

# PME, GESTION DU PERSONNEL ET ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

par Bernard Hillau

*Autrefois largement négligée dans les petites entreprises, la fonction personnel semble aujourd'hui s'étoffer. S'appuyant sur des enquêtes dans le secteur de la machine-outil, l'auteur cherche à savoir si cette évolution reflète de nouvelles pratiques de gestion du personnel dans les PME, incluant une meilleure connaissance de l'environnement et une action plus efficace auprès des partenaires de la formation et de l'emploi.*

Dans les petites et moyennes entreprises industrielles, on a longtemps considéré que la fonction personnel ne nécessitait ni structures ni technicité propres. Il est vrai que lorsque les effectifs de l'entreprise se limitent à quelques dizaines (voire à quelques centaines de personnes pour les entreprises moyennes), le volume annuel des recrutements et des promotions est suffisamment restreint pour que ceux-ci soient traités directement aux différents niveaux de la hiérarchie.

Il est donc rare de rencontrer dans les PME qui ont conservé une organisation fonctionnelle faiblement différenciée un service personnel autonome. Lorsque c'est le cas, dans des entreprises moyennes notamment, il s'agit d'un petit service avec, à sa tête, un chef du personnel qui a, par son expérience, acquis une bonne connaissance des hommes... là s'arrête sa définition en tant que "spécialiste" de la gestion du personnel.

Pourtant à travers le mouvement de fond de restructuration, analysé dans des PME de la construction mécanique, se manifeste un certain changement de la fonction personnel, fonction prise dans une évolution d'ensemble, mais qui présente des orientations particulières en relation avec une conception nouvelle de la « qualification » dans l'entreprise.

Nous avons souligné dans un précédent article [1] que la gestion des qualifications prenait une dimension stratégique face à un changement technologique et industriel de plus en plus opaque. Si de nouvelles contraintes pèsent ainsi sur la conception des directions d'entreprise en

matière de formation des compétences et de filières professionnelles, cela devrait-il se traduire nécessairement par un étoffement de la fonction personnel dans ses structures et dans ses moyens ?

On observe effectivement qu'à taille d'entreprise égale, la fonction personnel n'est plus considérée comme « le parent pauvre » de l'entreprise : celle-ci prend bonne place dans les nouveaux organigrammes, sous des dénominations diverses telles que direction du personnel, direction des ressources humaines, etc.

Faut-il toutefois considérer ces évolutions comme très formelles, en liaison avec un discours dominant du « management » qui gagnerait peu à peu les petites et moyennes entreprises, ou bien faut-il voir dans l'autonomisation et la technicisation de la fonction personnel les signes d'un mouvement plus large qui affecte le fonctionnement général de l'entreprise et la mise en relation concrète de la formation et de l'emploi ?

Pour répondre à ces questions on cherchera à analyser l'évolution de la fonction personnel de différents points de vue : dans ses structures (organisation du service), ses procédures et ses missions, mais on s'attachera aussi à montrer que la fonction personnel c'est tout un mode d'insertion de l'entreprise dans son environnement de formation et d'emploi.

Examinée sous cet angle, la fonction personnel, au même titre que d'autres fonctions jugées parfois plus stratégiques, est révélatrice du dynamisme de l'entreprise dans son ensemble, et la question se ramène à une alternative : subir ou construire son rapport à l'environnement de la formation et de l'emploi.

Formation Emploi n° 19. Juillet-Septembre 1987 - La Documentation Française.  
Les chiffres entre crochets renvoient à la bibliographie en fin d'article.

#### CONDITIONS D'ENQUÊTE

Les données recueillies émanent d'une enquête qualitative conduite dans douze entreprises du secteur de la machine-outil, dont les effectifs vont de 124 à 700 personnes.

Les investigations ont été conduites à deux niveaux :

- entretiens auprès des responsables de service (commercial, études, fabrication, personnel...);
- entretiens dans un ou plusieurs ateliers, auprès des personnels de fabrication et d'encadrement.

Outre cette enquête de base, a été conduite une enquête complémentaire auprès des partenaires institutionnels de l'entreprise dans trois régions de France où sont implantées quatre des entreprises enquêtées.

#### Organismes enquêtés :

- Agences pour l'emploi, centres d'information et d'orientation, lycées techniques, Agence pour le Développement de la Production automatisée (ADEPA), Groupement d'Établissements (GRETA), IUT.

#### Trois « bassins d'emplois » enquêtés :

— Albert, dans la Somme, est une petite ville de 11 000 habitants, de tradition « mécanique ». Située en milieu rural, à 30 km d'Amiens, 80 % de la population active travaillent dans la métallurgie avec une prédominance d'ouvriers qualifiés. L'activité machine-outil y était proportionnellement importante (trois établissements de plus de deux cents personnes en 1982).

— Saint-Étienne, dans la Loire, grand pôle industriel de la métallurgie, aujourd'hui en crise. Toutes les ressources professionnelles, scolaires, universitaires, sont présentes pour une entreprise implantée dans cette région avec, en outre, la proximité de Lyon et Grenoble. L'activité machine-outil a, ici aussi, un poids important puisque onze entreprises de construction de machines dépassent deux cents personnes [2].

— Nice, dans les Alpes-Maritimes, grande agglomération à vocation essentiellement tertiaire, avec des secteurs industriels tels que le bâtiment et l'électronique. La mécanique y occupe une place très secondaire. Une seule entreprise de machine-outil de plus de deux cents personnes.

#### LE NOUVEAU RAPPORT A LA COMPÉTENCE DANS LA PME ET LE DÉVELOPPEMENT DE LA FONCTION PERSONNEL

On distinguera deux volets dans la gestion du personnel : la gestion administrative et comptable (salaires, primes, absences, congés, etc.), la gestion technique avec des activités telles que le recrutement, la formation, la promotion, la mobilité interservices, etc.

#### Les structures traditionnelles de gestion du personnel

Dans la petite et moyenne entreprise traditionnelle il n'y a pas toujours un service personnel autonome : la gestion administrative et comptable est prise en charge par un responsable administratif, les procédures de recrutement, formation, promotion pouvant être partagées, à différents niveaux hiérarchiques, par le patron et/ou par la hiérarchie de fabrication.

Un tel système n'est viable qu'autant que l'on reste dans un système traditionnel de renouvellement de la main-d'œuvre à partir de niveaux de formation peu élevés. Le jeune est « pris en charge » (période de test, mise en doublure), au niveau de l'équipe de travail. Les promotions sont proposées par l'encadrement direct et arbitrées au niveau du chef de fabrication et du responsable administratif, en fonction d'un quota de promotions annuelles à respecter.

Le schéma simplifié varie en fonction de la taille de l'entreprise : c'est parfois le chef de fabrication qui joue le rôle de patron pour le recrutement dans la catégorie ouvriers, tandis que le PDG prend en charge plus directement le recrutement dans les services (techniciens et cadres).

Dans tous les cas, la fonction personnel se caractérise à la fois comme fortement éclatée et fortement internalisée. Elle est éclatée entre les services, notamment entre production et études : les mobilités d'un service à l'autre sont faibles, l'évolution professionnelle se fait à l'intérieur de la fonction. Elle est fortement internalisée dans la mesure où la transmission du savoir par les collègues et par la hiérarchie joue un grand rôle : mise en doublure dans l'équipe de travail, formation au poste par le contremaître ou le chef d'équipe, promotion « à l'expérience », etc.

L'absence fréquente de service personnel autonome dans les PME industrielles trouve ici son explication : la reproduction de l'organisation du travail dans l'entreprise se fait par une transmission intra-fonctionnelle du savoir de métier : savoir d'usineur, de monteur, de dessinateur par l'encadrement direct du service sans nécessité de coordination entre les services.

Au niveau d'ensemble du secteur, deux indicateurs statistiques de ce type de pratiques :

- la faiblesse des dépenses en formation continue externalisée (la part de la masse salariale consacrée à la formation professionnelle continue ne dépasse guère le minimum légal de 1,1 % [3]) ;

- la faiblesse relative du nombre de diplômés (techniciens supérieurs et ingénieurs), la plupart des cadres sont autodidactes et ont accédé à leur emploi par promotion interne [3].

### La mise en place d'une politique coordonnée des ressources humaines

Lorsque l'entreprise doit se transformer dans ses structures et dans sa technologie, elle ne peut plus se contenter d'une reconduction du savoir existant par transmission interne. Il lui faut incorporer des savoirs nouveaux : savoirs innovateurs et rationalisateurs des cadres ou des professions intermédiaires qui auront à aménager les structures nouvelles.

Les savoirs sont acquis dans des lieux de socialisation bien précis : formations scolaires et universitaires, expérience professionnelle repérée dans des entreprises ou des secteurs « de pointe », services particuliers qui jouent le rôle de pépinières pour les autres services de l'entreprise ou pour des fonctions hiérarchiques.

La mise en place par l'entreprise de filières de mobilité correspond à cette gestion des itinéraires, eux-mêmes perçus comme moyens d'incorporation de savoirs nouveaux dans l'entreprise (cette incorporation se fait par transfert d'apprentissage ; l'itinéraire individuel est le vecteur de ce transfert [4]).

La fonction personnel, dans ce contexte, change de sens : il ne s'agit plus seulement de transmettre un savoir sur le lieu de production mais de l'actualiser et le transformer. Il s'agit de gérer des mobilités, de les préparer et de les accompagner par la formation continue et la formation sur le tas...

On passe ainsi d'un système internalisé de transmission à un système externalisé de gestion des itinéraires et des compétences.

Cette évolution conduit naturellement à l'autonomisation de la fonction en un « service personnel » qui prend en charge et coordonne, pour l'ensemble des services, la gestion des itinéraires utile au fonctionnement de l'entreprise. La part de « transmission » qui reste l'apanage de chaque service (stages en atelier, aménagement de l'insertion, formation au poste de travail) se voit redéfinie dans une politique globale de recrutement, de mobilité et de formation dans l'entreprise.

Ainsi s'explique l'émergence de la fonction personnel comme véritable fonction, par détachement progressif du lieu et du processus de production et, plus largement, par substitution d'une fonction de « gestion » à une fonction de « transmission » directe des savoirs.

### LES NOUVEAUX RAPPORTS PME-ENVIRONNEMENT : CONSTRUIRE LES RÉSEAUX RELATIONNELS FORMATION-EMPLOI

Mettant l'accent sur un recrutement ouvrier à des niveaux de formation de type CEP ou CAP (1) selon les

(1) CEP : certificat d'études primaires, CAP : certificat d'aptitudes professionnelles.

emplois, l'entreprise est tournée vers un environnement de main-d'œuvre essentiellement local.

### Les rapports de l'entreprise à l'environnement local dans les politiques traditionnelles

Les pratiques de recrutement sont personnalisées et localisées : le patron dans la petite entreprise, le chef d'atelier ou de fabrication dans les entreprises moyennes ont des relations directes avec le lycée professionnel le plus proche (le chef de travaux le plus souvent) pour les recrutements de niveau CAP (tourneur, fraiseur, ajusteur). Plus directement, certains recrutements se font dans un contexte familial (fils des ouvriers de l'entreprise), notamment pour la formation par apprentissage dans l'entreprise (formation des monteuses par exemple).

Les recrutements dans la filière « études » peuvent respecter une logique similaire : CAP de dessin industriel au niveau du LP (2) avec prolongement vers un brevet professionnel par la promotion sociale. Dans ce contexte le recours à des formations, à la fois plus hautes et plus éloignées géographiquement (BTS, DUT (3), École d'ingénieurs), restait très exceptionnel.

L'insertion de l'entreprise dans son bassin de main-d'œuvre dépend aussi de la nature de celui-ci : il peut s'agir d'un bassin local relativement restreint dans lequel l'entreprise occupe traditionnellement une position dominante (entreprise moyenne dans un bassin de petites entreprises), c'est le cas de l'entreprise A à Albert, ou, au contraire d'un grand pôle industriel dans lequel l'entreprise ne représente qu'une fraction minime de main-d'œuvre (Saint-Étienne pour l'entreprise B).

Ceci ne change pourtant pas la configuration des relations (personnalisées et localisées) entre l'entreprise et les partenaires de la formation et de l'emploi. Ceci tient à la grande dispersion des établissements scolaires d'enseignement court, les entreprises ayant souvent à proximité les ressources utiles à un recrutement d'ouvriers qualifiés de la mécanique.

### Les nouveaux rapports à l'environnement avec la modification des critères de gestion

- *Le relèvement des critères de formation initiale*

Au moment de l'enquête dans les entreprises, toutes sont à la recherche de personnels fortement diplômés pour les quelques recrutements qu'elles s'autorisent en période de crise et de restructuration. Le stock de qualifications ouvrières est jugé excédentaire alors que les

(2) LP : Lycée professionnel, anciennement centre d'apprentissage puis collège d'enseignement technique.

(3) BTS : brevet de technicien supérieur, DUT : diplôme universitaire de technologie.

entreprises souffrent, pour la plupart, d'une carence en techniciens supérieurs et, pour certaines, en ingénieurs dans les services d'études, de méthodes, de contrôle, etc. La plupart ne recrutent plus au niveau ouvriers et les relations à l'établissement scolaire local de type LP se sont fortement distendues. A l'inverse, les entreprises essaient de mettre en place de nouveaux réseaux relationnels avec des établissements scolaires de plus haut niveau. Le cas le plus caractéristique est celui de l'entreprise C de Nice qui a un « correspondant formation » qui est en même temps le chef d'un des services les plus techniques et les plus « étoffés » en qualifications de l'entreprise, le service contrôle qualité.

Ce responsable entretient des relations étroites avec le lycée technique de Nice qui forme des techniciens supérieurs « Fabrication Mécanique » et « Bureau d'Études », relations à plusieurs niveaux : accueil de stagiaires dans l'entreprise, définition et réalisation en commun avec le lycée de projets d'études, participation aux jurys d'examen, etc. Le lycée entretient des relations suivies avec différentes entreprises de la région, l'entreprise C étant jugée comme une des plus dynamiques dans ses rapports à l'Éducation nationale. Outre les relations au lycée de Nice, l'entreprise met en place un réseau plus large de liaisons avec les lycées et IUT de la région PACA (4) couvrant différentes spécialités industrielles. Il convient de noter que traditionnellement l'entreprise était proche du LP implanté dans le même ensemble scolaire et qu'elle a progressivement réorienté ses liaisons vers les sections de techniciens supérieurs.

Plus largement, ces modifications de critères entraînent des modifications dans la nature des relations. Avec des établissements en moyenne plus éloignés (les spécialités industrielles au niveau BTS, DUT ont une couverture régionale), les relations locales et personnalisées font place à des relations plus éclatées mais plus construites, plus institutionnalisées (stages, jury, contrats d'études, etc.).

Quelques cas sont ici révélateurs : deux entreprises enquêtées se sont mises en contact avec les deux établissements (de Lille et de Paris) qui offraient une « formation complémentaire machine-outil » post-BTS ; telle entreprise a recruté un ingénieur électronicien par contact avec l'association d'anciens élèves d'une école parisienne, etc.

### • *L'intensification des politiques de formation continue*

Mettre en place une politique coordonnée de formation continue dans l'entreprise n'est pas une tâche facile, surtout lorsque le chef du personnel, comme dans cette entreprise de Saint-Étienne, part de très bas dans ce domaine. La nouvelle équipe de direction s'est fixée

comme objectif de passer, entre 1983 et 1984, de 1 % à 3 % de la masse salariale investie en formation continue.

Les projets du chef du personnel se précisent dans trois directions :

— Apporter un conseil aux chefs de service :

- sur les organismes de formation : au-delà du catalogue, sur leur valeur, sur leur capacité à dialoguer avec eux, etc. « *travail long mais pas difficile et peut-être pas prioritaire* » ;

- sur le choix des agents à envoyer en stage : projet de mettre en place une fiche permettant un suivi, développer une réflexion sur ce qui est cherché à court et à moyen termes au travers de la formation.

— Mettre en place un suivi et une évaluation des résultats :

- fiche sur les organismes : « *il faudra essayer de les rencontrer périodiquement, peut-être de les amener à améliorer leurs méthodes pédagogiques* » ;

- évaluer comment le stagiaire a reçu la formation : réceptivité générale mais aussi quels acquis immédiatement utiles.

— Enfin, il faut pousser les chefs de service à valoriser les formations reçues :

- actions de sensibilisation auprès des chefs de service, incitation à une procédure d'évaluation quelques mois après la formation, incitation à une meilleure prise en compte des idées de l'individu après son stage, réflexion avec l'intéressé sur les évolutions possibles et sur l'organisation de formations ultérieures. Dans tous ces domaines, le chef du personnel doit agir strictement comme fonctionnel et doit pouvoir être apprécié par les chefs de service comme par les non-hiérarchiques, d'abord comme un homme de conseil et de méthode.

Cet exemple met en évidence les deux volets du développement de la fonction personnel : son rôle de coordination vis-à-vis des services sur les questions qui relèvent de sa compétence, son rôle d'intervention auprès des partenaires extérieurs de la formation et de l'emploi. Vis-à-vis des organismes de formation continue, l'entreprise doit se donner les moyens de contrôler leurs prestations et de les orienter. Il s'agit donc de passer d'un rôle de client passif à un rôle de partenaire privilégié, de se soustraire à l'effet « catalogue » des produits-formations tout prêts pour obtenir des formations plus adaptées aux besoins de l'entreprise. Cela suppose de connaître le marché de la formation continue, les divers prestataires, de pouvoir les mettre en concurrence, d'avoir accès aux définitions de contenus, etc.

(4) Provence - Alpes - Côte-d'Azur.

• *La recherche des « spécialistes » sur un marché du travail concurrentiel*

Avec le « virage » de la commande numérique, à la fois comme produit de la fabrication et comme équipement propre, le secteur de la machine-outil doit s'imposer comme secteur à technologies de pointe d'où des besoins très importants en spécialistes très demandés sur le marché du travail : électroniciens, mécaniciens-automatiseurs, spécialistes de l'informatique industrielle. La modification des critères de recrutement oblige brutalement les entreprises à passer d'un marché du travail d'ouvriers de métier, marché local et relativement protégé, à un marché de spécialistes hautement formés, à mobilité régionale ou nationale, très recherchés par des secteurs plus attractifs et à meilleure image de marque que le secteur de la machine-outil.

Là encore, la situation géographique joue un rôle non négligeable : situation tiraillée de la petite ville d'Albert entre deux pôles culturels et économiques que sont Lille et Paris, situation relativement favorable de Nice, notamment au niveau des techniciens formés dans la région et qui cherchent à y rester, situation très favorable pour l'entreprise de Saint-Étienne qui peut trouver localement tout l'éventail des niveaux et des spécialités de formation.

Mais ce facteur géographique n'est pas forcément le plus important : la concurrence sur le marché du travail se joue sur des différentiels de salaire, de statut, de sécurité de l'emploi. De ce point de vue, un secteur de PME en situation économique difficile a du mal à rivaliser avec des entreprises ou des organismes plus favorisés.

Quelques exemples :

« Il y avait un technicien qui était le spécialiste des automates programmables (spécialité très recherchée). Il est parti ».

Le chef du bureau d'études électriques

« Actuellement on cherche à recruter un ingénieur et un technicien supérieur pour le service mise au point. Trois personnes sont parties l'année dernière, l'une chez Renault, l'autre à EDF, la troisième dans l'enseignement avec, dans certains cas, diminution de salaire pour une meilleure sécurité d'emploi ».

Le chef du service « mise au point »

Ces exemples illustrent à la fois le rôle stratégique de certains spécialistes dans l'entreprise et, en même temps, les opportunités offertes par d'autres secteurs sans doute plus attractifs par les avantages offerts (grandes entreprises à statut et/ou à salaire élevé, fonction publique, etc.). Ces deux implications du virage technologique dans le secteur de la machine-outil placent les entreprises dans une situation telle que la fonction personnel dans l'entreprise et le développement des relations avec l'environnement de main-d'œuvre de tous niveaux passent au premier rang des priorités dans l'entreprise.

**L'ENTREPRISE FACE AUX LOGIQUES D' ACTIONS DES PARTENAIRES DE LA FORMATION ET DE L'EMPLOI**

Les discours recueillis auprès de responsables d'entreprise sont parfois critiques vis-à-vis de leurs partenaires pour l'emploi et la formation : organismes de formation continue (ASFO (5), GRETA), organismes de placements (ANPE), établissements scolaires... L'opinion dominante est que ces organismes ne sont pas assez à l'écoute des besoins de l'entreprise, qu'ils sont trop éloignés des réalités industrielles.

« Premier obstacle à surmonter dans les relations avec le GRETA, il fonctionne sur l'année scolaire alors que nous établissons notre plan de formation sur l'année civile ».

Un chef du personnel

L'enquête complémentaire réalisée au niveau local auprès de ces partenaires tend, d'une part, à rétablir un certain « équilibre » dans la vision que l'on peut avoir de ces relations et, d'autre part, à montrer comment sont susceptibles d'évoluer ces relations entreprise-environnement.

Il semble que les difficultés de relation entre les parties proviennent assez largement d'un bouleversement, à la fois tardif et profond, des conditions générales d'utilisation des qualifications dans les entreprises, bouleversement qu'il était difficile d'anticiper et auquel les différents partenaires doivent réagir.

Nous illustrerons ces évolutions en nous appuyant plus particulièrement sur les rapports des entreprises aux organismes de formation continue. D'un côté, les entreprises peu préoccupées de problèmes de formation fonctionnaient au jour le jour pour la satisfaction de besoins ponctuels, en recrutements ou en stages de formation continue ; d'un autre côté, les organismes publics de formation devaient répondre à un ensemble de demandes sociales dépassant largement le seul cadre des relations aux entreprises.

Du côté des organismes tels que les GRETA, les actions de promotion sociale et, plus largement, les actions conventionnées (actions jeunes « 16-18 ans », primo-demandeurs d'emplois, etc), occupaient une part essentielle de l'activité. La part consacrée aux actions de formation continue auprès du secteur privé restait assez réduite du fait d'une demande restreinte mais pouvait faire l'objet d'un plus grand développement en fonction d'initiatives particulières de tel ou tel GRETA qui cherchait à « pénétrer le marché du 1 % ».

Dans ce contexte, les relations entreprises-organismes de formation continue étaient relativement distendues

(5) ASFO : association de formation.

selon les modalités d'un « catalogue » d'offres que l'on a évoquées ci-dessus.

On assiste à une évolution qui va dans le sens d'un rapprochement entre partenaires, tant du côté des entreprises, avec l'accroissement de la masse financière accordée à la formation continue, que du côté des organismes qui cherchent à élargir leurs prestations et à intégrer le « produit » formation dans un service plus large à l'entreprise. Cette évolution était déjà entrevue par G. Casel qui, traitant d'un autre type d'organismes, les ASFO, discernait « *les signes d'une prise en compte dans la fonction d'assistance, d'opérations relevant du conseil en organisation et en gestion, complémentaire en amont et en aval des activités de conseil en formation. Mais (soulignait-il) une politique de développement des activités de conseil en organisation et en gestion fait l'objet de réticences – d'une certaine indifférence – de la part des groupements et constitue l'objet d'une véritable stratégie dans quelques rares ASFO seulement (une demi-douzaine peut-être ?)* » [5].

Plus largement, il semble que des mouvements de rapprochement entre l'entreprise et ses partenaires soient amorcés dont on peut souligner certains axes, les uns relevant de l'entreprise, les autres relevant des pouvoirs publics :

— *la prise en charge de plus en plus consciente et organisée de la fonction personnel dans les PME.* Cela pose des problèmes d'abord de compétences puis de structures. Problème de compétences, la fonction personnel est un métier, elle doit être l'affaire de spécialistes, elle nécessite que du temps soit dégagé dans l'activité de l'entreprise pour assurer des liaisons construites avec l'environnement de la formation et de l'emploi. Cela peut passer par la formation des chefs de petites entreprises ou par celle des personnels déjà spécialisés dans la fonction sous son aspect administratif. Problème de structures internes à l'entreprise au niveau d'entreprises moyennes (300-800 personnes) qui n'ont pas toutes accordé à la fonction personnel une place autonome dans l'organigramme, mais structures externes aussi, avec, au niveau des pouvoirs publics ou des organismes interprofessionnels, la nécessité de développer une assistance technique sur ces aspects comme il en existe sur d'autres plans (financiers, technologiques...);

— *l'étalement des diplômes professionnels de l'Éducation nationale.* La répartition géographique des établissements, par niveaux et spécialités, joue un rôle très important dans l'accès de la PME aux ressources humaines, à la fois par la nature des contacts entreprise-établissements scolaires, mais aussi par l'effet induit sur les mobilités individuelles. La désadaptation (conjunctu-

relle ou structurelle ?) des CAP vis-à-vis de certains types d'entreprises, pose le problème des ressources locales, et le pas à franchir vers les BTS-DUT est souvent trop important car il suppose de la part de l'entreprise le passage d'un marché local et protégé à un marché régional et beaucoup plus concurrentiel sur ce type de population. La modernisation des BEP et la création des baccalauréats professionnels pourraient être une des réponses à cette difficulté ;

— *le niveau charnière du régional.* Le régional s'impose de plus en plus comme niveau charnière pour une meilleure prise en compte du local. Le relèvement des critères de formation à l'entrée des entreprises, la diversité des niveaux et des spécialités professionnelles interdisent désormais l'« idéal » de la totalité des ressources à la porte de l'entreprise. Tant que les structures de qualifications à dominante ouvrière prédominaient, la notion de bassin d'emploi et de formation avait un sens pour l'entreprise. Avec des structures d'effectifs qui font une part plus grande aux techniciens et aux ingénieurs et à un plus large éventail de spécialités professionnelles, l'entreprise doit diversifier son espace d'appel au marché du travail. Au niveau académique, notamment, la prise en compte des besoins locaux de formation devrait s'articuler de plus en plus avec une complémentarité régionale des filières et des spécialités professionnelles [6].

Bernard HILLAU, CEREQ

---

#### Bibliographie

---

- [1] Hillau B., « La remise en cause des filières professionnelles dans le secteur de la machine-outil », *Formation Emploi* n° 12.
- [2] Hillau B. et Podevin G., *L'industrie française des machines-outils à métaux – L'emploi et les qualifications au cœur des restructurations*, CEREQ, Collection des Études n° 20.
- [3] Comité local pour l'Emploi – Loire sud, *La construction de machines dans l'agglomération stéphanoise*, juin 1982.
- [4] Hillau B., *Filières professionnelles et transfert de qualification – Une approche de la relation Formation-Emploi dans la mécanique*. Thèse pour le doctorat de 3<sup>e</sup> cycle, Sciences sociales du travail, Université Paris I, octobre 1984.
- [5] Casel G., *Les ASFO : leurs missions*, Centre INFFO, 1981.
- [6] Rectorat de l'Académie de Besançon, *Actualisation des filières de formation en Franche-Comté – Bilan d'une consultation*, mai 1984, novembre 1985.