des salaires réels aux échelons inférieurs. Aux États-Unis, où le marché du travail est moins réglementé qu'en Europe et où les prestations sociales sont moins généreuses, les salaires réels du groupe «à risque» ont même diminué.

Dans tous les États membres de l'UE étudiés dans le cadre du projet *Newskills*, exception faite de l'Allemagne, les écarts de salaires se sont creusés au cours de la période 1980-1995 ⁽³⁾. En France, aux Pays-Bas et en Suède, l'évolution a été peu marquée, mais au Portugal et au Royaume-Uni, elle a été relativement importante. Dans tous les pays industrialisés, depuis la fin des années 1970, le groupe «à risque» est de plus en plus exposé au chômage, en particulier au chômage de longue durée. Aux États-Unis, où l'économie est plus flexible, cette diminution de la demande s'est traduite par une baisse des salaires réels. Dans les économies européennes plus réglementées, les salaires du groupe «à risque» ont été maintenus à des niveaux artificiellement élevés, ce qui s'est soldé par une baisse de la demande et par une hausse du chômage pour ce groupe.

Dans les six pays étudiés, le nombre d'individus appartenant au groupe «à risque» (niveau CITE 0-2, à savoir les individus sortis du système éducatif à la fin de la scolarité obligatoire) a diminué assez rapidement au cours des années 1990. Toutefois, cette diminution est presque entièrement due à l'arrivée sur le marché du travail de jeunes plus qualifiés et non à l'élévation du niveau de qualification de la population active adulte. Dès lors que les pays étudiés dans le cadre de notre analyse comparative de 1985 présentaient des différences considérables en termes de proportions de bas niveaux de qualification, les divers degrés d'évolution n'ont donné lieu qu'à une convergence

⁽²⁾ Voir note précédente.

⁽³⁾ Le projet *Newskills* (contrat ERB-SOE2-CT-95-2006) a été mené dans le cadre du programme TSER de la Commission européenne. Six pays (France, Allemagne, Pays-Bas, Portugal, Suède et Royaume-Uni) ont participé à ce projet. Le rapport final (2000) est disponible sur le site <http://cep.lse.ac.uk/homepage/tser/>. Les principaux résultats ont été mis à jour et publiés dans un numéro spécial de la revue *European Journal of Education* (vol. 37, n° 3, septembre 2002), sous la direction de Roberto Carneiro et Hilary Steedman.

limitée entre les pays européens. Même si le taux de progression demeure stable, cette catégorie continuera de représenter au moins 20 % de la population au cours des dix années à venir dans la plupart des pays européens. Vraisemblablement, les perspectives d'emploi du groupe «à risque» et les inégalités sociales qui s'y rattachent continueront pendant de nombreuses années de poser un problème à l'Europe.

2. Effets des mutations technologiques

Les mutations technologiques expliquent dans une large mesure la diminution de la demande de travailleurs appartenant au groupe «à risque». La plupart des secteurs manufacturiers dans lesquels les individus «à risque» sont sur-représentés sont des secteurs de «faible technologie» qui, pour la plupart, continuent d'externaliser leurs activités. Cela ne fait que confirmer la théorie du changement technologique biaisé en faveur des compétences, selon laquelle la complexification croissante des technologies fait obstacle à la croissance de l'emploi du groupe «à risque» dans l'industrie manufacturière.

Dans le secteur des services, les perspectives d'emploi du groupe «à risque» sont moins sombres que dans l'industrie manufacturière. Certains segments de ce secteur où ce groupe est sur-représenté (notamment l'hôtellerie, la restauration et le commerce de détail) sont en expansion dans cinq des États membres étudiés ⁽⁴⁾, sinon dans tous. Des données non systématiques émanant de nos études de cas dans les entreprises indiquent également que sur certains segments des services, la demande de travailleurs appartenant au groupe «à risque» se maintiendra.

En revanche, dans les secteurs économiques de haute technologie en expansion – exception faite du Portugal –, notre recherche fait apparaître que le groupe «à risque» ne parvient pas à conserver sa part du marché de l'emploi. Ces tendances négatives de l'emploi ont été observées à une période où le nombre d'individus «à risque» dans la population active de ces cinq États membres était en diminution rapide en raison du départ à la retraite des aînés «à risque» et de leur remplacement par des travailleurs plus jeunes et plus qualifiés. Cela indique que le taux «naturel» de diminution du groupe «à risque» en Europe n'est pas suffisant pour compenser la diminution de la demande de travailleurs appartenant à ce groupe.

Cependant, les résultats du projet *Newskills* font apparaître que le groupe des travailleurs qualifiés (possédant des qualifications de niveau intermédiaire)

⁽⁴⁾ France, Pays-Bas, Portugal, Suède et Royaume-Uni.

commence aussi à être exposé au chômage, en raison de la progression des mutations technologiques. Nous en concluons que la demande de compétences induite par les mutations technologiques continuera vraisemblablement à s'accroître et que tant le groupe «à risque» que le groupe des travailleurs qualifiés auront de plus en plus besoin d'améliorer leurs compétences tout au long de leur vie active.

En conséquence, nous pouvons affirmer que, contrairement à la situation passée et actuelle, une part de plus en plus importante des qualifications générales et professionnelles devra être acquise durant la vie adulte et que les niveaux d'éducation acquis durant la formation initiale ne sont pas fermes et définitifs.

Néanmoins, notre recherche met également en évidence que les niveaux d'éducation de base (en mathématiques, par ex.) de nombreux individus qui quittent le système scolaire à la première occasion sont totalement insuffisants pour permettre une amélioration ultérieure. Dès lors, il est essentiel d'élever le niveau de connaissances des élèves moins performants dans l'enseignement obligatoire. Ce n'est qu'à cette condition que tous les citoyens seront en mesure d'enrichir leurs connaissances et leurs compétences.

Un échec politique majeur qui exige des solutions est la persistance, dans tous les pays européens, d'un système scolaire qui produit trop de jeunes dont le bagage ou la préparation sont insuffisants pour tirer parti des possibilités d'éducation et de formation complémentaires, constatation corroborée par l'étude PISA de l'OCDE. Le pire est que certains individus qui abandonnent leur formation initiale ont conçu de leurs expériences scolaires une aversion vis-à-vis de l'apprentissage, dont on peut voir les résultats désastreux dans leur réticence à «retourner à l'école» plus tard dans la vie pour compléter leur éducation ou leur formation.

3. Une «plate-forme» minimale d'enseignement

La période d'éducation de base (qui, en règle générale, correspond à la scolarité obligatoire) ne devrait pas viser en priorité la sélection des élèves qui poursuivront leurs études. Les établissements scolaires doivent de plus en plus veiller à ce que tous les élèves parviennent à un niveau minimal (une plate-forme minimale) et qu'ils conservent une haute estime de soi tout au long de leur scolarité obligatoire.

Compte tenu que le groupe «à risque» présente des différences importantes d'un pays européen à l'autre en termes de taille par rapport à l'ensemble de la population, de structure des âges et de niveau d'éducation, il

n'est pas possible de formuler de recommandations uniformes pour définir ou mettre en œuvre une plate-forme minimale.

Les solutions préventives et correctives apportées au problème des bas niveaux de qualification varient selon les pays. La Suède, par exemple, a adopté des politiques de prévention efficaces, mais elle affiche des résultats plus médiocres au niveau des mesures correctives. En France et au Royaume-Uni, la situation est inverse. Dès lors, nous avons besoin d'un ensemble de politiques qui soient suffisamment flexibles pour permettre aux différents pays européens de produire des stratégies «sur mesure» en vue d'apporter des réponses à leurs problèmes et à leurs défis spécifiques.

Dans ce contexte, quels sont les éléments à inclure dans une politique de plate-forme minimale d'enseignement et quelles sont les stratégies qui doivent être envisagées pour garantir l'efficacité de cette politique?

Une plate-forme minimale d'enseignement devrait être plus qu'un simple objectif technique axé sur l'«employabilité». Dans une communication présentée à la conférence Agora IV organisée par le Cedefop en octobre 1998, Roberto Carneiro, a défini cette plate-forme en ces termes: «Une plate-forme minimale d'enseignement concerne tous les aspects de la condition humaine [...]. Une plate-forme minimale d'enseignement est le seuil – traduit en connaissance et en compréhension fondamentale de l'humanité – qui ouvre la voie à une quête personnelle du sens» ⁽⁵⁾. En outre, une telle plate-forme devrait être sous-tendue par un ensemble de valeurs que partagent les individus de tous les pays du continent en vertu de leur citoyenneté européenne, notamment le respect des droits de l'homme, l'État de droit et la démocratie participative.

La politique en la matière doit également tenir compte de l'état actuel de transition des sociétés européennes qui, d'un mode de production industriel, s'orientent vers une société de la connaissance, avec ce que cela implique en termes de nouvelles compétences et de nouvelles infrastructures d'apprentissage et d'information nécessaires pour accompagner cette transition. Les études de cas réalisées auprès des entreprises attestent clairement que l'incapacité de développer certaines qualités personnelles et certaines compétences sociales constituent un obstacle à l'emploi, mais aussi un handicap dans la vie quotidienne.

Enfin, une plate-forme minimale d'enseignement devrait avoir une fonction d'intégration, en d'autres termes, être ouverte à tous. C'est peut-être à ce

⁽⁵⁾ Carneiro R. Parvenir à une plate-forme minimale d'enseignement pour tous – questions cruciales pour les stratégies et les options politiques. Communication à la conférence Agora IV «Les bas niveaux de qualification sur le marché du travail: prospective et options politiques. Vers une plate-forme minimale d'enseignement», tenue à Thessalonique les 29 et 30 octobre 1998. *Revue européenne «Formation professionnelle»*, n° 20, mai-août 2000/II, p. 65-72.

niveau que les politiques doivent être repensées en profondeur, dès lors que l'approche traditionnelle de l'éducation dans de nombreux pays est marquée par une série d'exclusions à différentes étapes du processus éducatif et par une discrimination fondée sur les résultats scolaires.

Les politiques devraient garantir le droit de tous les citoyens à apprendre, ce qui ferait de l'accès à une plate-forme minimale une perspective réaliste, indépendamment des contraintes institutionnelles conventionnelles. En d'autres termes, l'apprentissage doit être dispensé et soutenu non seulement durant les années de scolarité, mais aussi tout au long de la vie; les citoyens doivent avoir accès à l'éducation et à la formation non seulement dans les structures «scolaires», mais également dans des structures non conventionnelles, tels que les lieux de travail, le domicile ou les centres commerciaux.

Les relations traditionnelles enseignant-élève devraient être complétées par l'utilisation du potentiel offert par les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Ces technologies nous permettent de lutter contre la tyrannie du temps et de la distance et nous offrent des possibilités d'apprentissage flexible. Il convient de laisser libre cours à l'initiative privée et à l'esprit d'entreprise pour répondre aux besoins d'apprentissage. Dès lors, les nouvelles structures d'apprentissage et les nouvelles incitations à apprendre devraient servir de base à un changement permanent de paradigme et à l'instauration d'un nouveau contrat social, dans lequel le droit à l'éducation serait assorti d'une nouvelle obligation citoyenne et sociale, pour tout individu, de poursuivre son apprentissage et son développement personnel tout au long de sa vie.

Il est d'ores et déjà manifeste qu'un certain nombre de pays sont soucieux de promouvoir un «seuil minimal». Même si ce n'est pas toujours le terme utilisé, certaines similarités entre les pays sont frappantes. Aux Pays-Bas, un débat politique animé s'est instauré au cours des cinq dernières années sur la «qualification minimale de départ». En Suède, l'approche traditionnelle est que le programme de l'enseignement obligatoire doit inculquer les compétences nécessaires pour la vie quotidienne plutôt que pour l'activité professionnelle.

Au cours des dix dernières années, une question importante dans le débat sur la plate-forme minimale d'enseignement a été de déterminer l'importance des compétences personnelles et sociales, ou «compétences transversales», pour l'efficacité sur le lieu de travail. Désormais, le point de vue concernant les niveaux suffisants de littératie et de numératie est qu'ils sont indispensables pour l'employabilité, mais qu'ils ne sont véritablement efficaces que s'ils sont associés à diverses «compétences transversales».

Au Royaume-Uni, les organisations d'employeurs ont été les premières à souligner l'importance des compétences transversales. Depuis septembre 2000, tous les apprenants de plus de 16 ans, qu'ils suivent un cursus d'enseignement général ou de formation professionnelle, sont encouragés à obtenir une qualification attestant certaines compétences clés spécifiques.

Au Portugal, des chercheurs travaillant avec le ministère de l'éducation ont défini le profil souhaité de l'élève à l'issue de sa douzième année de scolarité. Ce profil, qui met l'accent tant sur la citoyenneté et les compétences sociales que sur les savoirs formels, a servi de base au développement des programmes scolaires. La France a fixé des objectifs qui visent à garantir que tous les jeunes obtiennent une qualification à l'issue de leur scolarité obligatoire.

Dans tous les pays étudiés, certains points de convergence sont d'ores et déjà perceptibles:

- (a) la communication sous toutes ses formes, y compris la compréhension de textes au contenu quantitatif et l'aptitude à se présenter, est désormais considérée comme nécessaire pour l'employabilité, ce qui exige une solide base de compétences langagières et de connaissances en mathématiques élémentaires;
- (b) dans les pays non anglophones, l'aptitude à travailler dans une langue étrangère, généralement l'anglais, est une exigence de plus en plus fréquente – à laquelle satisfont de plus en plus d'individus;
- (c) dans tous les pays étudiés, une grande importance est attachée à la compréhension suffisante des technologies de l'information et de la communication (TIC) et à la capacité de les utiliser.

Les compétences personnelles et sociales sont de plus en plus prisées. Ces compétences comprennent:

- (a) l'aptitude à apprendre de manière autonome;
- (b) la capacité de réagir et de faire face à l'incertitude et à l'imprévu dans l'environnement de travail;
- (c) la capacité de gérer efficacement les relations interpersonnelles;
- (d) l'aptitude à gérer son temps et son travail de manière autonome.

Il est possible d'élever les niveaux de compétences des individus «à risque» non seulement grâce à une amélioration qualitative et quantitative de la formation initiale qui leur est dispensée, mais aussi grâce à des actions de formation continue sur le lieu de travail et, pour les chômeurs ou les inactifs, grâce à des initiatives en faveur de l'apprentissage soutenues par les pouvoirs publics ou financées par les individus eux-mêmes. L'apprentissage informel sur le lieu de travail peut également contribuer à élever les niveaux de compétences.

Le projet *Newskills* a examiné le volume de formation dispensée dans les pays européens aux individus sur le lieu de travail. Cet examen a confirmé un résultat déjà connu, à savoir que les travailleurs dont le niveau d'éducation est le plus faible sont les moins susceptibles de bénéficier d'une formation proposée par l'employeur. L'Allemagne constitue une exception à cet égard, dès lors que notre enquête fait apparaître que 70 % des actions de formation en entreprise s'adressent à ce groupe; la plus grande part de la formation est dispensée aux jeunes en apprentissage. Les salariés plus âgés sont moins susceptibles de bénéficier d'une formation, sauf en Suède. Les salariés employés à plein temps ont plus de chances de bénéficier d'une formation que ceux qui sont employés à temps partiel.

Certaines des raisons pour lesquelles les individus dont le niveau d'éducation est le plus faible bénéficient de moins de formation sur le lieu de travail que d'autres groupes nous sont fournies par une étude qui s'appuie sur les données de l'Enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes (EIAA), relatives aux décisions des travailleurs et des entreprises en matière de formation. Cette étude fait apparaître que les salariés plus faiblement qualifiés sont plus réticents que les autres groupes à accepter ce type d'offre. Diverses études de cas que nous avons réalisées, notamment dans le cadre du projet *Newskills*, nous permettent d'avancer plusieurs explications possibles à cette réticence. L'une de ces explications est que le groupe «à risque» ne s'attend guère à retirer des avantages futurs de la formation, ni en termes d'augmentation de salaire, ni en termes d'accès à un meilleur emploi.

Nos études de cas confirment cette explication et font apparaître qu'en règle générale, les employés faiblement qualifiés ne bénéficient pas d'une augmentation de salaire après une période de formation dispensée par l'employeur. Le Royaume-Uni est le seul pays où les études de cas réalisées dans le cadre du projet *Newskills* ont permis d'identifier une entreprise ayant octroyé une augmentation de salaire aux employés relevant de cette catégorie et qui avaient suivi une formation. Dès lors, les travailleurs faiblement qualifiés ont peut-être raison d'hésiter à accepter des propositions de formation qui risquent de leur faire perdre du temps ou d'amputer leurs revenus.

Une autre explication proposée est que de nombreux travailleurs faiblement qualifiés ont eu une expérience peu gratifiante de l'école et ont développé une aversion pour l'apprentissage. Les actions de formation proposées par les employeurs ou par les pouvoirs publics leur donnent l'impression de «retourner à l'école» et le «coût psychologique» d'une telle démarche est plus élevé pour ce groupe que pour les groupes qui ont développé une attitude plus positive au cours de leur formation initiale.

4. Raisons de la poursuite des études

Les meilleures perspectives de salaire et d'emploi qui sont associées à un niveau d'éducation plus élevé expliquent dans une certaine mesure les raisons de la participation croissante des jeunes à la formation initiale postobligatoire. Cependant, l'analyse de la participation à l'éducation et à la formation des jeunes de 16 à 19 ans dans les six États membres étudiés fait apparaître que l'une des variables déterminantes de la hausse de cette participation est l'amélioration des résultats scolaires obtenus par les élèves à la fin du secondaire inférieur.

En Suède, pratiquement tous les jeunes sortis du système scolaire à la fin du secondaire inférieur avaient obtenu des résultats scolaires faibles et/ou incomplets. Par rapport à ceux qui poursuivent des études ou une formation dans le secondaire supérieur malgré leurs faibles résultats, ces jeunes déscolarisés précoces sont souvent issus de familles à problèmes. Le schéma est similaire dans la plupart des autres pays européens étudiés. Cependant, au Portugal, la pauvreté au sein des familles et la nécessité pour les jeunes de travailler pour contribuer aux revenus du ménage sont des facteurs importants de l'abandon et du décrochage scolaires.

Un objectif important de l'Agenda social européen est de promouvoir l'inclusion sociale en assurant des niveaux élevés d'emploi dans les économies à forte productivité. Cet objectif ne peut être atteint qu'en accordant une priorité accrue aux actions destinées à réduire autant que possible le nombre de citoyens dont les compétences sont inadaptées à la demande du marché du travail. Les politiques publiques doivent repenser les objectifs et les valeurs des systèmes éducatifs, qui négligent trop souvent les besoins d'une minorité d'élèves. Il importe d'accroître la transparence des incitations à investir dans l'éducation et la formation. Les employeurs peuvent créer de nouvelles possibilités d'apprentissage grâce à l'innovation et à l'utilisation créative des compétences de leurs salariés. Les syndicats peuvent dynamiser et soutenir l'offre de formation sur le lieu de travail. L'aspect qui est peut-être le plus important est le rôle que peut jouer chaque citoyen en exploitant pleinement les possibilités offertes.

Nouveaux défis pour les bas niveaux de qualification: cadre théorique

Teresa Oliveira

Faculté des sciences, université de Lisbonne, Portugal

Le chômage des jeunes, auquel sont tout particulièrement exposés les élèves qui affichent de faibles résultats scolaires, demeure l'un des problèmes les plus graves dans les États membres. Ce problème, qui a des implications aux niveaux politique, économique, social et éducatif, a contribué à renforcer l'importance accordée aux compétences. Les compétences clés – ou plutôt les compétences autres que les compétences de base ou techniques – visent le développement holistique de l'individu, afin de préparer les individus ayant de bas niveaux de qualification à relever les défis futurs.

L'apprentissage contextualisé met l'accent sur le contexte social d'une situation d'apprentissage et a pour clé de voûte la communauté de pratiques. La reconnaissance des connaissances et des expériences individuelles des bas niveaux de qualification confirme l'importance d'adapter les programmes d'éducation et de formation aux besoins, aux valeurs, aux cultures et aux modes de vie des différents groupes cibles. La conception et le développement de tels programmes innovants exigent une approche différente du processus cognitif, qui tienne spécifiquement compte des bas niveaux de qualification. Pour les enseignants, les formateurs et les établissements éducatifs, il s'agit à la fois d'un nouveau défi et d'une situation porteuse d'innovation.

Notre examen a essentiellement pour objet d'encourager une réflexion critique sur les approches de l'éducation et de la formation destinées aux jeunes faiblement qualifiés en Europe. Le cadre conceptuel de l'analyse est l'éducation, dès lors que la recherche dans ce domaine est de nature prospective et qu'elle peut prévenir les futures inadéquations sur le marché du travail. L'éducation joue un rôle crucial, mais ambigu, dans l'intégration des jeunes et peut servir de tremplin vers l'avenir.

1. Qui sont les bas niveaux de qualification?

La question des jeunes faiblement qualifiés doit être abordée en termes relatifs et contextuels. Nombre de ces jeunes ont de multiples difficultés personnelles et sociales, notamment dues à des problèmes familiaux, à des expériences traumatisantes, ou à des troubles de la personnalité ou du comportement (Stone et al., 2000). Ils sont plus susceptibles que les autres jeunes de sombrer dans la toxicomanie et la délinquance (SEU, 1999). L'attention politique dont ils font l'objet découle pour partie des préoccupations concernant leur bien-être et pour partie du sentiment qu'ils représentent une menace sociale.

Nombre de ces jeunes travaillent non dans l'économie formelle, mais dans un ou plusieurs des trois types d'économie informelle, à savoir:

- (a) l'économie domestique, qui concerne la production à des fins d'auto-consommation, au sein de la famille, de biens ou de services qui devraient dans le cas contraire être achetés;
- (b) l'économie communautaire, qui concerne la production de biens ou de services consommés par des individus autres que les producteurs, mais qui ne donnent pas lieu à une médiation monétaire;
- (c) l'économie souterraine marchande, qui concerne les activités qui donnent lieu en tout ou partie à une médiation monétaire qui échappe à l'impôt.

Les jeunes appartenant à ce groupe changent fréquemment de trajectoire, naviguant entre les établissements éducatifs, les formations, les emplois et les périodes de chômage (Hodkinson et al., 1996).

2. Éducation et inclusion sociale

En règle générale, les bas niveaux de qualification ont aussi un faible niveau d'éducation, ce qui les expose à l'exclusion sociale. Le terme «exclusion sociale» est venu se substituer aux préoccupations traditionnelles de la gauche concernant la pauvreté, les inégalités et les discriminations. Room (1995, p. 243) définit l'exclusion sociale comme «le processus par lequel les individus se détachent des organisations et des communautés constitutives de la société et des droits et obligations qu'elles incarnent». Ses fondements intellectuels se situent dans la pensée de Durkheim et dans ses interrogations quant aux moyens de réaliser l'inclusion sociale, la solidarité et la cohésion sociale dans les sociétés industrielles avancées (Levitas, 1998). Le concept d'exclusion sociale a aussi exercé une influence croissante sur la politique économique et sociale de l'Union européenne. Désormais, ce terme tend à céder la place à celui d'inclusion sociale.

2.1. Inclusion sociale

L'inclusion sociale est un processus, et non un état, marqué par la diversité. Chacun des aspects de l'inclusion – définition, motifs, buts et niveaux – révèle une grande diversité dans la pratique. La citoyenneté est étroitement liée à l'inclusion sociale, qui se concrétise par l'insertion professionnelle et par l'insertion dans la formation continue. Le multiculturalisme, le concept de citoyen du monde, les droits de l'homme, ainsi que les interactions et l'inclusion sociales, sont des sujets qui exigent des travaux de recherche dans des contextes tant formels que non formels. Or, pour entreprendre de tels travaux, il est indispensable de parvenir à un cadre commun des tenants et des aboutissants de l'inclusion, sans quoi cette diversité devient chaos.

Dès lors que les initiatives européennes élargissent les possibilités pour les groupes auparavant marginalisés de participer plus activement à la société dite «normale» (Meijer et al., 1994), il est nécessaire, d'une part, de développer des visions claires des concepts et, d'autre part, de déterminer les avantages réels que l'inclusion offre aux groupes marginalisés et la mesure dans laquelle les différents processus d'inclusion atteignent leurs objectifs. L'argument désormais couramment avancé est que l'inclusion est en accord avec l'approche humaniste de l'égalité des chances pour tous. Il s'agit d'un droit, et non d'un privilège, qui offrira aux groupes marginalisés de plus en plus de possibilités de participer aux activités humaines «normales». Ce point de vue doit être nuancé. Les individus appartenant au groupe des bas niveaux de qualification n'ont pas tous le même statut et, s'agissant des résultats, la question d'ordre général qui se pose est celle des avantages que nous leur offrons au travers de l'inclusion. Cette dernière sera toujours perçue comme philosophiquement justifiée, tout en étant impossible à réaliser dans la pratique (Rispen, 1994). Pour pouvoir vraiment parler d'inclusion réussie, nous devons avoir une vision claire des résultats que l'inclusion peut produire et de la manière de parvenir à ces résultats dans la pratique. À cet égard, la recherche peut fournir les données nécessaires à la prise de décision politique.

L'inclusion a essentiellement une fonction de prévention, dans le sens où elle aide les jeunes à éviter l'exclusion sociale, et de réinsertion, dans le sens où elle remet sur la voie de l'éducation/formation et du marché du travail ceux à qui l'accès en est momentanément fermé. Dans sa fonction de prévention, elle peut par exemple clarifier les liens entre l'éducation et la réalisation d'objectifs professionnels, évitant ainsi les «faux pas» qui conduisent à l'échec et qui nuisent à la participation future. Dans sa fonction de réinsertion, elle peut apporter un soutien direct à la participation à l'éducation et à l'insertion professionnelle; elle peut aussi s'inscrire dans le cadre d'une collaboration entre divers acteurs, en vue de développer des approches multi-agences holis-

tiques pour traiter les problèmes de désavantages multiples (Killeen et al., 1999). De plus, Morgan et Hughes (1999) attribuent à l'inclusion une fonction de réadaptation, dans le sens où elle vise à ramener les jeunes vers une offre d'éducation et de formation spécifiquement destinée à répondre à leurs besoins (un «tremplin» vers une réinsertion dans l'offre «normale» d'éducation et de formation).

L'inclusion permet également de modifier les attitudes sociétales vis-à-vis des bas niveaux de qualification. Pour les groupes marginalisés, la «démarginalisation» peut s'opérer soit par l'assimilation, à savoir en changeant l'individu pour le rendre plus semblable au groupe dominant, soit pas l'acceptation du groupe dominant. Cette approche a des accents de paternalisme et il n'est nullement certain qu'un tel processus d'inclusion encourage un changement réel d'attitude dans le groupe dominant, qui permette à la minorité de participer pleinement à ce groupe (Meijer et al., 1994).

L'approche socio-éthique de l'inclusion est centrée sur les «possibilités» et s'inscrit dans une logique de «droits», ce qui peut effectivement modifier les attitudes. Dans ce cadre politique large, une attention particulière est accordée aux jeunes en situation de décrochage scolaire ou de chômage. Dans le système scolaire traditionnel, en particulier, la base essentielle du contrôle organisationnel est la promesse que les efforts et la réussite aux examens déboucheront sur un (bon) emploi. La prémisse qui sous-tend cette promesse est beaucoup plus valide dans les secteurs bureaucratiques du marché du travail que dans les secteurs de l'initiative privée. Le problème est que le système éducatif traditionnel écarte les bas niveaux de qualification, dès lors que leur manque de compétences empêche un travail scolaire efficace, quels que soient leurs efforts.

Les données de la recherche indiquent une volonté manifeste de dispenser des programmes de formation sur le lieu de travail axés sur l'«éducation à l'autonomie». Les bas niveaux de salaire ont accès à diverses possibilités d'éducation destinées à leur permettre de développer des compétences pragmatiques et de comprendre la situation dans laquelle ils se trouvent. Ils ont également davantage de possibilités de participer à des activités associatives, civiques et éducatives hors de l'environnement professionnel.

2.2. Éducation

Au cours des années 1990, les environnements apprenants centrés sur l'apprenant, tels que les TIC et la communication assistée par ordinateur, et les approches didactiques telles que l'apprentissage par la résolution de problèmes, l'apprentissage basé sur les activités de projets, l'apprentissage cognitif, les environnements apprenants constructivistes, les scénarios basés sur des

objectifs et l'apprentissage contextualisé, ont mis l'accent sur ce qu'il est possible d'apporter aux apprenants pour développer leur compétences cognitives et leur réflexion, plutôt que sur la transmission d'informations des enseignants aux apprenants (Land & Hannafin, 2001).

Sur le plan théorique, l'apprentissage centré sur l'apprenant se fonde sur divers concepts pédagogiques qui se recouvrent partiellement, tels que l'apprentissage autodirigé, l'enseignement ou la formation centrés sur l'apprenant, l'apprentissage-action, l'apprentissage par l'observation, l'apprentissage coopératif et l'apprentissage en situation réelle de travail. Par exemple, l'apprentissage autodirigé englobe des dimensions de processus et de produits liées à quatre phénomènes connexes: autonomie personnelle, autogestion, autocontrôle et autodidaxie. Toutes ces dimensions sont présentes dans l'apprentissage centré sur l'apprenant, où le locus de contrôle se déplace de l'enseignant à l'apprenant.

Dans les environnements centrés sur l'apprenant, les tâches d'apprentissage font appel à diverses techniques, tels que le remplacement des cours magistraux par des activités d'apprentissage actif, l'étude de questions qui n'ont pas été explicitement abordées durant le cours, la résolution de problèmes ouverts et réels qui exigent une réflexion critique et créatrice, le rythme de progression individualisé et/ou l'apprentissage coopératif. La littérature de recherche en éducation fait apparaître de manière convaincante que la mise en œuvre appropriée de l'apprentissage centré sur l'apprenant encourage la motivation intrinsèque, accroît les efforts d'apprentissage, favorise une compréhension approfondie de la matière enseignée et permet à l'apprenant de développer divers types de compétences, notamment des compétences pragmatiques qui lui seront précieuses (Felder & Brent, 2001). Les facteurs tant affectifs que cognitifs jouent un rôle significatif, en particulier pour les bas niveaux de qualification.

La clé de voûte du modèle centré sur l'apprenant est la notion d'«apprentissage contextualisé», qui place le processus cognitif dans le contexte de l'expérience vécue. Il s'agit d'une approche holistique, où le processus cognitif est perçu comme une sollicitation de l'individu dans sa globalité – dans le cadre de l'apprentissage contextualisé –, avec ses émotions, ses sensations et sa capacité d'action (Lave & Wenger, 1991). La situation cognitive mobilise l'esprit pour transformer l'apprentissage en apprentissage «effectif». Cette approche voit dans l'apprentissage la mobilisation des fonctions cognitives, affectives, somatiques et intuitives de l'individu (Evans & Hoffman, 2000). L'activité de chaque apprenant et l'environnement interagissent mutuellement, associant l'apprentissage individuel et l'apprentissage social. L'apprentissage social est l'apprentissage qui intervient dans le contexte d'une «communauté

de pratiques», laquelle dynamise et soutient l'apprentissage individuel/social (Wenger, 1999). L'un des avantages du concept d'apprentissage contextualisé pour les bas niveaux de qualification est que la construction des connaissances et l'acquisition des compétences sont ancrées dans un contexte qui reflète la situation de l'apprenant, une situation authentique. L'apprentissage contextualisé offre des visions plurielles du monde, ainsi que la possibilité de changer de rôles et de fonctions.

L'apprentissage centré sur l'apprenant se fonde sur un processus de construction des connaissances par l'individu, où chaque «nouvelle» connaissance vient s'ancrer dans les connaissances déjà acquises. Cette forme spécifique de la théorie constructiviste fait l'objet d'un débat permanent, mais les chercheurs s'accordent à y voir les caractéristiques suivantes: la construction du sens par l'apprenant (Von Glasersfeld, 1995), l'interaction sociale en tant que soutien à l'apprentissage individuel (Vygotsky, 1978) et la résolution de problèmes par l'apprenant dans des situations de travail réelles. À l'instar de nombreux auteurs, Bonk et Cunningham (1998) estiment que l'approche constructiviste permet une analyse plus approfondie des questions liées à la motivation, telles que l'utilité des études et l'autonomie en matière d'apprentissage. Ce point de vue est partagé par Leflore (2000), pour qui l'approche constructiviste fournit une base théorique appropriée pour l'apprentissage. S'agissant des bas niveaux de qualification, cette approche est des plus pertinentes, dans la mesure où elle valorise les connaissances et les expériences antérieures au lieu d'en faire table rase.

3. Compétences

Dans les sociétés modernes, le développement de l'activité professionnelle est une source essentielle d'inclusion socioprofessionnelle. Le nombre croissant de jeunes qui sortent du système éducatif sans avoir achevé leur scolarité obligatoire et sans qualification professionnelle est un sujet de préoccupation pour la société. Pour les apprenants faiblement qualifiés, l'obtention d'une qualification professionnelle est un processus complexe. La plupart vont simplement grossir les rangs des travailleurs faiblement qualifiés.

Cette préoccupation a incité à renforcer l'attention accordée aux compétences. En règle générale, la rhétorique sur les compétences clés est fortement orientée vers l'économie. L'argument est que les compétences clés élargissent l'éventail des choix de carrière, en d'autres termes, qu'elles améliorent l'employabilité des individus et qu'elles renforcent leur capacité de s'adapter à l'évolution des besoins du marché du travail. Cependant, leur pertinence

n'est pas une question d'amélioration ou non de l'employabilité, mais plutôt d'inclusion ou d'exclusion sociales. Les compétences clés – ou plutôt les compétences autres que les compétences de base ou techniques – visent le développement holistique de la personnalité, afin de préparer les bas niveaux de qualification à relever les défis du futur.

Pour améliorer l'efficacité et l'efficience de l'investissement dans l'inclusion des bas niveaux de qualification, il est indispensable de les aider à construire un projet de vie personnel. La souplesse des modèles de formation pourrait servir de point de départ à l'activation qui leur est nécessaire pour étudier et se former tout au long de la vie et pour développer des compétences dans des domaines tels que la communication, la responsabilité, l'autonomie, les relations interpersonnelles, la socialisation, le travail en équipe, la résolution de problèmes, la capacité d'apprendre à apprendre et l'aptitude à la réflexion (Oliveira & Frazão, 2002).

Des mesures et des programmes politiques appropriés existent, mais ils ont eu peu d'effets sur le problème du décrochage scolaire et n'ont pas encore atteint leurs objectifs. Il convient de faire preuve d'une certaine modestie dans la définition des objectifs de tels programmes. Ces programmes doivent faire l'objet d'une planification minutieuse fondée sur le postulat de base que la désaffection de ces jeunes n'est pas nécessairement de nature pathologique, mais qu'il peut s'agir d'une réaction rationnelle à leur situation structurelle (Piper & Piper, 1999). Cependant, dans leur forme actuelle, la formation professionnelle et les activités qui s'y rattachent, fondées sur une organisation formelle de la formation et sur l'hypothèse que les individus sont désireux d'apprendre, ne répondent pas aux attentes des bas niveaux de qualification. Ces activités ne sont efficaces ni pour prévenir le décrochage des jeunes, ni pour développer les compétences clés (Niemeyer, 2000).

Les cursus qualifiants s'inscrivent dans le cadre du système formel et bénéficient souvent d'un financement et d'un soutien durable. Or, les bas niveaux de qualification n'ont pas accès à la formation formelle. Dès lors, il est indispensable de développer une nouvelle vision de la formation, de former un «nouveau» type d'enseignants et de formateurs et de mettre en place des services d'orientation efficaces dans des structures informelles. Il importe de renforcer les projets de recherche et la diffusion de leurs résultats et d'améliorer l'information sur les programmes et activités destinés aux bas niveaux de qualification.

4. Formation des enseignants et des formateurs

La formation soulève d'importantes questions politiques et éthiques, mais aussi des questions d'ordre pratique. Pour que les enseignants, les formateurs et les conseillers d'orientation professionnelle puissent intervenir efficacement auprès des jeunes qui sont sortis du système formel ou qui risquent de le faire, ils doivent comprendre le cadre de référence subjectif des jeunes dont ils ont la charge et être préparés à utiliser ce cadre (Niemeyer, 2000). Comme le fait observer Coles (1995, p. 83), ils doivent être non seulement des spécialistes de la formation ou de l'information sur le marché du travail local, mais aussi des «ethnologues de la culture locale des jeunes».

Ce défi impose de nouveaux rôles aux enseignants et aux établissements éducatifs. Ces nouveaux rôles exigent de nouvelles méthodes de formation des enseignants et des formateurs, ainsi que l'acceptation de l'altérité des cultures et des valeurs. La diversité peut aussi être perçue en termes d'enrichissement de notre propre culture, et pas uniquement comme une question de tolérance.

À notre avis, la formation des enseignants et des formateurs qui interviennent auprès des bas niveaux de qualification doit être mise en œuvre dans un cadre constructiviste d'apprentissage contextualisé, organisé en communautés de pratiques et cette mise en œuvre exige que les enseignants et les formateurs s'investissent réellement dans leur propre formation (apprentissage social interactif; voir Oliveira & Frazão, 2002).

Les personnels chargés de dispenser des formations aux jeunes qui sont sortis des circuits formels d'enseignement, de formation et d'emploi, ou qui risquent de le faire, ne peuvent guère être efficaces que s'ils tiennent compte des réalités actuelles des modes de vie de ces jeunes et s'ils sont en mesure d'aborder ces réalités dans l'optique propre à ces jeunes. La formation contextualisée reconnaît que les enseignants et les formateurs doivent être placés et engagés dans des situations expérientielles et maîtriser les concepts, les sens, les compréhensions, les croyances et les valeurs. La formation au sein de communautés de pratiques permet un travail collaboratif structuré par différents éléments de la communauté éducative, ainsi que la reconnaissance mutuelle et la mise en commun de savoirs diversifiés. Les éléments suivants sont déterminants:

- (a) la formation réflexive (remise en question, recherche, justification et reformulation);
- (b) la différenciation de la formation en fonction des tâches spécifiques des enseignants et des formateurs et le développement de leurs nouvelles compétences et de leurs nouveaux rôles de tuteur, conseiller, médiateur, etc.;

- (c) la formation plus souple, non académique, par paliers progressifs, qui développe chez les enseignants et les formateurs une attitude de réflexion sur les attentes que la société place dans leur contribution; l'organisation des programmes de formation en modules et en activités de projets;
- (d) la formation hors des structures scolaires, dans des lieux de travail et dans le cadre d'activités sociales, afin de sensibiliser les enseignants et les formateurs aux attentes des apprenants faiblement qualifiés vis-à-vis des initiatives de retour à l'éducation et à la formation;
- (e) le développement de réseaux nationaux et de projets transnationaux (Oliveira & Frazão, 2001).

Bricker (1978) propose une approche en trois points de la formation des enseignants. Premièrement, les praticiens de la formation doivent servir de points d'accès à la formation formelle pour le groupe cible. Deuxièmement, les services de formation formelle doivent développer de nouvelles méthodes de travail de proximité auprès des formateurs de formateurs et auprès du groupe cible lui-même. Troisièmement, il convient de développer les compétences des praticiens de la formation, afin qu'ils deviennent les prestataires initiaux de solutions pour le groupe cible. Cela peut être réalisé grâce à des programmes spécifiques de formation des formateurs (Watts & McCarthy, 1998).

Les modèles de formation des enseignants et des formateurs devraient s'écarter de l'approche traditionnelle pour s'orienter vers davantage d'innovation, qui s'appuie sur des projets de recherche. La mise en œuvre de mesures innovantes pour réaliser un changement institutionnel de la formation des enseignants et des formateurs n'est pas facile. Il s'agit d'un processus développemental et cognitif qui exige de la persévérance, de la motivation et un soutien financier. Dès lors, les institutions doivent décider si elles souhaitent ou non réaliser ce changement pour répondre aux besoins spécifiques de ceux qui interviennent auprès des bas niveaux de qualification.

Il semble que les obstacles fondamentaux à la mise en œuvre de nouveaux modèles et de nouveaux environnements apprenants, tels que l'apprentissage contextualisé, se situent au niveau des institutions et qu'ils soient liés aux problèmes d'éthique et de motivation, aux pratiques actuelles d'évaluation et à une sensibilisation insuffisante à la culture du changement. La difficulté est de persuader les institutions aux différents niveaux que les actions dans ce domaine sont cruciales et qu'il ne s'agit nullement d'une question secondaire. Il est indispensable de mettre en œuvre des stratégies, d'élaborer des procédures et de créer des infrastructures qui permettront de conférer un statut et de consacrer du temps et des ressources au développement de programmes et de matériel d'enseignement appropriés pour les groupes spécifiques menacés de marginalisation ou d'exclusion socio-économique.

5. Conclusion

Élargir les horizons de l'éducation est indispensable pour le développement personnel, pour la reconnaissance précoce des besoins en compétences et pour la préparation aux mutations futures des carrières et des emplois. Ces horizons élargis devraient certes incorporer les compétences clés, mais l'apprentissage individuel et collectif devrait aller bien au-delà. Les objectifs de l'apprentissage doivent s'inscrire dans des cadres plus vastes, qui fournissent aux apprenants les moyens et les aptitudes nécessaires pour interpréter leurs expériences et pour devenir des citoyens actifs dans la société au sens large, tout en comprenant les sources de ses diversités et de ses différences (Evans, 1998).

Il importe d'apporter des solutions adéquates aux problèmes rencontrés par les apprenants faiblement qualifiés. Souvent, l'enseignement formel et les certificats scolaires ont été une source constante d'expériences négatives pour les bas niveaux de qualification. Le cercle vicieux de l'échec scolaire ne peut être rompu que par des environnements apprenants radicalement différents (Niemeyer, 2000). Dans le cas des apprenants faiblement qualifiés, les causes du décrochage sont souvent liées à des facteurs à la fois externes (situation familiale complexe, migration, etc.) et internes à l'éducation. Les aspects importants à prendre en considération sont la refonte des programmes (définition d'objectifs spécifiques, progression, méthodologie, évaluation dans le cadre d'une organisation souple et interdisciplinaire des programmes); la structuration des environnements apprenants (supports, équipements, emplois du temps, coopération avec d'autres établissements éducatifs, avec les entreprises et avec les acteurs sociaux); les modes de formation des enseignants/formateurs adaptés au groupe cible; la formation des tuteurs tant au sein des établissements qu'en entreprise et, enfin, la mise en place d'un système efficient d'orientation, de conseil et de soutien (formel et non formel).

Un environnement apprenant contextualisé favorise la réflexion nécessaire à la faculté d'abstraction et à l'autodétermination. La capacité de réflexion permet à l'individu d'analyser et d'évaluer ses caractéristiques personnelles et sa situation, de clarifier cette situation, de la comprendre et de lui donner un sens. Les apprenants sont «obligés» d'analyser leur processus de pensée et de s'interroger sur ce processus. La réflexion est un aspect extrêmement important de l'environnement apprenant, dès lors qu'elle permet d'exprimer, de négocier et de défendre des thèses, des points de vue et des connaissances.

Un environnement apprenant contextualisé fournit un contexte «authentique» qui reflète la situation de l'apprenant. Cette perception de l'environne-

ment ne se limite pas au monde du travail ou à la sphère des activités quotidiennes; elle englobe aussi les situations, les croyances et les valeurs. Le contexte «authentique» est de nature holistique: il reproduit une situation dans toute sa complexité, sans fragmentation. Le grand avantage de cette approche est que l'application de ses principes et de ses éléments ne nécessite pas la construction artificielle d'un environnement apprenant, dès lors que cet environnement existe déjà et qu'il est déjà utilisé dans la communauté de pratiques au sein de laquelle il a été identifié. La communauté de pratiques incorpore le contexte et libère un environnement apprenant, créant un «espace» qui fournit aux apprenants la possibilité de participer à cette communauté.

Il semble que les structures informelles facilitent l'apprentissage contextualisé pour les bas niveaux de qualification, dès lors que la coopération d'équipes interdisciplinaires internes et externes aux établissements éducatifs (formateurs, tuteurs, conseillers, travailleurs sociaux, responsables de la réinsertion, agences pour l'emploi, etc.) se heurte à moins de contraintes dans la mise en œuvre de mesures et d'activités visant à ramener ces jeunes vers l'éducation et le marché du travail.

Les résultats de la formation devraient s'articuler en «paliers progressifs», ce qui offre une grande utilité non seulement pour parvenir à des modes de vie viables et socialement légitimes hors du système formel, mais aussi pour permettre aux bas niveaux de qualification de se réorienter vers le système formel s'ils le souhaitent, au moment où ils le souhaitent (Watts & McCarthy, 1998).

6. Bibliographie

- Bentley, T.; Gurumurthy, R. *Destination unknown: engaging with the problems of marginalised youth*. Londres: Demos, 1999.
- Bloom, M. et al. *The economic benefits of improving literacy skills in the workplace*. Ottawa: The Conference Board of Canada, 1997.
- Bonk, C.; Cunningham, D. Searching for constructivist: learner-centered and sociocultural components for collaborative educational learning tools. In: Bonk, C.; King, K. (dir.). *Electronic collaborators: learner centered technologies for literacy, apprenticeship, and discourse*. New York: Erlbaum, 1998, p. 25-50.
- Boreham, N.; Samurçay, R.; Fischer, M. *Work process knowledge*. Londres: Routledge, 2002.
- Bricker, D. *Early intervention and the inclusion of handicapped and nonhandicapped children*. Baltimore: University Park Press, 1978.
- Byrne, D. *Social exclusion*. Buckingham: Open University Press, 1999.

- Cobb, P.; Bowers, J. Cognitive and situated learning perspectives in theory and practice. *Educational researcher*, 1999, vol. 28, n° 2, p. 4-15.
- Coles, B. *Youth and social policy: youth citizenship and young careers*. Londres: UCL Press, 1995.
- Craine, S. The 'Black Magic Roundabout': cyclical transitions, social exclusion and alternative careers. In: MacDonald, R. (dir.). *Youth, the 'underclass' and social exclusion*. Londres: Routledge, 1997, p. 130-152.
- Dyson, A. Towards a collaborative learning model for responding to student diversity. *Support for Learning*, 1994, vol. 9, n° 2, p. 53-60.
- Evans, K.; Hodgkinson, P.; Unwin, L. *Working to learn: transforming learning in the workplace*. Londres: Kogan Page, 2002.
- Evans, K. *Shaping futures: learning for competence and citizenship*. Aldershot: Ashgate Publishing Company, 1998.
- Evans, K.; Hoffmann, B. *Situated learning? How far can the concepts be used in work re-entry programmes?* Communication au séminaire de la faculté des sciences et technologies, Universidade Nova de Lisboa. Lisbonne, 2000.
- Felder, R., Brent, R. Effective strategies for cooperative learning. *Journal of Cooperation and Collaboration in College Teaching*, 2001, vol. 10, n° 2, p. 69-75.
- Giddens, A. *New rules of sociological method*. 2^e éd. Cambridge: Polity Press, 1993.
- Hodgson, A. Analysing education and training policies for tackling social exclusion. In: Hayton, A. (dir.). *Tackling disaffection and social exclusion: education perspectives and policies*. Londres: Kogan Page, 1999, p. 11-32.
- Hodkinson, P.; Sparkes, A. C.; Hodgkinson, H. *Triumphs and tears: young people, markets and the transition from school to work*. Londres: Fulton, 1996.
- Hoffmann, B. *Examples of good practice: what do we mean by good?* Communication, Re-Enter Workshop. Guilford, 2000.
- Kelly, P. The dangerousness of youth-at-risk: the possibilities of surveillance and intervention in uncertain times. *Journal of Adolescence*, 2000, vol. 23, n° 4, p. 463-476.
- Killeen, J.; Watts, T.; Kidd, J. *Social benefits of career guidance*. Cambridge: Careers Research and Advisory Centre, 1999 (NICEC briefing).
- Land, S.; Hannafin, M. Students-centered learning environment. In: Jonassen, D.; Land, S. (dir.). *Theoretical foundations of learning environment*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2001, p. 1-23.
- Lave, J.; Wenger, L. *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

- Law, B. As Peter was saying before he was so rudely interrupted. *Career Research and Development*, 2000, vol. 1, p. 25-27.
- Leflore, D. Theory support design guidelines for web-based instruction. In: Abbey, B. (dir.). *Instructional and cognitive impact of web-based instruction educational*. Hershey: Idea Group Publishing, 2000, p. 102-117.
- Levitas, R. *The inclusive society? Social exclusion and new labour*. Basingstoke: Macmillan, 1998.
- Meijer, C.; Pijl, S.; Hegarty, S. (dir.). *New perspectives in special education: a six country study of integration*. Londres: Routledge, 1994.
- Morgan, S.; Hughes, D. *New start: Paving the way for the learning gateway. An evaluation of second round projects*. Londres: DfEE, 1999.
- Niemeyer, B. *Interim re-enter report*. Flensburg: BIAT, 2000.
- Niet, S. *Affirming diversity: the socio political context of multicultural education*, 3^e éd. New York: Longman, 2000.
- Nijhof, W. J.; Bransdama, J. (dir.). *Bridging the skills gap between work and education*. Dordrecht: Kluwer, 1999.
- Nijhof, W. J.; Streumer, J. N. (dir.). *Key qualification in work and education*. Dordrecht: Kluwer, 1998.
- Oliveira, T.; Frazão, L. *Situated learning as a challenge for the teachers and trainers*. Communication présentée à la conférence européenne sur l'éducation et la recherche, Lille, 2001.
- Oliveira, T.; Frazão, L. *Training and key competencies for placement into the labour market*. Communication présentée à la conférence européenne sur l'éducation et la recherche, Lisbonne, 2002.
- Oliveira, T.; Pires, A. L.; Alves, M. G. Dimension of work process knowledge. In: Boreham, N.; Samurçay, R.; Fischer, M. *Work process knowledge*. Londres: Routledge, 2002, p. 106-128.
- Parsons, C. *Education, exclusion and citizenship*. Londres: Routledge, 1999.
- Payne, J. *Young people not in education, employment or training*. Londres: DfEE, 2000 (rapport de recherche RR201 du ministère britannique de l'éducation et de l'emploi).
- Pearce, N.; Hillman, J. *Wasted youth: raising achievement and tackling social exclusion*. Londres: Institute for Public Policy Research, 1998.
- Piper, H.; Piper, J. 'Disaffected youth': a wicked issue: a worse label. *Youth and Policy*, 1999, vol. 62, p. 32-43.
- Rispens, J. Rethinking the course of integration: what can we learn from the past? In: Meijer, C.; Pijl, S.; Hegarty, S. (dir.). *New perspectives in special education: a six country study of integration*. Londres: Routledge, 1994.
- Roberts, K. Cause for optimism. *Careers Guidance Today*, 2000, vol. 8, n° 5, p. 25-27.

- Robinson, P. Education, training and the youth labour market. In: Gregg, P.; Wadsworth, J. (dir.). *The state of working Britain*. Manchester: Manchester University Press, 1999, p. 147-167.
- Room, P. Understanding self-regulated learning. In: Pintrich, P. R. (dir.). *Understanding self-regulated learning*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- Saul, W.; Wallace, K. Centring the margins. *Teaching Education*, 2002, vol. 13, n° 1, p. 41-53.
- Schmidt, S.; Schömann, K.; Manfred, T. (dir.). *Early identification of skill needs in Europe*. Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes, 2003 (Cedefop Reference Series, 40).
- Seidl, B.; Friend, G. Leaving authority at the door: equal states community-based experiences and the preparation of teachers for diverse classroom. *Teaching and Teacher Education Journal*, 2002, vol. 18, p. 421-433.
- SEU – Social Exclusion Unit. *Bridging the gap: new opportunities for 16-18 year olds not in education, employment or training*. Londres: Stationery Office, 1999. Disponible sur Internet: <http://www.asylumsupport.info/publications/socialexclusionunit/thegap.pdf> [le 4.2.2004].
- Stenström, M. L.; Lasonen, J. (dir.). *Strategies for reforming initial vocational education in Europe*. Jyväskylä: Institute for Educational Research, 2000.
- Stone, V.; Cotton, D.; Thomas, A. *Mapping troubled lives: young people not in education, training or employment*. Londres: DfEE, 2000 (rapport de recherche RR181 du ministère britannique de l'éducation et de l'emploi).
- Von Glasersfeld, E. *Radical constructivism: a way of knowing and learning*. Londres: Falmer, 1995.
- Vygotsky, L. *Mind in society*. Cambridge: Harvard University Press, 1978.
- Walvaren, G. et al. *Combating social exclusion through education*. Leuven-Apeldoorn: Garant, 2000.
- Watts, A. G. The role of guidance within innovative training structures for young people at risk. *Career guidance: constructing the future*, 2000, p. 123-138.
- Watts, A. G.; McCarthy, J. *Training in community based guidance*. Dublin: National Centre for Guidance in Education, 1998.
- Weinstock, A. Developing connections. *Careers Guidance Today*, 2000, vol. 8, n° 5, p. 14-16.
- Wenger, E. *Communities of practice: learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

Faire le lien entre les perspectives quantitatives et qualitatives des emplois «faiblement qualifiés»

Géry Coomans

*Institut des sciences mathématiques et économiques appliquées (ISMEA),
France*

La présente contribution a pour objet d'établir des projections quantitatives de l'offre de main-d'œuvre dans l'Union européenne élargie pour les vingt prochaines années, jusqu'au niveau régional NUTS 2, en utilisant un scénario d'offre faible et un scénario d'offre élevée. Le scénario d'offre faible suppose un comportement constant, c'est-à-dire des taux d'activité constants par sexe (deux groupes), par groupes d'âge (cinq groupes) et par niveau d'éducation (trois groupes). Le scénario d'offre élevée suppose que le taux d'emploi de chacun des 30 groupes augmentera progressivement pour atteindre les niveaux nationaux les plus élevés affichés en 2000, ce qui amènerait à près de 80 % le taux global d'emploi dans la plupart des régions de l'UE élargie d'ici à 2020, et permet de déterminer la croissance potentielle de l'emploi par sexe, par groupe d'âge et par niveau d'éducation. Le calendrier et la géographie de la pression indiquent que la plupart des pays de l'Europe du sud et de l'est manqueront cruellement de jeunes travailleurs qualifiés, soit pour alimenter la croissance globale de l'emploi, soit pour assurer la croissance de la productivité. La principale implication politique de cette situation est la nécessité d'accélérer la mise en œuvre du développement des compétences tout au long de la vie, qui est une condition de la croissance économique future.

À partir des taux d'activité constants par groupe d'âges et par niveau d'éducation ⁽¹⁾, tels qu'ils ressortent de l'Enquête sur les forces de travail 2000 et des projections démographiques actuelles ⁽²⁾, ainsi que de l'évolution de la répartition de la population par niveau d'éducation et par groupe d'âge (en examinant les groupes par tranches de 10 ans), il est possible d'élaborer des «projections de comportement constant» des forces de travail. Les résultats considérés comme modérés, ou indiquant un scénario «faible» dans lequel aucune amélioration n'est escomptée, sont présentés au tableau 1. Ces résultats prennent en compte à la fois l'effet démographique et l'effet éducatif, mais ils excluent toute augmentation du taux d'activité dans un quelconque groupe d'âge/niveau d'éducation.

Ce tableau indique que tant dans les anciens que dans les nouveaux États membres de l'UE, l'offre globale de main-d'œuvre devrait rester plus ou moins stable jusqu'à la fin de la décennie et qu'elle devrait diminuer de 2 % dans l'Europe des 15 et de 11 % dans les nouveaux États membres (Malte et Chypre non incluses) au cours de la prochaine décennie. Cependant, le principal changement devrait concerner l'offre de travailleurs possédant un faible niveau d'éducation, qui devrait connaître une diminution significative, même au cours de la décennie actuelle. C'est également à ce faible niveau d'éducation que l'activation des inactifs pourrait modifier la situation, dès lors que le groupe des individus possédant un niveau d'éducation élevé affiche déjà de forts taux d'emploi et de faibles taux de chômage, ce qui ne laisse guère de réserves à activer. La cartographie de ces changements au niveau régional (NUTS 2) fait apparaître la propagation des effets démographiques et éducatifs dans l'UE. Elle met en évidence l'ampleur des disparités entre les régions et le risque de

(¹) Les groupes d'âge considérés sont les individus âgés de 15-24 ans, 25-34 ans, et ainsi de suite jusqu'à 55-64 ans. Les données sur les niveaux d'éducation ne prennent pas en compte le groupe le plus jeune (15-24 ans). Les niveaux d'éducation sont basés sur ceux de la CITE: faible = niveau inférieur au secondaire supérieur = CITE 0-2; moyen = secondaire supérieur = CITE 3; élevé = au moins 2 années d'études/formation (universitaires ou non universitaires) faisant suite au secondaire supérieur = CITE 5-7. Au Royaume-Uni, les changements opérés dans les définitions à la fin des années 1990, qui impliquent que les *O levels* [examens d'études secondaires] sont désormais considérés comme relevant du secondaire supérieur, ont eu pour effet d'abaisser à 16,3 ans l'âge moyen de l'achèvement du secondaire supérieur pour la moitié des jeunes, alors que l'âge moyen dans l'Europe des 15 est de 19 ans, ce qui compromet la comparabilité des données.

(²) Les projections démographiques émanent soit d'Eurostat pour l'Europe des 15 (projections démographiques 2000, scénario de base), soit, pour tous les autres pays européens, des Nations-Unies (*World Population Prospects, 2000 Revision, Medium variant*), soit, pour tout niveau subnational, de nos propres sources, telles que G. Coomans, *Atlas of Prospective Labour Supply*, à paraître fin 2003/début 2004, qui tient compte des changements intervenus entre 1995 et 2000 dans la composition de la population par sexe et par âge, ainsi que de la mobilité transrégionale au cours de ces cinq années. Les projections démographiques régionales 1997 d'Eurostat, qui s'appuient sur les données de 1995, ne peuvent plus être utilisées, compte tenu des écarts importants entre les données des projections et les données observées en 2000, écarts essentiellement dus à la non-intégration des données sur la mobilité par âge.

voir les pénuries locales de main-d'œuvre freiner encore davantage la croissance dans l'ensemble de l'UE.

Tableau 1. **Évolution quantitative des forces de travail (25-64 ans) par niveau d'éducation (*), 2000-2010-2020 (en pourcentage)**

UE-15	Faible	Moyen	Élevé	Total
2000-2010	-15	10	12	3
2010-2020	-17	3	4	-2

8 pays adhérents (Chypre et Malte non incluses)

	Faible	Moyen	Élevé	Total
2000-2010	-27	6	9	2
2010-2020	-25	-10	-7	-11

(*) Hypothèses: taux d'activité 2000 constants par sexe, par groupe d'âge de 10 ans
et par niveau d'éducation (faible, moyen, élevé).

Source des données: taux d'activité 2000, tels qu'ils ressortent de l'*Enquête sur les forces de travail 2000*, Eurostat.
Projections démographiques: Eurostat, scénario de base 2000 (EU-15); ONU, *World Population Prospects, Revision 2000, Medium variant* (pays adhérents); G. Coomans, *Atlas of prospective labour supply*, 2003.

L'évolution démographie par elle-même – toutes choses égales par ailleurs – pourrait réduire l'offre globale de main-d'œuvre. La diminution la plus rapide devrait se concentrer dans une région située au nord et à l'est de Bordeaux, tandis que seules la Lituanie, la Pologne (et uniquement hors des vieilles régions industrielles), la Roumanie et la Slovaquie devraient connaître une croissance résiduelle significative. Dans les pays nordiques, la croissance résiduelle est concentrée dans les régions entourant les capitales. Outre l'Irlande, d'autres zones de croissance sont observées dans la région sud-ouest de la Grèce et dans le sud de l'Espagne.

La cartographie de l'évolution de l'éducation (qui implique que l'élévation du niveau d'éducation de chaque nouvelle génération se traduit par une augmentation de l'offre de main-d'œuvre, dès lors que cette élévation entraîne une hausse du taux d'activité) fait apparaître une progression impressionnante en Grèce, en Espagne, en Irlande, en Italie et, dans une moindre mesure, en France. Tous ces pays sont en passe de rattraper les pays du nord de l'Europe et leur population féminine affiche désormais des performances nettement supérieures à celles de la population masculine. Dans certains pays, tels que l'Allemagne, l'Autriche et la Suisse, la progression observée malgré le vieillissement de la population en âge de travailler a été plus lente et les

femmes ne sont pas réellement parvenues à combler leur retard. Dans les pays d'Europe de l'Est, qui affichent depuis longtemps d'excellentes performances au niveau du secondaire supérieur, tout en accusant, cependant, encore un retard significatif au niveau de l'enseignement supérieur (exception faite de la Lituanie), l'évolution est particulièrement positive dans les régions entourant les capitales bulgare, hongroise et lituanienne, ainsi que dans les régions occidentales de la Pologne et de la Slovaquie. La progression est beaucoup moins marquée en ex-RDA et en Roumanie.

La cartographie des effets combinés des changements démographiques et éducatifs fait apparaître que la diminution de l'offre de main-d'œuvre, amorcée dans les régions du centre de l'Europe, est appelée à se propager au cours de la décennie actuelle. Au cours de la prochaine décennie (2010-2020), cette diminution gagnera progressivement l'ensemble du continent. L'évolution négative affectera tout particulièrement l'Europe de l'Est, mais aussi les régions septentrionales d'Espagne, d'Italie, de Finlande et de Suède, tandis qu'en Allemagne, où l'évolution démographique a été différente, la diminution sera vraisemblablement plus faible au cours de la prochaine décennie.

Il est également possible d'élaborer un scénario d'offre élevée, à partir des taux d'emploi les plus élevés par groupe d'âge et par niveau d'éducation⁽³⁾. Par exemple, si les bonnes pratiques en matière de taux d'emploi dans l'Europe des 15 pour le groupe d'âge des 55-64 ans qui possèdent un niveau d'éducation moyen – cas de figure en Suède – étaient appliquées à tous les pays d'ici à 2010, cela permettrait d'obtenir le taux d'emploi maximal, le niveau d'emploi maximal et le taux de croissance potentiel de l'emploi⁽⁴⁾. En fait, en fonction de la structure des âges et de la distribution des niveaux d'éducation, cela amènerait toutes les régions à un taux d'emploi global proche de 80 %, qui serait donc supérieur de quelque 10 % à l'objectif de Lisbonne. Il est certain que cette croissance de l'emploi doit être considérée comme un objectif ambitieux, qui repose sur l'hypothèse que l'Europe générera progressivement de hauts niveaux d'employabilité pour tous.

Il convient avant tout de rappeler qu'au cours des dernières années (1999-2001), l'Europe des 15 est parvenue à une croissance annuelle de près de 2 % de son taux d'emploi. Cette croissance, ventilée par niveau d'éducation, est de 4 % pour le niveau supérieur, de 2 % pour le niveau moyen et de 1 % pour les individus possédant un faible niveau d'éducation. Il convient de prendre dûment en compte ce ratio 1-2-4, dès lors qu'il indique qu'une crois-

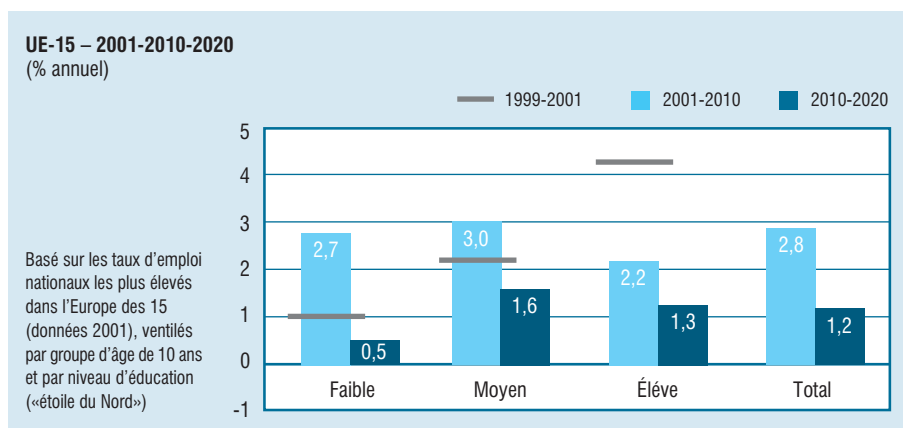
(3) Ce modèle, appelé «étoile du Nord», rapporte les 30 taux d'emploi nationaux les plus élevés (2 sexes x 5 groupes d'âge par tranche de 10 ans x 3 niveaux d'éducation [faible, moyen, élevé]) aux groupes correspondants, tels qu'ils ressortent des projections 2010 et 2020 pour chaque région.

(4) Sous réserve que l'augmentation du nombre d'emplois disponibles soit proportionnelle.

sance durable s'appuie sur une forte proportion d'offre supplémentaire de travailleurs diplômés de l'enseignement supérieur et sur une proportion faible, voire nulle, de travailleurs ne possédant qu'un faible niveau d'éducation. La situation à cet égard n'est pas sans rappeler le tonneau de Liebig, où toute ressource excédant l'apport approprié de substances nutritives est tout simplement perdue. En d'autres termes, le danger est que, si l'on n'invente pas de nouvelles formes de flexibilité, c'est la disponibilité des ressources les plus rares qui déterminera la croissance globale.

Les perspectives pour l'Europe des 15, sur le modèle vertueux de l'«étoile du Nord» qui prévoit une amélioration de l'employabilité, sont les suivantes: la croissance annuelle de l'offre de travailleurs diplômés de l'enseignement supérieur ne dépassera pas 2,2 % au cours de la décennie actuelle et 1,3 % au cours de la période 2001-2020 (voir graphique 1 ci-dessous).

Graphique 1. **Croissance potentielle de l'emploi**

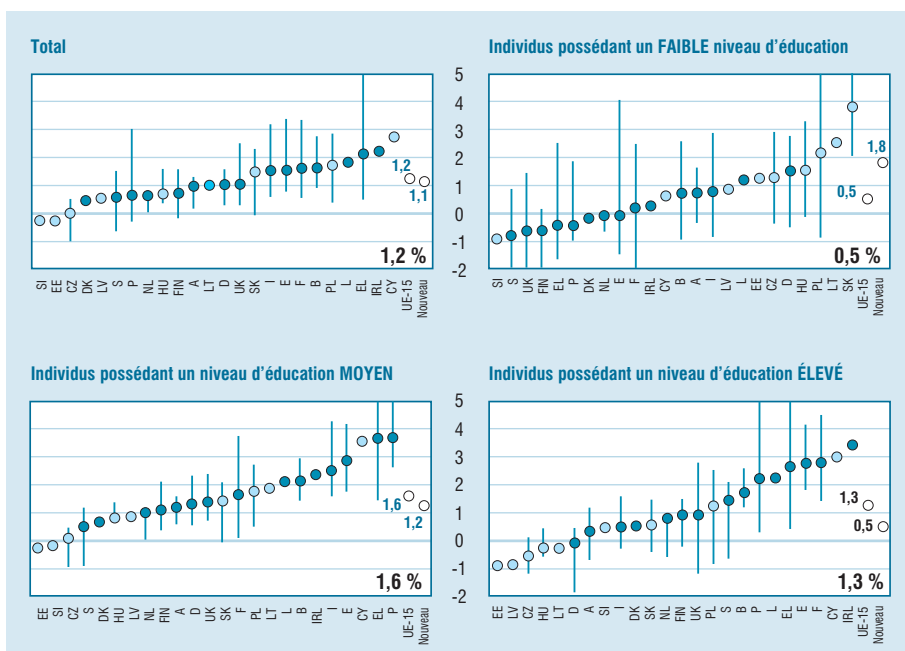


Source: base de données de l'ISMEA.

Les diagrammes ci-dessous (graphique 2) font apparaître les taux de croissance potentielle annuelle de l'emploi, par niveau d'éducation, dans chacun des 25 États membres. Ils indiquent, par exemple, que l'offre supplémentaire de travailleurs diplômés de l'enseignement supérieur devrait demeurer élevée à Chypre, en France, en Irlande et en Espagne, pays qui ont affiché une forte croissance de l'emploi au cours des dernières années. En revanche, la plupart des nouveaux États membres se situent dans les échelons inférieurs, où nous trouvons aussi l'Allemagne et l'Italie, avec une offre de main-d'œuvre hautement qualifiée insuffisante. Le diagramme qui présente la croissance potentielle de l'emploi des individus possédant un faible niveau d'éducation fait

apparaître que la plupart des nouveaux États membres devraient avoir une offre excédentaire de travailleurs faiblement qualifiés. Dans toutes les régions où l'offre excédentaire de main-d'œuvre faiblement qualifiée s'accompagne d'une offre insuffisante de main-d'œuvre moyennement et hautement qualifiée, l'amélioration de l'employabilité des individus possédant un faible niveau d'éducation devrait constituer une priorité.

Graphique 2. **Taux de croissance annuelle potentielle de l'emploi, par niveau d'éducation, dans l'Europe des 25 (2000-2020)**



Source: base de données de l'ISMEA.

Un autre aspect qui doit être pris en considération est la répartition selon l'âge de l'offre par niveau d'éducation. L'idéal serait que la plupart des individus possédant un niveau d'éducation élevé soient jeunes, ce qui permettrait un apport de connaissances actualisées et une plus forte propension à l'innovation au sein des organisations, et que les individus possédant un faible niveau d'éducation soient plus âgés, afin d'aller, le cas échéant, grossir les rangs des retraités plutôt que des chômeurs. À défaut, il faudrait que les activités à forte intensité de main-d'œuvre soient implantées là où les travailleurs faiblement ou moyennement qualifiés sont disponibles, ce qui permettrait

d'optimiser les équilibres à l'échelle locale.

La cartographie de la structure des âges de l'offre de travailleurs possédant un faible niveau d'éducation fait également apparaître que cette offre diminue beaucoup plus rapidement dans les groupes plus jeunes que dans les groupes plus âgés.

Aux échelons supérieurs, l'offre de travailleurs plus jeunes (25-44 ans) possédant un niveau d'éducation élevé est appelée à diminuer au cours des vingt prochaines années dans la plupart des États membres de l'UE, exception faite de la Grèce, de l'Espagne, de la France, de l'Irlande et de certaines régions disséminées. Cela indique les zones où la croissance devrait demeurer plus soutenue.

Remarques de conclusion

Compte tenu du rétrécissement et du vieillissement de la population active, la question des pénuries globales et locales de main-d'œuvre, qui inquiète déjà de nombreux employeurs, est appelée à devenir une préoccupation constante. Bien que les données démographiques pures n'indiquent pas que les États-Unis devraient s'inquiéter davantage dans le court terme, ce pays semble avoir une longueur d'avance sur l'UE en termes de sensibilisation à ce problème et d'analyse ⁽⁵⁾.

En l'état actuel des choses, l'attitude la plus susceptible de sensibiliser réellement aux changements démographiques imminents semble liée à deux modèles. Premièrement, les politiques de *stop-and-go* en matière de recrutement ont produit des déséquilibres dans la structure des âges des travailleurs qui entravent considérablement le recrutement futur. Deuxièmement, les profils professionnels peu valorisants, qui offrent des conditions de travail, des salaires et/ou des perspectives de carrière peu satisfaisants, paraîtront de moins en moins attractifs. Si une politique de *stop-and-go* en matière de recrutement ne peut être évitée en raison de contraintes financières, la plupart des efforts devront viser à améliorer progressivement les profils professionnels, afin de préparer l'avènement d'une ère nouvelle après deux siècles d'offre abondante de main-d'œuvre jeune.

Dans ce contexte, le recrutement et le maintien en emploi des salariés exigeront une gestion des ressources humaines flexible et innovante, ainsi

⁽⁵⁾ Voir notamment certaines analyses extrêmement intéressantes publiées dans la revue électronique *Electronic Recruiting News in E-mail* (ERNIE), disponible sur le site <http://www.interbiznet.com>, en particulier dans les numéros datés du 25 mai et du 28 juillet 2003.

que des changements en termes de compétences exigées des travailleurs et d'évaluation des emplois. L'un des changements majeurs sera probablement dicté par la nécessité de réduire la priorité accordée aux savoirs certifiés, au profit de la reconnaissance des connaissances tant formelles que tacites et d'une meilleure prise en compte de l'aptitude à résoudre des problèmes et des compétences cognitives au sein des «organisations apprenantes», qui seront déterminantes pour la productivité et l'efficience. Le concept de bas niveau de qualification est peu à peu remis en question, au motif qu'il tend à ne conserver sa pertinence qu'au sein de modèles organisationnels dépassés qui reposent sur l'affectation disciplinaire à des emplois de type fordiste ⁽⁶⁾. À cet égard, le développement des compétences tout au long de la vie pourrait trouver son meilleur allié dans la nécessité de maintenir la compétitivité dans un climat de rétrécissement et de vieillissement de la population active. Même au niveau mondial, cette tendance semble si irréversible que l'on peut parier sans risque que les entreprises elles-mêmes intégreront progressivement l'éducation et la formation tout au long de la vie dans leurs pratiques. Cependant, le changement progressif n'est pas synonyme de changement rapide et tout changement entraîne des coûts. En l'occurrence, le coût est la multiplication des pénuries de compétences au niveau local et sectoriel, qui limitent le potentiel de développement économique.

⁽⁶⁾ Voir en particulier Paul Santelmann, *Qualification ou compétence. Pour en finir avec la notion de travail non qualifié*, Éditions de l'Organisation, 2002.

Reconnaissance des compétences et des qualifications transversales.

Synthèse et conclusions

Tiina Annus

Centre d'études politiques PRAXIS, Estonie

Les questions initiales abordées lors de cet atelier ⁽¹⁾ portaient sur deux aspects principaux:

- (a) quelles sont les compétences nécessaires pour s'adapter à l'expansion rapide des TIC et aux environnements de travail de plus en plus informatisés?
- (b) quelles sont les conséquences des mutations sociales, structurelles, technologiques et démographiques de nos sociétés et comment ces mutations influent-elles sur les besoins et la demande de compétences, en particulier des bas niveaux de qualification?

Pour répondre à la première question, les participants ont examiné les possibilités d'améliorer et d'enrichir les tâches professionnelles grâce aux TIC, ainsi que les défis sociaux et économiques que cela pose. Cette question est étroitement liée à celle des disparités dans la répartition des compétences parmi les travailleurs, ainsi qu'à la restructuration et à l'adaptation des systèmes de formation professionnelle dans un contexte de changement technologique biaisé en faveur des compétences.

Dans un monde du travail qui connaît des mutations rapides, où les entreprises ont besoin de travailleurs expérimentés et possédant des savoir-faire de haut niveau, l'apprentissage tout au long de la vie devient partie intégrante de notre vie quotidienne. Il est difficile de réaliser les objectifs ambitieux fixés par l'Union européenne et la prospérité économique sans citoyens dotés d'un niveau d'éducation élevé. À l'heure où la communication et les réseaux informatisés se développent à un rythme rapide, à l'heure où l'utilisation de systèmes à commande électronique fait de plus en plus partie intégrante des tâches

⁽¹⁾ Voir les contributions au présent rapport de Niitamo, Steedman, Oliveira, Coomans et Bott, présentées lors de cet atelier.

quotidiennes, l'éducation et la formation ne sauraient se limiter à l'acquisition de savoirs spécialisés.

L'exemple de l'analyse des offres d'emploi dans le secteur des TI en Allemagne met en évidence le fait que, de l'avis des employeurs, la combinaison de savoirs spécialisés et de solides compétences transversales constitue une lacune majeure des candidats aux postes à pourvoir. Ce qui est désormais demandé aux travailleurs, dans toutes les professions et dans tous les secteurs d'activité, est une combinaison judicieuse de savoirs spécialisés et de compétences transversales. Ces compétences transférables, ou génériques, ont trait à la créativité, à la capacité d'appliquer et d'utiliser des connaissances, à l'aptitude à coopérer, à travailler en équipe, à communiquer et à apprendre.

Les mutations technologiques, en particulier dans le secteur des TIC qui connaît un développement rapide, offrent aussi de nouvelles possibilités pour tous les secteurs. Cependant, ces mutations exigent en même temps de plus en plus de travailleurs dotés de compétences techniques spécifiques à un secteur donné. Une initiative a été prise au niveau européen – le programme *Career Space* – afin d'élaborer un cadre clair pour les apprenants, les établissements éducatifs et les pouvoirs publics. Ce cadre définit les rôles, les compétences et les savoirs requis dans le secteur des TIC en Europe. *Career Space* a élaboré, en coopération avec plus d'une vingtaine d'universités et autres établissements éducatifs européens, treize profils d'emploi spécifiques au secteur des TIC, ainsi que des guides pour le développement de nouveaux cursus de formation aux TIC, afin de concevoir des programmes qui assurent la correspondance entre les profils et les besoins de compétences. De plus, un site web (www.career-space.com) a été créé pour améliorer l'information sur les besoins de compétences dans le secteur des TIC.

La pénurie de main-d'œuvre qualifiée a trait à la quantité (offre et demande, équilibre et solde), tandis que le déficit de compétences a trait à la qualité (qualité des compétences, de l'éducation et de la formation, ainsi que de l'apprentissage tout au long de la vie). Du point de vue de l'offre, la construction des compétences en TIC devrait débiter dès le plus jeune âge et de solides connaissances en mathématiques, en sciences et en informatique sont des conditions préalables pour devenir par la suite un professionnel hautement qualifié. Du point de vue de la demande, l'observation des tendances de l'emploi dans le secteur des TIC et l'évaluation de l'offre éducative sont des étapes initiales indispensables, qui doivent reposer sur une approche de partenariat multilatéral entre les individus et les organisations des secteurs public et privé. Cependant, il n'existe pas de modèle unique de partenariat. Les différences entre les cultures d'entreprise, les industries, voire même les pays, génèrent différents modèles de partenariat. Néanmoins, tous poursuivent le même

objectif, qui est de doter les individus des compétences en TIC nécessaires pour l'avenir.

La seconde question abordée lors de cet atelier concerne la situation de plus en plus précaire des bas niveaux de qualification sur le marché du travail et les moyens de doter ces derniers des compétences de base et des compétences dont ils auront besoin pour améliorer leur employabilité et pour s'adapter à l'évolution des besoins.

Le groupe *Newskills* ⁽²⁾ a conclu que la situation sur le marché du travail des bas niveaux de qualification (à savoir des individus dont le niveau d'éducation est inférieur au secondaire supérieur – niveaux CITE 0-2) en Europe demeurera difficile, ce qui implique un risque élevé d'exclusion sociale. La demande de travailleurs faiblement qualifiés diminue et leurs secteurs d'emploi traditionnels sont en perte de vitesse. Même dans un contexte d'élévation des niveaux d'éducation et de formation, la catégorie des bas niveaux de qualification continuera de représenter quelque 20 % de la population.

Les résultats de la recherche mettent en évidence un certain nombre d'échecs politiques au cours des dernières années, dont le plus grave est que les établissements éducatifs des pays européens continuent de «produire» des jeunes dont les compétences sont inutiles. Les jeunes n'ont pas appris à apprendre, ils manquent de compétences transversales/clés et certains de ceux qui abandonnent leur formation initiale ont développé une aversion pour l'apprentissage. Les résultats désastreux de cette situation sont manifestes dans la réticence à «retourner à l'école» pour reprendre des études ou une formation. Dès lors que ce handicap touche essentiellement les jeunes, des interventions précoces sont indispensables. À cet égard, plusieurs défis politiques doivent être relevés. Il s'agit notamment d'établir des partenariats de travail avec les prestataires d'éducation et de formation externes au système scolaire, de dispenser des services d'orientation et de soutien individualisés aux stades critiques du parcours scolaire et de mettre en place des itinéraires flexibles vers les qualifications.

Il est possible de transformer les bas niveaux de qualification en travailleurs qualifiés en élargissant les possibilités d'apprentissage, en les aidant à améliorer leur flexibilité et leur adaptabilité et à développer de solides compétences interpersonnelles, grâce à des formules qui combinent apprentissage par le travail et apprentissage contextualisé, dans des cadres à la fois formels et non formels. Les communautés de pratiques et la culture des jeunes jouent

⁽²⁾ Le projet *Newskills* a été mené dans six pays (Allemagne, France, Pays-Bas, Portugal, Suède et Royaume-Uni); le rapport final de ce projet est disponible sur le site <http://158.143.98.51/homepage/tser/>

un rôle important et elles doivent être prises en compte dans l'offre de formation pour les jeunes faiblement qualifiés.

Les adultes occupés faiblement qualifiés constituent un problème de première importance non pour les pouvoirs publics, mais pour les employeurs. Cependant, cette situation peut facilement changer lorsque les actifs occupés «à risque» deviennent chômeurs. Une politique préventive exigera des financements supplémentaires pour améliorer les compétences existantes et pour modifier les attitudes actuelles. De plus, il convient d'inciter les salariés à exploiter les possibilités de formation offertes par les employeurs, ainsi que les possibilités de travailler dans un environnement stimulant où l'apprentissage au poste de travail fait partie intégrante de l'activité professionnelle. Les partenaires sociaux et les autres parties prenantes peuvent aider les travailleurs adultes faiblement qualifiés à améliorer leurs qualifications en proposant des formules combinant emploi et apprentissage sur le lieu de travail, en créant de nouvelles possibilités d'apprentissage et en fournissant un soutien financier.

La conclusion générale qui ressort de la discussion de cet atelier est qu'en dépit d'un nombre sans cesse croissant d'individus dotés de compétences de haut niveau en TIC, une très forte proportion de jeunes sortent encore du système scolaire avec une piètre estime de soi et une réticence vis-à-vis de l'apprentissage. Cela pose un défi majeur pour l'éducation et la formation, dans le sens où elles doivent à la fois demeurer attractives pour les adultes et trouver les moyens de garantir que tous les jeunes qui sortent du système scolaire soient désireux de continuer à apprendre.

SIXIÈME PARTIE

Reconnaissance précoce des besoins de compétences en Europe: conclusions et perspectives

Contributions à la sixième partie

Ulrich Mittag

**Nécessité et établissement d'un réseau européen
pour les activités de reconnaissance précoce
des besoins de compétences**

Ginette Manderscheid

**Synthèse des réponses au questionnaire
sur la mise en place d'un réseau de reconnaissance précoce
des besoins de compétences**

Manfred Tessaring

**Reconnaissance précoce des besoins de compétences:
activités et perspectives en Europe**

Nécessité et établissement d'un réseau européen pour les activités de reconnaissance précoce des besoins de compétences

Ulrich Mittag

Ministère fédéral de l'éducation et de la recherche (BMBF), Allemagne

À la lumière des récentes discussions sur les réseaux, cette contribution traite de la création d'un réseau européen pour la reconnaissance précoce des besoins de compétences. Il en décrit les objectifs potentiels et fonde ses conclusions sur les conditions structurelles et les objectifs spécifiques d'un tel réseau.

La contribution plaide pour une analyse de l'état actuel des initiatives et des activités de détection précoce des besoins de compétences. Cette analyse est une condition préalable à l'établissement du réseau. Trois modèles sont présentés dans ce contexte: le modèle du contrôle, le modèle de la coordination et le modèle de l'échange d'informations. La pertinence de chacun de ces modèles pour la reconnaissance des besoins de compétences est évaluée. Il est recommandé d'évaluer le réseau afin de pouvoir le développer et l'améliorer en fonction des différentes demandes qu'il aura à satisfaire. Les critères d'évaluation sont présentés. Enfin, quelques recommandations d'ordre pratique sont proposées, qui pourraient être utiles lors de l'établissement d'un réseau européen pour la détection précoce des besoins de compétences.

Les débats menés à ce jour, ont révélé la grande diversité des initiatives de reconnaissance précoce en Europe, y compris dans les pays en transition. Outre les questions méthodologiques, les échanges d'expérience ont principalement abordé des questions liées à la traduction des résultats en politiques et en pratiques.

La rencontre se poursuit maintenant en suivant les objectifs fixés par la première conférence de Berlin en mai 2002. Les deux conférences ont apporté leur soutien au projet d'établissement d'un réseau européen de reconnaissance précoce des besoins de compétences. Ce faisant elles s'inscrivaient dans une tendance partagée par un nombre croissant d'acteurs de l'éducation et de la recherche, mais aussi des secteurs techniques, économiques et sociaux. Le nombre de réseaux basés sur la connaissance s'accroît. Il convient de définir d'abord brièvement le terme de «réseau» selon son acception dans cet article consacré à l'établissement d'un réseau européen.

1. Description des réseaux

Un réseau désigne une interaction ouverte, décentralisée, sociale et symétrique, basée sur la confiance, la perméabilité et la diffusion des compétences et des ressources (Faulstich, 2002, p. 21). S'il est vrai que «les réseaux sont l'expression de l'intégration sociale», alors il faut avoir des objectifs communs (comme dans toute forme d'intégration), et non des ordres ni des dictats venus d'en haut (Trier et al., 2003, p. 100 et suiv.). Les objectifs partagés, les intérêts communs, la confiance et la reconnaissance mutuelle facilitent la mise en place de réseaux. Les réseaux reposent sur la consolidation entre les acteurs de relations basées sur la communication.

Les réseaux peuvent être internationaux ou strictement nationaux, ou même fonctionner en circuit fermé. Diverses structures sont possibles. Il faut donc que les acteurs se mettent d'accord sur leur intérêts communs, leurs objectifs et la structure organisationnelle avant de lancer le réseau.

Qu'est-ce qui distingue ces réseaux des collaborations traditionnelles entre chercheurs? À mon sens, la collaboration (par opposition au réseau) est contraignante pour les partenaires. Une collaboration est formalisée par un règlement contractuel et contraignant, qui fixe les droits et les devoirs des parties impliquées, la durée de la collaboration, etc. (Faulstich, 2002, 23f.)

En revanche, un réseau se caractérise par une interaction continue entre les acteurs, mais sous une forme volontaire et informelle, soutenue par les centres de coordination et les points de coordination (Weyer, 2000, p. 122).

Eu égard aux objectifs poursuivis et aux possibilités offertes par la création de réseaux, les conditions pour établir avec succès un réseau de reconnaissance précoce des besoins de compétences en Europe me paraissent aujourd'hui réunies.

1.1. Objectifs des réseaux

Sachant que les réseaux (apprenants) se caractérisent par un niveau élevé d'informations, un désir de partager des expériences et une réduction des incertitudes, la mise en place d'un réseau doit d'abord fournir la base d'une communication continue, facilitant l'analyse et la résolution des problèmes.

Deuxièmement, la coopération vise à réaliser des synergies, à partager des exemples de bonnes pratiques et à éviter d'éventuelles redondances ou duplications, aussi bien dans les travaux de recherche que dans leur diffusion.

Troisièmement, un réseau devrait fournir un espace de réflexion critique et d'évaluation des résultats.

Les objectifs spécifiques et la forme du réseau dépendront des acteurs impliqués, ainsi que des bénéficiaires potentiels.

1.2. Acteurs du réseau de reconnaissance précoce des besoins de compétences

Les acteurs potentiels du réseau de reconnaissance précoce des besoins de compétences sont d'une part les chercheurs et, d'autre, part les représentants de l'industrie chargés du développement des qualifications.

Les représentants de l'industrie, dans ce sens, incluent les représentants des travailleurs, pour autant qu'ils s'intéressent à ce domaine.

Les bénéficiaires du réseau sont les chercheurs et les partenaires sociaux ainsi que les planificateurs des politiques de l'éducation, les prestataires éducatifs, l'industrie en général ainsi qu'éventuellement les particuliers concernés dans leurs choix d'éducation. Tous ces groupes ont intérêt à accéder à l'information fournie par un tel réseau.

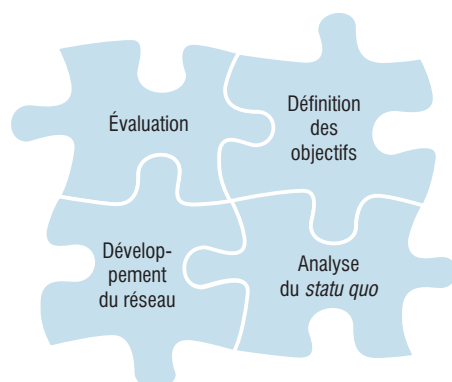
Les différents acteurs et bénéficiaires du réseau poursuivant chacun des intérêts particuliers, des modifications pourront être envisagées dans la structure du réseau, en fonction des priorités visées.

2. Le réseau européen de reconnaissance précoce des besoins de compétences: considérations sur la structure

La définition des objectifs est le point de départ des considérations stratégiques. Quels devraient être les objectifs d'un réseau européen de détection précoce des besoins de compétences? Il faut préalablement analyser le *statu quo* des projets et des collaborations actuellement opérationnels et susceptibles de rejoindre le futur réseau.

La création du réseau devrait être suivie d'une évaluation finale. L'évaluation doit respecter le concept général et contribuer à l'amélioration permanente du réseau.

Graphique 1. **Les processus du réseau**



Ce diagramme (graphique 1) montre le processus de développement d'un réseau. Il montre également qu'un réseau ne doit pas être conçu comme un circuit fermé, mais s'associer à d'autres réseaux existants.

2.1. Définition des objectifs du réseau de reconnaissance précoce des besoins de compétences

Le réseau devra se caractériser par un dialogue ouvert et un partage des meilleures pratiques et méthodes de reconnaissance précoce des besoins de compétences. Cet objectif est capital du fait des possibilités méthodologiques parfois limitées, au plan national, de cette détection. Citons, par exemple, les vives discussions qui ont divisé l'Allemagne sur la possibilité ou non de quantifier la demande du marché du travail.

En revanche, dans le domaine qualitatif, le ministère fédéral allemand de l'éducation et de la recherche (BMBF) a établi une plate-forme d'échanges méthodologiques dans le cadre de l'Initiative pour la reconnaissance précoce des besoins de qualifications (*Initiative zur Früherkennung von Qualifikationsserfordernissen*). Le BMBF entend poursuivre le dialogue amorcé avec les chercheurs européens lors de la conférence de 2002.

Toutefois, l'objectif suivant est encore plus important: favoriser la transparence des résultats dans les différents pays. Des résultats similaires ou identiques obtenus dans plusieurs pays peuvent être considérés comme relativement fiables. Le travail en réseau facilite la détection d'évolutions similaires ou

identiques dans le domaine des compétences ou des qualifications, ce qui permet de prendre en compte ces tendances au niveau national ou régional.

La qualité du traitement des données et leur transparence dépendent toutefois des critères utilisés pour structurer l'information. Une différenciation par pays, par groupe cible (par exemple, les utilisateurs), par secteur ou par profession serait appropriée.

S'agissant du premier objectif, les chercheurs sont des intervenants actifs, mais également des utilisateurs du réseau, dans la mesure où ils développent les méthodes, fournissent les résultats et partagent des expériences. Le deuxième objectif s'adresse surtout aux bénéficiaires de l'information, à savoir l'industrie, les partenaires sociaux, les responsables des politiques d'éducation, les institutions éducatives et les particuliers, et concerne la traduction des résultats de la recherche en politiques et en pratiques.

Un troisième objectif est de constituer un lieu d'échanges d'information ouvert sur les activités de détection des besoins de compétences, et d'évaluation des diverses approches.

Enfin, la structure du réseau devrait faciliter les contacts et encourager la participation.

Les deux premiers objectifs exigent des procédures spécifiques d'établissement du réseau, tandis que les deux derniers sont encore imprécis quant à la forme des échanges et des contacts ouverts. Tous les objectifs doivent néanmoins être déterminés dans ce cadre. Cela signifie notamment que l'information intégrée au réseau doit être spécifiquement ciblée, au même titre qu'un choix de carrière personnel, ou une décision de politique de l'éducation.

L'information transitant par le réseau doit être suffisamment fiable et servir de base pour le groupe cible spécifique, par exemple les responsables des politiques éducatives.

Cette structure peut être soutenue par un organe de coordination (à créer).

2.2. Analyse du *statu quo*

Nombre d'initiatives sont consacrées à la reconnaissance précoce des besoins de compétences, en Europe et dans les pays de l'OCDE. La contribution de Manfred Tessaring dans le compte rendu de l'atelier de 2002 décrit l'essentiel de ces initiatives (Tessaring, 2003, p. 347 et suiv.).

Ses observations révèlent que la détection précoce ne constitue plus une thématique isolée.

Les activités existantes doivent être reliées les unes aux autres et mises en réseau.

Un exemple en est la collaboration que l'ETF (Fondation européenne pour la formation) et le Cedefop ont établie avec quelques États membres et pays

adhérents pour élaborer des scénarios sur le développement de la formation professionnelle en utilisant la méthode Delphi. Plusieurs centaines d'entretiens avec des spécialistes de l'éducation ont été organisés dans chaque pays, dans le cadre de cette étude.

Le projet «Futures» de l'Institut d'études technologiques prospectives (IPTS) a démarré en 1998. Il a pour objet de réunir des informations sur les tendances démographiques, sociales, économiques, technologiques et des qualifications, ainsi que de mesurer leur impact sur la compétitivité et l'emploi d'ici à 2010. Un groupe d'experts et de décideurs regroupant des industriels, des scientifiques et des politiques a été constitué. Ce projet a marqué le début de la coopération entre l'IPTS et l'ESTO (Observatoire européen de la science et de la technologie), en vue d'étudier l'impact des technologies sur l'économie et sur l'emploi dans l'UE.

FISTERA (*Foresight on Information Society Technologies in the European Research Area*) est un réseau thématique qui vise à cartographier les tendances technologiques et la demande qui en résulte dans le domaine des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans la société de l'information.

LABOURatory a pour cadre un projet Leonardo da Vinci. Ce réseau d'experts internationaux a mis au point des méthodes de prévision, applicables également dans les économies en transition, ainsi qu'en Europe centrale et orientale.

Citons enfin le réseau *FreQueNz*, qui a été lancé grâce à un accord avec les partenaires sociaux. Ce réseau s'occupe de définir la demande qualitative et traite de questions spécifiques liées à la mise en œuvre concrète des résultats.

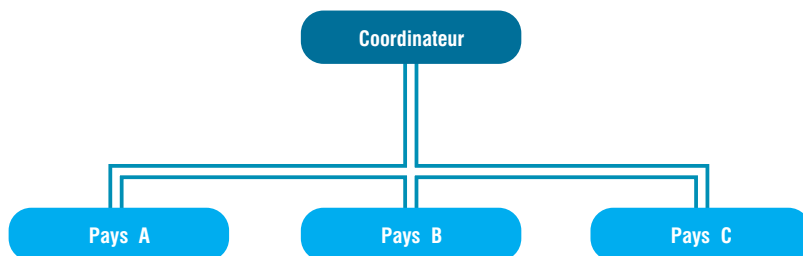
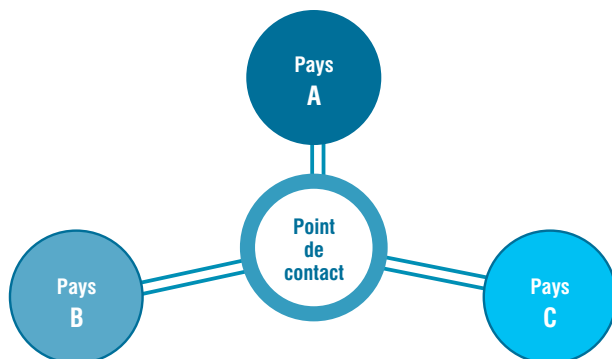
Ayant examiné le *statu quo* grâce aux éclairantes publications de Tessaring (2003) et de Gülker et al. (2000), nous pouvons aborder les propositions sur la structure du réseau.

2.3. Le développement des réseaux

Nous considérerons trois modèles, d'après Faulstich, Vespermann & Zeuner (2000).

Le réseau structuré suivant le modèle du contrôle (graphique 2) est organisé autour d'un coordinateur qui exerce son contrôle sur tout le réseau en fixant les objectifs et en donnant des instructions. Ce modèle est trop dirigiste pour les collaborations pluralistes organisées en Europe.

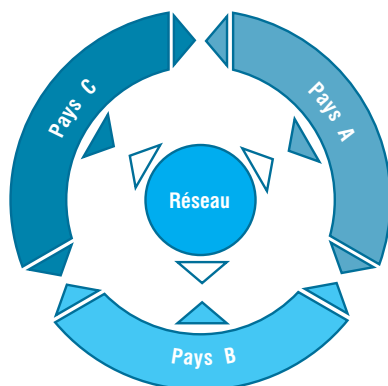
Le modèle de la coordination (graphique 3), en revanche, est basé sur le partage de résultats et d'expériences selon des modalités et dans une structure convenues. Un organe central, vers lequel convergent toutes les

Graphique 2. **Modèle du contrôle**Graphique 3. **Le modèle de la coordination**

informations, coordonne ces échanges. Dans ce modèle, le point de contact a pour tâche de réunir l'information et de la distribuer aux acteurs. Il signale les résultats manquants et définit les axes de la recherche, afin de préparer les décisions et les futures évaluations. Si possible, cet organe central devrait être trans-régional, voire international, et être doté d'une infrastructure suffisamment fournie.

Le modèle de l'échange d'informations est la manière la plus simple de créer un réseau (graphique 4). Un réseau de ce type repose sur l'organisation du flux d'informations et sur la possibilité d'une diffusion indépendante de l'information. La seule condition préalable est l'existence d'une plate-forme d'information, par exemple via Internet, reliant les plates-formes et les banques de données existantes. Dans cette optique, la page d'accueil du réseau *FreQueNz*, financée par le BMBF, pourrait être reliée à la plate-forme européenne. Les informations diffusées par les acteurs devront être rédigées dans

Graphique 4. **Modèle de l'échange d'informations**



l'une des langues en usage dans le réseau, afin d'assurer un meilleur niveau de transfert.

Les résultats des études sur la détection précoce des besoins de compétences seront réunis et classés selon des critères spécifiques, par exemple par industrie ou par région.

À la lumière de ce qui précède, le modèle de l'échange d'informations paraît le plus approprié. Après évaluation du système, et en accord avec les acteurs impliqués, on pourra en fin de parcours réorganiser le réseau en le rapprochant du modèle de la coordination.

2.4. Évaluation du réseau

L'évaluation devra considérer les éléments suivants:

- (a) la fréquentation du réseau: quantifier la fréquence d'utilisation du réseau;
- (b) le niveau de coopération: analyser la portée globale des diverses formes de coopération;
- (c) la diversité des services: décrire la gamme de services proposés par le réseau;
- (d) le niveau de performance: analyser les performances du réseau;
- (e) la réactivité aux tendances: évaluer la capacité du réseau à reconnaître et à exploiter les nouvelles tendances en matière de détection précoce des besoins de compétences.

3. Remarques de conclusion

La plate-forme *FreQueNz* se propose d'accompagner la création d'un réseau européen, en collaboration avec le Cedefop. J'aimerais inviter toute personne et organisation intéressées à participer à l'avènement de ce projet, qui nous sera utile à tous. Les discussions de plus en plus vives sur le développement de normes communes de qualifications dans l'UE, exigent d'intensifier notre capacité d'interaction. L'existence d'un réseau européen apportera des garanties de transparence dans le contexte des évolutions économiques futures et contribuera également à assurer la qualité de la formation et de l'enseignement professionnels.

4. Bibliographie

- Faulstich, P.; Vespermann, P.; Zeuner, C. *Bestandsaufnahme regionaler und überregionaler Kooperationsverbünde / Netzwerke im Bereich lebensbegleitenden Lernens in Deutschland: Abschlussbericht*. Hambourg, 2000. Disponible sur Internet: <http://www.blk-III.de/LLL/LIT/BestNetzwerke.zip> [le 4.2.2004].
- Faulstich, P. Attraktive Wissensnetze. In: Faulstich, P.; Wilbers, K. (dir.). *Wissensnetzwerke: Netzwerke als Impuls der Weiterentwicklung der Aus- und Weiterbildung in der Region*. Bielefeld, 2002, p. 21-40.
- Gülker, S. et al. *Lernen von den Nachbarn: Qualifikationsbedarf in Ländern der OECD*. Bielefeld: Bertelsmann, 2000.
- Tessaring, M. Die Identifizierung künftiger Qualifikationserfordernisse. Aktivitäten und Ansätze für eine europäische Zusammenarbeit. In: Bullinger, H.-J.; Schmidt, S. L.; Schömann, K.; Tessaring, M. (dir.). *Früherkennung von Qualifikationserfordernissen in Europa*. Bielefeld, 2003, p. 347-370.
- Trier, M. et al. *Lernen im sozialen Umfeld: Organisationen, Netzwerke, Intermediäre Kompetenzentwicklung beim Aufbau regionaler Infrastrukturen*. Berlin: QUEM, 2003. (QUEM-Report, 77).
- Weyer J. Zum Stand der Netzwerkforschung in den Sozialwissenschaften. In: Weyer, J. *Soziale Netzwerke: Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung*. Munich, 2000.

Synthèse des réponses au questionnaire sur la mise en place d'un réseau de reconnaissance précoce des besoins de compétences

Ginette Manderscheid

*Centre européen pour le développement
de la formation professionnelle (Cedefop)*

La conférence sur la reconnaissance précoce des besoins de compétences en Europe s'est achevée avec une table ronde sur la coopération européenne en matière de reconnaissance précoce des besoins de compétences. La discussion a notamment porté sur les exigences et les implications spécifiques pour les politiques, les pratiques et la recherche. À l'issue des discussions, les participants ont été invités à répondre à un questionnaire visant à mesurer l'accueil réservé et les attentes suscitées par l'idée d'un réseau pour la détection précoce des besoins de compétences en Europe.

Les participants suivants ont répondu au questionnaire:

- Mr Sergio Corti, de la Commission européenne (DG EAC);
- Mme Diedrich-Fuhs, du Conseil de l'économie allemande pour la formation professionnelle (KWB);
- Mr Christoph Ehrenberg, du ministère fédéral allemand de l'éducation et de la recherche (BMBF);
- Mr Hans Heijke, de l'Université de Maastricht (ROA);
- Mr Jochen Laux, de la Confédération allemande des syndicats (DGB);
- Mr Rupert Maclean, de l'UNESCO/UNEVOC;
- Mr Veli-Pekka Niitamo, de NOKIA;
- Mr Claude Sauvageot, du ministère français de l'éducation.

Les discussions ont confirmé l'existence d'un réel intérêt pour un réseau européen, voire international, consacré à la reconnaissance précoce des besoins de compétences, lequel permettrait de rapprocher la recherche des politiques et des pratiques. Malgré des réponses reflétant la grande diversité de préoccupations institutionnelles et organisationnelles (des chercheurs, des

décideurs politiques, des partenaires sociaux et de l'industrie), certains points convergents sont apparus.

Tout d'abord, le réseau devra encourager la recherche en établissant un forum de discussion et d'échanges sur les approches, les méthodes de recherche et les résultats, la dimension européenne venant apporter une valeur ajoutée en termes d'analyse comparative. Le réseau pourra néanmoins dépasser les frontières de l'Europe afin de renforcer l'ambition et la qualité de la recherche européenne, ainsi que le transfert des connaissances et des exemples de bonnes pratiques vers d'autres pays.

En deuxième lieu, la traduction des résultats de la recherche en politiques et en pratiques est perçue comme une condition déterminante de la réussite du réseau. À cet égard, le réseau devrait concevoir et mettre en œuvre une stratégie permettant de diffuser les résultats des projets et des initiatives de détection précoce parmi les parties prenantes pertinentes, notamment les personnes qui s'occupent de développer l'offre de formation, mais aussi les utilisateurs (partenaires sociaux, décideurs politiques, prestataires de formation, entreprises et particuliers). Ces résultats seront discutés, afin que les parties intéressées s'assurent que leurs besoins sont pris en compte dans le programme de recherche. Pour avancer encore plus loin, le réseau pourra et devra contribuer à améliorer la coopération entre, d'une part, la recherche et, d'autre part, les politiques et les pratiques, en fournissant une orientation et des conseils ciblés, ainsi qu'une information de grande qualité aux parties prenantes des niveaux pertinents.

Troisièmement, le réseau devrait constituer un forum permettant de partager les informations, les meilleures pratiques et les innovations, et de tirer les leçons des activités moins réussies. Il devrait accroître la transparence sur les besoins de compétences des différentes branches et professions dans tous les pays.

La plupart des participants étaient d'avis que la création du nouveau réseau devra se faire à partir des structures déjà existantes dans le domaine, afin de concentrer les ressources. Le Cedefop, de son côté, pourrait jouer un rôle de premier plan dans l'établissement du réseau en lançant et en facilitant les activités du réseau, en encourageant les projets et les partenariats, en nouant des liens avec d'autres réseaux et en organisant une diffusion structurée des résultats. Des ateliers thématiques et de réunions restreintes d'experts pourront ainsi être organisés parallèlement à la tenue de conférences biennales plus importantes.

Une série de propositions ont été émises quant au contenu des activités du réseau, reflétant la diversité des points de vue et des intérêts des parties prenantes. En tenant compte de l'orientation européenne et internationale du

réseau, il a été proposé d'inclure parmi les priorités les branches et les secteurs pertinents (par exemple, tourisme, nouvelles technologies), en s'assurant de l'implication des partenaires concernés (notamment l'ETF, l'OIT, l'OCDE, l'UNESCO-IIEP). Un autre aspect crucial concerne le partage, entre experts hautement qualifiés, des connaissances et des résultats de la recherche sur les approches méthodologiques, notamment pour ce qui a trait à l'élaboration de prévisions et de scénarios à moyen ou à long termes en tant que base d'information utile pour les décideurs politiques nationaux et européens et pour d'autres réseaux.

Une dernière question posée aux participants de la table ronde concernait la manière dont eux-mêmes ou leur institution entendaient contribuer à la création du réseau. Bien que cette question soit subordonnée à l'établissement effectif du réseau, chacun s'est clairement et spécifiquement engagé à y contribuer le moment venu, en aidant à sa conception, ou bien en procurant des résultats, des contacts ou des liens avec d'autres réseaux existants.

Reconnaissance précoce des besoins de compétences: activités et perspectives en Europe

Manfred Tessaring

Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (Cedefop)

Cette contribution traite des objectifs, de la portée et des approches des activités de reconnaissance précoce des besoins de compétences au niveau européen. Elle plaide, en particulier, pour une délimitation appropriée des savoir-faire, des qualifications et des compétences, des domaines visés (secteurs, professions, régions), des échéances et des groupes cibles. En outre, elle recommande que la traduction des résultats en politiques et en pratiques soit assurée, afin de gagner en légitimité et en valorisation et de contribuer à structurer la formation et l'enseignement professionnels de demain. La contribution s'achève sur quelques propositions en vue de la future coopération aux niveaux européen et international, telles que la collaboration concrète entre les équipes de chercheurs et l'établissement éventuel d'un réseau par le Cedefop.

1. Objectifs des initiatives de reconnaissance précoce

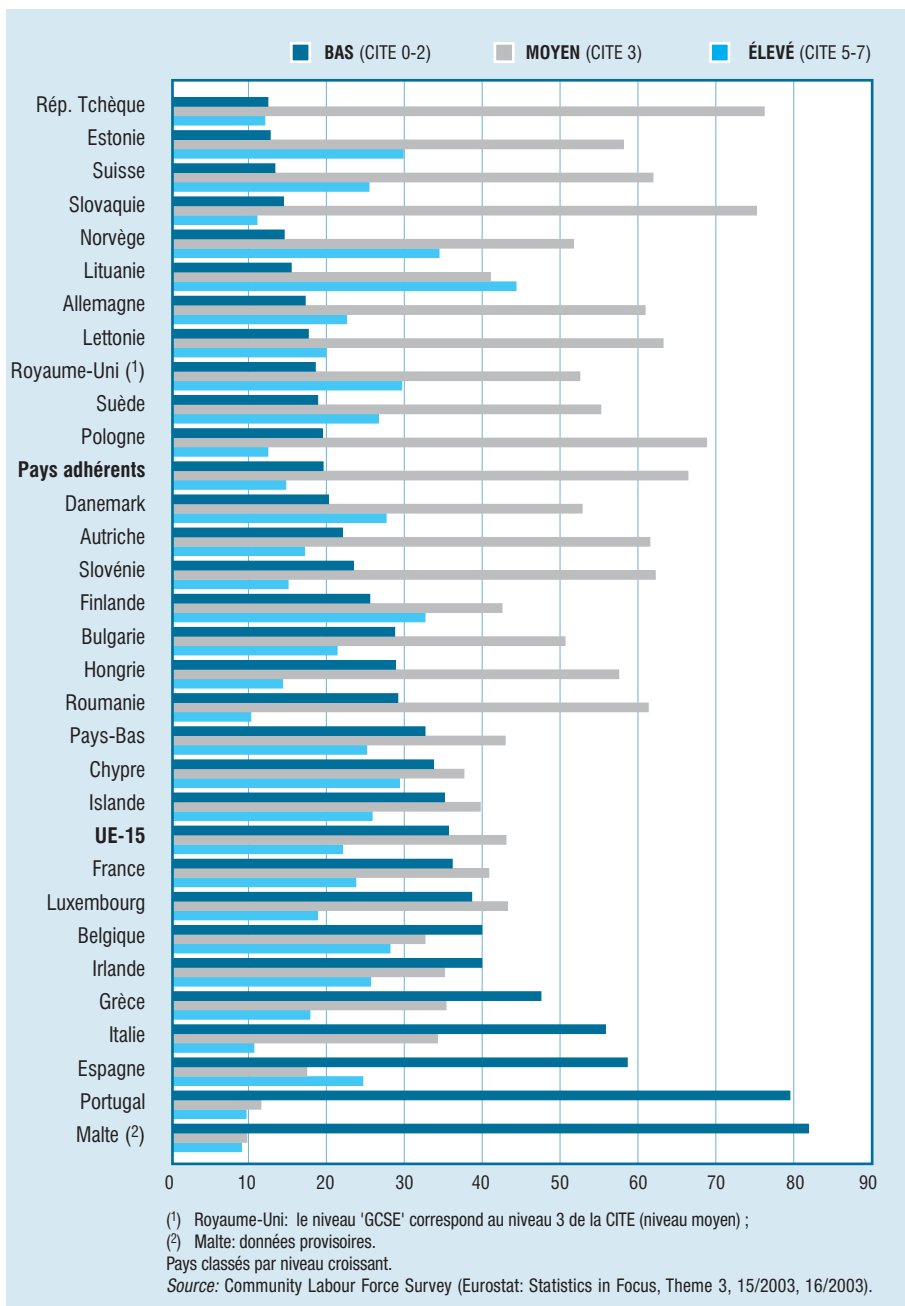
Le principal objectif des initiatives de reconnaissance précoce des besoins de formation consiste à moderniser la formation et l'enseignement professionnels en tenant compte des besoins tant des individus que des entreprises et de l'économie. Les statistiques et les prévisions officielles – dont l'utilité pour la planification politique reste incontestée – sont rarement en mesure de détecter l'émergence de nouveaux besoins de compétences dans le monde du travail. Il faut donc les compléter par des approches ascendantes visant en particulier certains secteurs, régions, professions ou groupes cibles.

La nécessité de détecter l'émergence de nouvelles compétences professionnelles au sein des organisations ou du marché du travail répond à la double aspiration de doter les entreprises d'une main-d'œuvre qualifiée pour les nouvelles tâches qui leur sont demandées, et d'équiper les individus des nouvelles compétences qui leur permettront d'assurer et de maintenir leur employabilité. Cette réforme, tournée vers l'avenir, de l'éducation et de la formation, est motivée par le constat que des taux élevés et persistants de chômage coexistent avec un déficit de compétences et une pénurie aiguë de main-d'œuvre. De nombreux travaux de recherche ont révélé que ce chômage structurel est principalement dû à l'inadéquation entre l'offre et la demande de compétences, et/ou aux déséquilibres régionaux. C'est dans ce contexte que la recherche consacrée à la détection précoce des besoins de compétences tente de fournir des données empiriques sur les nouvelles compétences émergeant au sein des organisations et du marché du travail. Les résultats de la recherche peuvent orienter et soutenir les politiques visant à fournir plus efficacement les compétences voulues, soit en introduisant de nouveaux profils de compétences dans les formations du secteur public ou privé, soit en réformant ou réorganisant les profils de formation existants au sein de la formation initiale et continue.

Ainsi, la reconnaissance précoce des besoins de compétences tente de fournir à tous les intéressés (individus, entreprises, autres prestataires de formation) des informations susceptibles d'étayer leurs décisions, leurs préférences de formation et leurs investissements dans la formation. Ces informations sont également utiles aux décideurs politiques et aux autres parties prenantes (y compris les partenaires sociaux) qui ont à cœur de remodeler l'organisation, les lieux et les programmes de formation.

De cette manière, il sera possible de limiter les coûts individuels et sociaux induits par une répartition indue des ressources; les individus comme les entreprises et l'économie seront ainsi à même de suivre le rythme accéléré des changements socio-économiques. Il s'agit en même temps d'un moyen pertinent de réduire les déséquilibres du marché du travail et d'éviter les causes futures de chômage résultant d'une inadéquation entre l'offre et la demande de profils de compétences. De même, cette approche est fondamentale pour doter les entreprises d'une main-d'œuvre «moderne», évitant ainsi les frustrations et les réorientations coûteuses, et contribuant à l'innovation et à la compétitivité des entreprises et de l'économie tout entière.

Graphique 1. Niveaux d'études de la population âgée de 25-64 ans en 2002 en Europe (%)



2. Le niveau d'éducation en Europe

La nécessité de relever les compétences de la population européenne apparaît clairement lorsque l'on compare le niveau d'éducation de la population en âge de travailler dans les pays d'Europe (graphique 1). Bien que le graphique 1 offre un panorama très général de la structure des compétences en Europe, sans indiquer les contenus ni les besoins de compétences, elle fait clairement apparaître l'orientation générale que devraient adopter les politiques d'éducation et de formation – de même que les analyses des besoins de compétences. Un certain nombre d'enquêtes internationales telles que les Enquêtes sur la force de travail dans l'UE d'Eurostat, ou l'Enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes (IALS) de l'OCDE, montrent que le niveau 3 de la CITE (correspondant à un niveau d'études secondaires supérieures) est le niveau minimum permettant d'accéder à un emploi qualifié. Le graphique fait apparaître des différences considérables entre les niveaux de compétences en Europe. En particulier, dans les pays du sud de l'Europe, le pourcentage des personnes faiblement qualifiées dépasse 50 %. En revanche, il est remarquable mais peu surprenant de constater que les personnes faiblement qualifiées représentent une minorité dans les pays candidats et adhérents, par rapport à l'UE-15.

Ce graphique fournit une première indication des efforts restant à accomplir pour relever les compétences de la population européenne. C'est également l'un des critères de référence à atteindre d'ici à 2010, si l'on veut réaliser l'objectif fixé par le Conseil européen de Lisbonne (2000) de faire de l'Union européenne l'économie basée sur la connaissance la plus compétitive et dynamique du monde. Le critère de référence visant spécifiquement la hausse des compétences a été quantifié par le Conseil «Éducation» en mai 2003: d'ici à 2010, au moins 85 % des Européens de 22 ans devront avoir achevé l'enseignement secondaire supérieur. Ce critère affine celui proposé par la Commission européenne en novembre 2002, qui recommandait aux États Membres de faire en sorte qu'en 2010, 80 % au moins de la population adulte en âge de travailler (25-64 ans) ait achevé le second cycle de l'enseignement secondaire.

3. Délimitations

De quoi s'agit-il lorsque nous parlons de reconnaissance précoce des besoins de compétences, et en quoi cet exercice se distingue-t-il des méthodes consistant à prévoir ou à anticiper les compétences, à analyser les besoins de compétences, ou à les évaluer? Face à la diversité des approches utilisées dans les pays européens, il paraît utile de définir précisément la portée de chacune de ces activités en termes d'objet, de localisation, d'échelle temporelle, de groupes cibles et de types de mesures. Les considérations qui suivent ne prétendent pas apporter une réponse à toutes ces questions. Il s'agit plutôt d'éclaircissements qui pourront s'avérer utiles au moment d'aborder l'une ou l'autre de ces activités.

Les objets visés par la reconnaissance (ou la détection) précoce des besoins de compétences peuvent être définis comme les compétences, les qualifications et/ou les capacités particulières devant être soumises à un ajustement ou à un perfectionnement. Les individus doivent avoir la possibilité d'affronter les exigences toujours nouvelles et imprévisibles qui surgissent non seulement dans leur vie professionnelle, mais également dans d'autres sphères importantes de leur existence. Nous devons reconnaître néanmoins qu'il n'est pas facile de définir les compétences, les qualifications et les capacités. Ces notions diffèrent significativement selon les pays, non seulement dans leur contenu mais aussi dans les définitions sémantiques ou terminologiques. Nous présentons ci-après quelques définitions possibles pour les termes de capacités, compétences et qualifications (¹).

Les «capacités» concernent l'aptitude d'une personne à effectuer une tâche donnée dans un contexte déterminé. Il s'agit donc des capacités «attestées/démonstrées» d'un individu à appliquer des connaissances, un savoir-faire, des compétences ou des qualifications en vue de répondre aux exigences et aux situations professionnelles habituelles et/ou changeantes.

La notion de capacité peut inclure des qualifications et des compétences tant formelles que non formelles. Elle comprend divers aspects tels que la capacité d'appliquer les compétences et les connaissances dans une configuration professionnelle différente, ou la capacité d'innover. Le niveau ou le type de capacités dont fait preuve un individu peuvent être évalués en fonc-

(¹) Voir le glossaire de la FEP (Tissot, P. *Glossary on identification, assessment and recognition of qualifications and competences* in Bjørnåvold, J. *Making learning visible: identification, assessment and recognition of non-formal learning in Europe*. Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes, 2000 (Cedefop Reference series). [NdT: Dans la présente version française, *competences* est traduit par *capacités*, *qualifications* par *qualifications* et *skills* par *compétences*.]

tion de la manière dont il utilise ses compétences.

Les «compétences» désignent les connaissances et l'expérience pertinentes requises pour effectuer une tâche ou un travail spécifique. Les compétences sont le fruit de l'éducation, de la formation et de l'expérience, acquises par des voies tant formelles que non formelles. La notion de compétences se réfère et se superpose partiellement à d'autres concepts fondamentaux, tels que les capacités, les qualifications, les connaissances et les aptitudes. L'opacité de son champ d'action rend difficile la traduction de ce terme dans d'autres langues.

Les «qualifications» dénotent les critères requis pour qu'un individu accède à une profession et y évolue. Ce terme désigne également la validation officielle (certificat, titre) du niveau atteint, qui reconnaît qu'un niveau d'enseignement ou de formation a été atteint, ou que l'individu a réussi à l'examen ou à l'épreuve correspondante.

Le concept de qualification varie selon les pays. Il peut exprimer l'aptitude à effectuer un travail particulier ou à répondre aux exigences de l'entreprise, ainsi que le spécifient formellement le contrat de travail ou la convention collective. Une qualification donne lieu à un certain nombre de droits et de prérogatives qui déterminent la situation hiérarchique d'un individu dans son environnement professionnel.

La seconde question concerne la localisation des compétences ⁽²⁾. Les investigations visant la détection précoce des besoins de compétences peuvent être réalisées au niveau national ou européen, dans les régions, au niveau du marché du travail local, dans certaines secteurs et branches d'activité, dans les entreprises (aussi bien les grandes entreprises que les PME), ainsi qu'à l'intérieur de chaque profession ou domaine professionnel. En général, il existe un certain chevauchement entre ces différents domaines. Prenons le cas d'une recherche consacrée aux nouveaux besoins de compétences en gestion dans le secteur du tourisme d'une île grecque particulière. La question sera de savoir si les résultats de cette recherche pourront s'appliquer à d'autres métiers du secteur, à d'autres secteurs proches (par exemple, la gastronomie et la restauration), à d'autres îles grecques, à l'ensemble du pays ou à des régions similaires dans d'autres pays.

L'échelle temporelle doit également entrer en ligne de compte. Les compétences détectées et identifiées sont-elles perçues comme durables? Il s'agit là d'une question extrêmement importante, dans la mesure où les compétences que l'on prévoit de développer doivent avoir une longue durée de vie et résister

⁽²⁾ Nous emploierons dorénavant le terme de compétences, dans le sens où il englobe aussi les capacités et les qualifications.

aux fluctuations à court et à moyen terme des cycles économiques, ainsi qu'aux effets de mode. Cela s'applique également à la nature des compétences: sont-elles spécifiques ou générales, concernent-elles un seul type de postes ou d'entreprises, ou sont-elles utiles ailleurs? Il faut également tenir compte du délai entre le moment où les nouvelles compétences sont détectées et où les réformes nécessaires sont conçues et mises en œuvre, et celui où les premières cohortes équipées de ces nouvelles compétences commenceront à gagner le marché du travail. En fonction du pays et du système de formation, de l'implication des parties prenantes dans la réforme et des configurations institutionnelles et réglementaires, un délai de dix ans peut s'écouler avant que les nouvelles compétences soient rendues disponibles sur le marché du travail.

Enfin, il convient de décider quels seront les groupes cibles. Faut-il équiper de ces nouvelles compétences toute la population en âge de travailler, la population strictement active, les chômeurs, les groupes à risque, les jeunes, ou bien seulement les personnes plus âgées? Cette question est en rapport avec celle des moyens à mettre en œuvre pour transmettre ces compétences nouvelles. Il peut être nécessaire de réorganiser les programmes de formation par profils, de combiner les profils existants, ou d'introduire des dispositifs de formation entièrement nouveaux. En fonction du système de formation du pays concerné, les réformes peuvent porter sur la formation professionnelle initiale, la formation continue ou les formations pour l'emploi. Elles peuvent viser les modules de formation, les actions de formation non formelles en dehors du lieu de travail, ou les formations dans l'entreprise. Enfin, se pose la question du financement: qui tire un bénéfice de ces nouvelles compétences et qui doit payer?

4. Approches

En fonction de leurs systèmes d'éducation et de formation, ainsi que de leur culture, les pays européens ont mis en œuvre et appliqué diverses approches permettant de se faire une idée de l'avenir, afin de détecter, observer et anticiper les nouveaux besoins de compétences et leur évolution. Ces approches vont des études de cas, des enquêtes dans les entreprises et des enquêtes et prévisions d'experts, aux scénarios et observatoires aux niveaux régional, national et supranational. Les audits de compétences, les groupes de discussion et les exercices d'étalonnage des performances sont des activités complémentaires dans ce même domaine, ou dans d'autres apparentés.

Ces approches sont en partie complémentaires et, en partie, elles se substituent les unes aux autres. Elles recourent à des méthodes différentes qui sont,

par nature, soit qualitatives, soit quantitatives. En outre, chacune d'elles considère un horizon temporel particulier et poursuit un degré spécifique de représentativité, de généralisation et de différenciation. De plus, l'engagement des parties prenantes varie selon les méthodes, allant, par exemple, d'une approche du haut vers le bas dans le cas des prévisions traditionnelles, aux approches ascendantes et à une participation intense dans le cas des enquêtes réalisées par des experts, ou des audits de compétences.

Depuis quelque temps, la tendance est de mettre en œuvre des approches plus «holistiques», qui associent les données quantitatives (basées sur les statistiques, les enquêtes et les prévisions) aux informations qualitatives (estimations d'experts, enquêtes Delphi ou études prospectives).

En outre, il est essentiel de chercher à déterminer si les «nouvelles» compétences détectées sont réellement nouvelles, ou s'il s'agit simplement d'un nouveau nom désignant des qualifications et des exigences traditionnelles. Par exemple, en analysant les annonces d'offres d'emploi, on peut constater que les entreprises font souvent preuve d'innovativité en donnant, pour des raisons de marketing, des appellations nouvelles à des postes traditionnels. Par ailleurs, certaines compétences, effectivement nouvelles dans un pays donné, peuvent exister depuis longtemps ailleurs.

De plus, il convient d'accorder une attention particulière à la question de savoir si les compétences nouvelles détectées, ou leur évolution prévisible, seront durables ou éphémères, et si elles ouvrent des possibilités d'emploi à large échelle, ou uniquement dans des niches. Si ces critères ne sont pas remplis, on risque de s'égarer dans la planification de l'avenir; or, compte tenu des échéances dans le cadre desquelles opèrent les politiques de l'éducation et de la formation, il peut en résulter des erreurs durables dans la répartition des ressources.

Une dernière question, tout aussi importante, concerne la traduction des résultats en politiques. Les décideurs publics, dès lors que les résultats leur ont été communiqués, doivent prendre un certain nombre de décisions visant à mettre en œuvre de nouveaux dispositifs de formation, ou à réorganiser les programmes.

Tout exercice visant à déterminer les besoins de compétences doit être légitime, c'est-à-dire reconnu et valorisé par ses «clients». À cette fin, l'activité en elle-même et les analyses auxquelles elle donne lieu doivent reposer sur des acquis théoriques et dévoiler clairement les fondements explicites et implicites de la démarche. Les critères requis sont ceux qui assurent la validité interne et externe du processus; pertinence, fiabilité et exactitude. Cela concerne le choix et l'utilisation de méthodes appropriées, ainsi que la possibilité d'appliquer les résultats dans des domaines, des régions ou des secteurs proches.

La légitimation sociale et politique ne sera acquise que si les personnes chargées des réformes et des interventions sont elles-mêmes convaincues de la pertinence et de la robustesse des approches et des résultats. Le moyen le plus fructueux de gagner l'adhésion est de faire participer à temps chacune des parties concernées dans le projet de reconnaissance précoce des besoins de compétences. Cela permet de résoudre bien des problèmes ultérieurs dans l'hypothèse où la traduction en politiques s'effectue correctement. Les évaluations de la qualité et la formation des enseignants et des formateurs à ces nouvelles compétences sont des sujets importants. Étant donné l'incertitude et le changement permanent attachés à toute information sur l'avenir, un suivi régulier et des exercices d'évaluation seront nécessaires pour améliorer les programmes et les initiatives et apprécier leur réussite. Cette exigence s'applique aussi bien à l'évaluation corrective réalisée pendant la phase de mise en œuvre d'un programme, qu'à l'évaluation finale des impacts et à l'analyse coûts-bénéfices.

5. La situation en Europe et les modalités de coopération

Certains pays européens bénéficient d'une longue expérience en matière de détection précoce des besoins de formation, tandis que pour d'autres il s'agit d'une activité nouvelle. Les approches utilisées sont diverses, mais on constate encore de graves insuffisances en ce qui concerne les méthodes et les données. Cela traduit non seulement la diversité des infrastructures disponibles pour la recherche empirique, mais également des différences dans le soutien financier ou organisationnel apporté par les politiques à ces activités.

Il conviendra d'améliorer la transparence et d'intensifier la coopération entre pays afin que les pays apprennent les uns des autres et partagent leurs expériences. Nous aborderons brièvement ci-dessous des questions qu'il conviendra de traiter dès qu'un accord aura été trouvé sur l'intensification de la coopération européenne en matière de reconnaissance précoce des besoins de compétences.

5.1. Échanges d'informations

Le premier but d'une coopération européenne plus étroite en matière de détection précoce des besoins de compétences est d'accroître la transparence entre les pays. Cela concerne les échanges mutuels d'informations sur les tendances et les besoins émergents dans les différents secteurs, régions et

professions. L'importance de la transparence s'applique non seulement aux secteurs et aux professions confrontés aux mêmes transformations dans différents pays, mais aussi aux domaines dont certaines activités sont explicitement «transnationales». Le premier cas de figure concerne, par exemple, les nouvelles technologies de pointe, telles que les piles combustibles, l'optique, les biotechnologies et les nanotechnologies et leurs conséquences futures en termes de compétences. Toutefois, d'autres domaines plus traditionnels, tels que la manufacture, l'artisanat et les services aux particuliers, connaissent également une évolution des compétences. Parmi les activités «transnationales» relevant du second cas de figure nous trouvons le tourisme, le transport et la logistique, la protection de l'environnement, etc. Ici, les défis et les solutions ne diffèrent probablement pas d'un pays à l'autre.

5.2. Échanges d'experts et collaboration

Une autre forme de coopération concerne l'échange d'experts, de chercheurs et de stagiaires, ainsi que la collaboration concrète dans le cadre de projets particuliers. L'organisation de ce type d'échanges pourrait incomber à des institutions compétentes, ou intervenir dans le cadre et avec le soutien de programmes européens, notamment ceux qui visent à encourager la mobilité transnationale.

Un moyen d'intensifier la coopération et les échanges consiste à organiser des visites d'études dans différents pays à l'intention des parties prenantes (décideurs politiques, gestionnaires, partenaires sociaux, prestataires de formation, etc.). Le Cedefop a organisé des programmes de ce type dans le cadre de Leonardo da Vinci, avec des résultats probants. Les visites d'études pourraient notamment avoir pour objet d'informer les parties prenantes sur les activités engagées dans le pays hôte et, partant, de les rendre plus sensibles aux besoins de leur propre pays.

5.3. Travail en réseau

Un outil fondamental permettant de concrétiser l'intensification des échanges et la coopération consiste à établir un réseau européen ouvert à tous ceux (chercheurs, décideurs politiques, praticiens et partenaires sociaux) qui œuvrent dans le domaine de la reconnaissance précoce des besoins de compétences. L'importance et le succès de ce type de réseaux ont été démontrés, notamment, par le réseau allemand *FreQueNz* (www.frequenz.net) qui existe depuis les années 1990 et réunit un nombre considérable d'organisations et d'institutions partenaires travaillant dans le domaine de la détection précoce des besoins de compétences, y compris des experts d'autres pays.

L'établissement d'un réseau européen, voire international, consacré à la reconnaissance précoce des besoins de compétences devrait se faire en tirant les enseignements des expériences acquises par d'autres réseaux, en liaison avec les réseaux pertinents aux niveaux national et supranational. Les activités du réseau devraient combiner les rencontres réelles entre les membres et l'exploitation des outils électroniques.

Des conférences biennales de grande envergure permettraient de discuter des travaux en cours, des nouveaux défis, des idées et des approches, ainsi que des principaux résultats. Des ateliers organisés à tour de rôle par les différents partenaires en des lieux différents traiteraient de questions spécifiques. Ces ateliers pourraient aborder des sujets particuliers qui seront discutés entre experts. Les conférences comme les ateliers devront travailler à partir de documents préparatoires et les actes des réunions devront être diffusés à tous les membres du réseau, ainsi qu'à un public plus large. Néanmoins, ces manifestations requièrent habituellement le soutien financier et organisationnel du secteur politique, c'est-à-dire des ministères nationaux, des partenaires sociaux, ou des organisations de l'UE.

On pourrait également envisager la publication d'une série périodique présentant les rapports sur les nouvelles tendances des compétences et des qualifications constatées en Europe, rédigés en étroite collaboration avec les membres du réseau à partir de leurs contributions. Ces rapports pourraient être publiés sur papier et sous forme électronique.

Un site web européen pourrait être créé sur Internet afin de constituer une «communauté virtuelle». Le Cedefop adhère à ce projet et entend le réaliser à condition que les ressources humaines et financières nécessaires soient fournies à cet effet. L'accès du site web sera réservé aux membres du réseau; il comprendra toutefois des pages d'information générale accessibles à un public plus large. Le site devra contenir les éléments suivants:

- (a) base de données et de contact des membres du réseau: institutions, organisations, experts;
- (b) présentation des projets et des activités de chaque membre du réseau dans le domaine de la recherche et des politiques;
- (c) annonce des conférences et des ateliers pertinents et téléchargement des documents de travail;
- (d) banque de données documentaires, régulièrement mise à jour, sur la littérature publiée et «grise» consacrée à la reconnaissance précoce des besoins de compétences;
- (e) création d'une plate-forme interactive consacrée aux discussions, aux échanges d'idées, à la recherche de collaborations, aux suggestions,

permettant également de diffuser des offres d'emploi, des propositions de stages, des appels d'offres, etc.

(f) publication régulière d'un bulletin électronique accessible à un large public.

Le consortium national établi par le Cedefop dans le cadre de son Réseau européen de référence et d'expertise (*ReferNet*) pourrait contribuer à identifier les parties prenantes et soutenir les activités liées à la détection précoce des besoins de compétences. Les informations pertinentes seront introduites dans le système de gestion de la connaissance (KMS), mis au point actuellement par le Cedefop.

Toutefois, un certain nombre de questions et de problèmes restent à résoudre avant de lancer un tel réseau. Ces problèmes vont de la traduction des documents et des informations téléchargeables à la disponibilité des ressources humaines et matérielles nécessaires. L'essentiel, néanmoins, reste que toutes ces activités en réseau ne pourront fonctionner correctement que si tous les membres coopèrent et bénéficient par ailleurs d'un soutien organisationnel et financier solide et durable. Faut-il poursuivre cet objectif, comment le réaliser, qui faut-il impliquer et comment organiser le réseau? Telles sont les questions importantes qui seront discutées pendant la conférence, ainsi que durant les phases de suivi.

N.B.: Depuis la rédaction de ce rapport, le Cedefop a effectivement créé le réseau évoqué ci-dessus. Il s'agit du réseau *Skillsnet*, accessible tant aux membres du réseau qu'au public. Le lecteur peut y accéder via la page d'accueil du Village européen de la formation (www.training-village.gr), en sélectionnant le menu Projets et réseaux.

Liste des collaborateurs

Lothar Abicht

Institut für Strukturpolitik und
Wirtschaftsförderung (isw) / Institut de
politique structurelle et de développement
économique
Halle (Saale), Allemagne
E-mail: abicht@isw-institut.de
www.isw-institut.de
www.frequenz.net

Tiina Annus

PRAXIS Center for Policy Studies
Centre d'études politiques PRAXIS
Tallinn, Estonie
E-mail: tiina@praxis.ee
www.praxis.ee

Peter Bott

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) /
Institut fédéral de la formation
professionnelle
Bonn, Allemagne
E-mail: bott@bibb.de
www.bibb.de
www.frequenz.net

Norbert Bromberger

Forschungsinstitut für Berufsbildung im
Handwerk an der Universität zu Köln
(FBH) / Institut de recherches sur la
formation et l'enseignement
professionnels dans le secteur de
l'artisanat de l'université de Cologne
Cologne, Allemagne
E-mail: Norbert.Bromberger@uni-koeln.de
www.uni-koeln.de, www.frequenz.net

Mike Coles

The Qualifications and Curriculum
Authority (QCA) / Conseil pour les
qualifications et les programmes d'études
Londres, Royaume-Uni
E-mail: ColesM@qca.org.uk
www.qca.org.uk

Géry Coomans

Institut des sciences mathématiques
et économiques appliquées (ISMEA)
Paris, France
E-mail: gery.coomans@easynet.be
<http://www.ismea.org>

Sergio Corti

Commission européenne,
DG Éducation et Culture
E-mail: sergio.corti@dg22.cec.be
www.europa.eu.int/comm

Helen Diedrich-Fuhs

Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für
Berufsbildung (KWB) / Organisation des
employeurs allemands pour la formation
professionnelle
Bonn, Allemagne
E-mail:
Diedrich-Fuhs@kwb-berufsbildung.de
www.kwb-berufsbildung.de

Bernd Dworschak

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft
und Organisation (Fraunhofer IAO) /
Institut du génie industriel de Fraunhofer
Stuttgart, Allemagne

E-mail:

bernd.dworschak@iao.fraunhofer.de

www.pm.iao.fhg.de

www.frequenz.net

Christoph Ehrenberg

Bundesministerium für Bildung und
Forschung (BMBF) / Ministère fédéral de
l'éducation et de la recherche

Bonn, Allemagne

E-mail:

christoph.ehrenberg@bmbf.bund.de

www.bmbf.de, www.frequenz.net

Friedrich Hubert Esser

Forschungsinstitut für Berufsbildung im
Handwerk an der Universität zu Köln
(FBH) / Institut de recherches sur la
formation et l'enseignement
professionnels dans le secteur de
l'artisanat de l'Université de Cologne
Cologne, Allemagne

E-mail: f-h.esser@uni-koeln.de

www.uni-koeln.de

www.frequenz.net

Henriette Freikamp

Institut für Strukturpolitik und
Wirtschaftsförderung (isw) / Institut de
politiques structurelles et de
développement économique
Halle (Saale), Allemagne

E-mail: freikamp@isw-institut.de

www.isw-institut.de

www.frequenz.net

Mario Gatti

Istituto per lo Sviluppo della Formazione
Professionale dei Lavoratori / Institut pour
le développement de la formation
professionnelle des travailleurs (ISFOL)

Rome, Italie

E-mail: m.gatti@isfol.it

www.isfol.it

Hans Heijke

Dutch Research Centre for Education
and the Labour Market (ROA) /
Centre de recherche sur l'éducation
et le marché du travail

Université de Maastricht

Maastricht, Pays-Bas

E-mail: h.heijke@roa.unimaas.nl

www.fdewb.unimaas.nl/roa/home.htm

Sibylle Hermann

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft
und Organisation (Fraunhofer IAO) /
Institut du génie industriel de Fraunhofer
Stuttgart, Allemagne

E-mail:

sibylle.hermann@iao.fraunhofer.de

www.pm.iao.fhg.de

www.frequenz.net

Christoph Hilbert

Wissenschaftszentrum Berlin für
Sozialforschung (WZB) / Centre de
recherches en sciences sociales de Berlin
Berlin, Allemagne

E-mail: hilbert@wz-berlin.de

www.wz-berlin.de

www.frequenz.net

Olympia Kaminioti

Employment Observatory Research –
Informatics S. A. (PAEP)
Athènes, Grèce
E-mail: okaminioti@paep.org.gr
www.paep.org.gr

Ioannis Koukiadis

Parlement européen
E-mail: lkoukiadis@europarl.eu.int
www.europarl.eu.int

Jochen Laux

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) /
Confédération des syndicats allemands
Berlin, Allemagne
E-mail: jochen.laux@bvv.dgb.de
www.dgb.de

Rupert Maclean

UNESCO/UNEVOC
Bonn, Allemagne
E-mail: R.Maclean@unevoc.de
www.unevoc.unesco.org

Ginette Manderscheid

Centre européen pour le développement
de la formation professionnelle (Cedefop)
E-mail: gma@cedefop.eu.int
www.cedefop.eu.int
www.trainingvillage.gr

Ulrich Mittag

Bundesministerium für Bildung und
Forschung (BMBF) / Ministère fédéral de
l'éducation et de la recherche
Bonn, Allemagne
E-mail: ulrich.mittag@bmbf.bund.de
www.bmbf.de
www.frequenz.net

Ralf Mytzek

Wissenschaftszentrum Berlin für
Sozialforschung (WZB) / Centre de
recherches en sciences sociales de Berlin
Berlin, Allemagne
E-mail: mytzek@wz-berlin.de
www.wz-berlin.de
www.frequenz.net

Loek F. M. Nieuwenhuis

Stoas Research
Wageningen, Pays-Bas
E-mail: lni@stoas.nl
www.stoas.nl

Veli-Pekka Niitamo

Global Strategic Resourcing, Nokia
Finlande
Supply-Demand Task-Force, Career
Space
E-mail: Veli-pekka.niitamo@nokia.com
www.career-space.com

Teresa Oliveira

Faculdade de Ciências da Universidade de
Lisboa / Faculté des Sciences de
l'Université de Lisbonne
Lisbonne, Portugal
E-mail: mto@fc.ul.pt
www.fc.ul.pt

Ioanna Panopoulou

Ministère du travail et des affaires
sociales
Athènes, Grèce
E-mail: labor-kp@otenet.gr
www.labor-ministry.gr

David Parkes

Institut européen d'éducation et de
politique sociale (IEEPS)
Paris, France
E-mail: parkes@wanadoo.fr
www.eiesp.org

Jordi Planas

Institut de Ciències de l'Educació (ICE),
Universitat Autònoma de Barcelona
(UAB) / Institut des sciences de
l'éducation, Université autonome de
Barcelone
Bellaterra (Barcelone), Espagne
E-mail: jordi.planas@uab.es
www.ub.es/ice

George Psacharopoulos

Parlement grec
Athènes, Grèce
E-mail: gpsach@otenet.gr
www.parliament.gr

Peter Rigney

Irish Congress of Trade Unions (ICTU) /
Congrès irlandais des syndicats
Dublin, Irlande
E-mail: peter.rigney@ictu.ie
www.ictu.ie

Claude Sauvageot

Ministère français de l'éducation
Paris, France
E-mail:
claude.sauvageot@education.gouv.fr

Eleonora Waltraud Schmid

Centre européen pour le développement
de la formation professionnelle (Cedefop)
E-mail: ews@cedefop.eu.int
www.cedefop.eu.int
www.trainingvillage.gr

Susanne Liane Schmidt

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft
und Organisation (Fraunhofer IAO) /
Institut du génie industriel de Fraunhofer
Stuttgart, Germany
E-mail:
Susanne.Schmidt@iao.fraunhofer.de
www.pm.iao.fhg.de
www.frequenz.net

Klaus Schömann

Wissenschaftszentrum Berlin für
Sozialforschung (WZB) / Centre de
recherches en sciences sociales de Berlin
Berlin, Allemagne
E-mail: klaus@wz-berlin.de
www.wz-berlin.de
www.frequenz.net

Hilary Steedman

Centre for Economic Performance (CEP),
London School of Economics
Londres, Royaume-Uni
E-mail: h.steedman@lse.ac.uk
www.lse.ac.uk

Gudrun Steeger

Bundesministerium für Bildung und
Forschung (BMBF) / Ministère fédéral de
l'éducation et de la recherche
Bonn, Allemagne
E-mail: Gudrun.Steeger@bmbf.bund.de
www.bmbf.de
www.frequenz.net

Johan van Rens

Centre européen pour le développement
de la formation professionnelle (Cedefop)
E-mail: jvr@cedefop.eu.int
www.cedefop.eu.int
www.trainingvillage.gr

Olga Strietska-Ilina

National Observatory of Employment
and Training, National Training Fund /
Observatoire national de l'emploi
et de la formation, Fonds national
pour la formation
Prague, République tchèque
à partir d'octobre 2003: Centre européen
pour le développement de la formation
professionnelle (Cedefop)
E-mail: ost@cedefop.eu.int
www.cedefop.eu.int
www.trainingvillage.gr

Heikki Suomalainen

Union of Industrial and Employers'
Confederations of Europe / Union des
Confédérations de l'industrie et des
employeurs d'Europe (UNICE)
E-mail: heikki.suomalainen@tt.fi
www.unice.org

Manfred Tessaring

Centre européen pour le développement
de la formation professionnelle (Cedefop)
E-mail: mt@cedefop.eu.int
www.cedefop.eu.int
www.trainingvillage.gr

Sigles et codes des pays

Codes des pays

A	Autriche
AL	Albanie
B	Belgique
BG	Bulgarie
BiH	Bosnie-et-Herzégovine
CH	Suisse
CY	Chypre
CZ	République tchèque
D	Allemagne
DK	Danemark
E	Espagne
EE	Estonie
EL	Grèce
ex-RDA	ancienne République démocratique allemande
F	France
FIN	Finlande
HU	Hongrie
I	Italie
IRL	Irlande

IS	Islande
L	Luxembourg
LT	Lituanie
LV	Lettonie
N	Norvège
NL	Pays-Bas
P	Portugal
PECO	pays d'Europe centrale et orientale
PL	Pologne
RDA	voir «ex-RDA»
RO	Roumanie
S	Suède
SK	Slovaquie
SL	Slovénie
UE	Union européenne
UK	Royaume-Uni
US	États-Unis
USA	États-Unis d'Amérique
UZB	Ouzbékistan

Institutions et organisations (entre parenthèses: pays)

* traduction non officielle

BA	Bundesanstalt für Arbeit (depuis 2004: Bundesagentur für Arbeit) / Services fédéraux pour l'emploi* (D)
bfw	Berufsbildungswerk Hamburg / Centre de formation professionnelle de la confédération allemande des syndicats, Hambourg* (D)
bfbz	Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft / Centres de formation continue des unions patronales de Bavière* (D)
BIAT	Berufsbildungsinstitut Arbeit und Technik der Universität Flensburg / Institut d'enseignement technique professionnel à l'université de Flensburg* (D)
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung / Institut fédéral pour la formation professionnelle (D)
BIT	Bureau international du travail
BITKOM	The German Information, Telecommunications and New Media Association / Fédération allemande des télécoms et des nouveaux médias* (D)
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung / Ministère fédéral de l'éducation et de la recherche* (D)
CE	Commission européenne
Cedefop	Centre européen pour le développement de la formation professionnelle
CEP	Centre for Economic Performance (UK)
CÉREQ	Centre d'études et de recherches sur les qualifications (F)
CES	Confédération européenne des syndicats
DfEE	Department for Education and Employment / ministère de l'éducation et de l'emploi (UK)
DG EAC	Direction générale de l'éducation et de la culture (de la Commission européenne)
DG	Direction générale (de la Commission européenne)
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund / Confédération allemande des syndicats * (D)

DRV	Deutscher Reisebüro und Reiseveranstalter Verband / Association des agences de voyages et des tours-opérateurs d'Allemagne* (D)
DURSI	Ministère des universités, de la recherche et de la société de l'information (E)
EICTA	European Information and Communications Technology Industry Association
ESTO	European Science and Technology Observatory / Observatoire européen de la science et de la technologie
ETF	Fondation européenne pour la formation
EUROSTAT	Office statistique des communautés européennes
FBH	Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk an der Universität zu Köln / Institut de recherches sur la formation professionnelle dans l'artisanat de l'Université de Cologne* (D)
FORCEM	Fundación para la Formación Continua / Fondation pour la formation continue* (E)
Fraunhofer IAO	Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation / Institut du génie industriel de Fraunhofer* (D)
GRET	Grup de Recerca sobre Educació i Treball / Groupe de recherches sur l'éducation et le travail* (E)
HK-Forschung	Helmut Kuwan, Sozialwissenschaftliche Forschung und Beratung München / Helmut Kuwan, sondages et conseil, Munich* (D)
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit / Institut de recherche sur le marché du travail et les professions (D)
ICE-UAB	Instituto de Ciències de l'Educació – Universitat Autònoma de Barcelona / Institut des Sciences de l'éducation – Université autonome de Barcelone (E)
IDESCAT	Institut de estadístiques de Catalogne (E)
IEEP	Institut pour une politique européenne de l'environnement de l'UNESCO
IEEPS	Institut européen d'éducation et de politique sociale (F)
INEM	Instituto Nacional de Empleo / Institut national pour l'emploi (E)
Infratest	Infratest Sozialforschung / Institut de sondage Infratest *(D)
IPK	International World Travel Monitor Company
IPTS	Institute for Prospective Technological Studies /Institut d'études technologiques prospectives

ISFOL	Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori / Institut pour le développement de la formation professionnelle des travailleurs (I)
ISMEA	Institut des sciences mathématiques et économiques appliquées (FR)
ISTAT	Istituto Nazionale di Statistica / Institut national de statistiques (I)
isw	Institut für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung / Institut pour les politiques structurelles et le développement économique * (D)
KWB	Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung / Conseil de l'économie allemande pour la formation professionnelle (D)
NCVQ	National Council for Vocational Qualifications / Conseil national pour les qualifications professionnelles (UK)
NOET	Observatoire national de l'emploi et de la formation (CZ)
NSTF	National Skills Task Force / Groupe de travail spécial sur les compétences (UK)
NTF	Fonds national pour la formation (CZ)
NU	Nations Unies
OAED	Greek Manpower Employment Organisation / Administration grecque pour l'emploi* (GR)
OCDE	Organisation pour la coopération économique et le développement
OEE	Observatoire européen de l'emploi
OMC	Organisation mondiale du commerce
OMT	Organisation mondiale du tourisme
QCA	The Qualifications and Curriculum Authority / Conseil pour les qualifications et les programmes d'études (UK)
RILSA	Research Institute of Labour and Social Affairs / Institut de recherches sur le travail et les affaires sociales (CZ)
ROA	Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt / Centre de recherche sur l'éducation et le marché du travail (NL)
SCOTVEC	Scottish Vocational Education Council (Scotland) / Conseil écossais de la formation professionnelle
SEU	Social Exclusion Unit / Groupe de travail sur l'exclusion sociale* (UK)
SPE	Services publics pour l'emploi (CZ)

SSC	Sector Skills Councils – Conseils pour les compétences sectorielles (UK)
SSDA	Sector Skills Development Agency / Agence de développement des qualifications sectorielles (UK)
ÚIV	Institut d'information sur l'éducation (CZ)
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNEVOC	Centre international pour l'enseignement technique et la formation professionnelle de l'UNESCO
UNICE	Union des Confédérations de l'industrie et des employeurs d'Europe
WZB	Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung / Centre de recherches en sciences sociales de Berlin (D)

Autres termes et sigles

AT	Assistance technique
ATECO-91	Classification des activités économiques (I)
BAT	British American Tobacco (D)
Cedra	Arène de la recherche du Cedefop
CIRCA	Communication and Information Resource Centre Administrator
CITE	Classification internationale type de l'éducation
CITP	Classification internationale type des professions
CMO	Communication médiatisée par ordinateur
CompTIA	Computing Technology Industry Association
DRH	Développement des ressources humaines
ECDL	Permis de conduire informatique européen
ECONLIT	Electronic Bibliography of Economics Literature
ECTS	Système européen de transfert de crédits
EFT	Enquête communautaire sur les forces de travail
EPA	Enquête sur la population active (E)

EPOC	Employer perception of courses – Perception des cours par les employeurs
ERNIE	Electronic Recruiting News in E-mail
ERO	European Research Overview / Panorama européen de la recherche (Cedefop)
ETV	Village européen de la formation (Cedefop)
EUCIP	Certification européenne des professionnels de l'informatique
F.U.R	Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen / Association de recherche sur les vacances et les voyages* (D)
FEDER	Fonds européen de développement régional
FEOGA	Fonds européen d'orientation et de garantie agricole
FEP	Formation et enseignement professionnels
FISTERA	Foresight on Information Society Technologies in the European Research Area (réseau thématique chargé de la prospective dans le domaine des technologies de la société de l'information dans l'espace européen de la recherche)
FreQueNz	Network for early identification of qualification needs – Réseau de reconnaissance précoce des besoins de compétences (D)
FSE	Fonds social européen
IALS	Enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes
IDQ©	Instrumentarium zur Dauerbeobachtung der Qualifikationsentwicklung© / Méthode pour le suivi régulier et la reconnaissance précoce des tendances de qualifications (D)
IFOP	Instrument financier d'orientation de la pêche
IPC	Indice des prix à la consommation
KMS	Knowledge Management System / Système de gestion de la connaissance (Cedefop)
LFS	Labour Force Survey – Enquête sur les forces de travail
MEDA	Partenariat euro-méditerranéen
NOS	National Occupational Standards – Normes professionnelles nationales (UK)

NPPT	National Programme for Personnel Training – Programme national pour la formation professionnelle (UZB)
NQF	National Qualifications Framework – Cadre national des qualifications (UK)
NUTS	Nomenclature des unités territoriales statistiques
NVQ	National Vocational Qualifications – Qualifications professionnelles nationales (UK)
OREF	Observatoires régionaux de l'emploi et de la formation (F)
PC	Personal computer / ordinateur personnel
PIB	Produit intérieur brut
PISA	Programme pour l'évaluation des acquis des élèves (OCDE)
PME	Petite et moyenne entreprise
POMF	Post Mortem of Manpower Forecasting (UK)
PTU	Lycées d'enseignement professionnel (UZB)
R&D	Recherche et développement
ReferNet	Réseau européen de référence et d'expertise (Cedefop)
RH	Ressources humaines
Skillsnet	Réseau pour la détection précoce des besoins de compétences (Cedefop)
SPOC	Student perception of courses / Perception des cours par les élèves
SSE	Enseignement secondaire supérieur (UZB)
TAER	Assistance technique pour la réforme de l'éducation
TED	Traitement électronique des données
TI	Technologies de l'information
TIC	Technologies de l'information et de la communication

Cedefop (Centre européen pour le développement de la formation professionnelle)

Reconnaître les besoins de compétences pour l'avenir

Recherche, politique et pratique

*Susanne Liane Schmidt,
Olga Strietska-Illina,
Manfred Tessaring,
Bernd Dworschak (dir.)*

Luxembourg:

Office des publications officielles des Communautés européennes, 2005

2005 – VI, 286 p. – 17.5 x 25 cm

(Cedefop Reference series; 60 – ISSN 1608-7089)

ISBN 92-896-0271-6

N° cat.: TI-57-03-475-FR-C

Prix au Luxembourg (TVA exclue): EUR 25

N° de publication: 3037 FR



Ministère fédéral
de l'Éducation
et de la Recherche

Reconnaître les besoins de compétences pour l'avenir

Recherche, politique et pratique

Dans un environnement en mutation rapide, la reconnaissance précoce des besoins en compétences représente un enjeu croissant. Le rythme du changement technologique et de l'innovation fait peser de nouvelles exigences sur le marché du travail en termes de compétences et d'aptitudes. Il est indispensable de disposer de données fiables et exactes sur les tendances des compétences pour répondre en temps voulu aux besoins d'éducation et de formation, nouveaux ou en mutation.

Cette publication met en lumière certains des défis et des solutions liés au repérage précoce des besoins en compétences. Elle analyse les résultats de la recherche dans ce domaine, leur pertinence et leur traduction en politiques et en pratiques. Elle fournit des exemples de bonnes pratiques en matière de reconnaissance, d'anticipation et de suivi des besoins en compétences, nouveaux ou en mutation, aux niveaux national, sectoriel et régional, ainsi qu'au niveau de certains groupes cibles spécifiques.

Cette publication s'appuie sur les débats de la conférence internationale sur ce thème qui s'est tenue à Thessalonique en mai 2003, durant la Présidence grecque. Elle s'inscrit dans le prolongement du débat engagé dans la première publication sur ce thème, intitulée *Early identification of skill needs in Europe* (Cedefop, BMBF, 2003). Des informations sont disponibles sur le site web du réseau Skillsnet, récemment mis en place: http://www.trainingvillage.gr/etv/Projects_Networks/Skillsnet.

**Susanne Liane Schmidt, Olga Strietska-Ilina
Manfred Tessaring, Bernd Dworschak**



Centre européen pour le développement
de la formation professionnelle

Europe 123, GR-570 01 Thessaloniki (Pylea)
Adresse postale: PO Box 22427, GR-551 02 Thessaloniki
Tél. (30) 23 10 49 01 11, Fax (30) 23 10 49 00 20
E-mail: info@cedefop.eu.int
Page d'accueil: www.cedefop.eu.int
Site web interactif: www.trainingvillage.gr

Prix au Luxembourg (TVA exclue): EUR 25

3037 FR



Office des publications
Publications.eu.int

ISBN 92-896-0271-6



9 789289 602716 >