

A. Cadrage de l'étude



I. Préambule

Nous adressons tous nos remerciements à l'AGEFMA OREF et aux membres du Comité de Pilotage pour la confiance qui nous a été accordée pour la réalisation de cette étude. Nous nous félicitons de l'excellente qualité relationnelle entretenue avec l'équipe de l'AGEFMA OREF et en particulier avec Mme Valérie MARLIN RETOUR tout au long de cette étude.

Nous remercions aussi tous ceux¹ qui nous ont apporté leur concours au cours des différentes phases d'investigations de cette étude.

L'étude s'est déroulée en 3 parties :

La première partie a été consacrée à un état des lieux général des besoins exprimés par les entreprises à partir d'une enquête en ligne ouverte à toutes les entreprises des secteurs concernés.

La deuxième partie a été centrée sur l'analyse des données issues de l'enquête en ligne, des entretiens qualitatifs, de l'étude documentaire et de l'examen des fiches diagnostic).

La troisième partie a été orientée sur la vérification des caractéristiques et des observations relevées à l'aide des focus groups.

Notre démarche d'investigations et d'analyse a été structurée autour de l'examen des processus de motivations et de décisions des chefs d'entreprises en matière de besoins de compétences, de formation et d'emploi dans les entreprises.

La compréhension de ces processus nous a permis de configurer le comportement prédictif des chefs d'entreprises en matière de demande de compétences, de formation et d'emploi suivant l'évolution de la situation compétitive de leurs entreprises.

La mise en relation de ce comportement prédictif à caractère micro-économique avec les enjeux de développement macro-économique et social permet de stigmatiser les actions stratégiques visant à optimiser l'adéquation des besoins de compétences, de formation et d'emplois avec les besoins de compétitivité des entreprises, des territoires et de l'ensemble du pays.

¹ Responsables d'entreprises et partenaires des organismes DIECCTE, DADS, POLE EMPLOI, MISSIONS LOCALES, OPCA, ORGANISMES DE FORMATION, ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES, DAAF, CACEM, CAESM, CCNM, REGION, CONSEIL GENERAL, INSEE, IEDOM, AMPI, PARM, CGPME, RECTORAT, CCIM, CMM et autres...

II. Objectifs de l'étude

L'AGEFMA-OREF a souhaité identifier les besoins à court et moyen terme des entreprises en matière de compétences et emplois des secteurs de l'industrie, du commerce, du transport et des services.

Dans le cadre de cet examen, l'AGEFMA-OREF a voulu avoir aussi un focus de ces besoins par territoire.

Nous avons noté qu'en dehors de certaines activités de proximité (services à la personne, petit commerce...), le champ d'activité commerciale des entreprises n'est pas limité à leur territoire d'installation. La pertinence de l'information s'apprécie en fonction de l'ancrage du secteur d'activité sur le territoire.

L'imprévisibilité du contexte et les incertitudes de l'environnement économique nous ont conduit à pointer les tendances majeures de comportements pour des changements plus ou moins complexes engendrés par l'évolution des situations externe et interne de l'entreprise.

1. La méthodologie d'investigations

4 types d'outils ont été mis en œuvre pour cette étude :

- **Une enquête anonyme en ligne (sur internet) réalisée à partir** d'un questionnaire conçu par nos soins et validé par le commanditaire. Le questionnaire a été adapté à chaque secteur d'activité ciblé afin de capter l'intérêt des répondants par rapport aux situations vécues dans leur entreprise. Dans un premier temps, 10 000 envois mailing ont été réalisés à partir d'un fichier global d'entreprises, puis dans un deuxième temps des envois ciblés sur les secteurs concernés à partir de fichiers un peu plus précis ont été réalisés. Cette enquête a permis aux responsables d'entreprises d'exprimer de manière anonyme leurs besoins et leurs orientations.
- **Un diagnostic des mécanismes d'évolution et de changement au sein des entreprises** à partir d'une fiche diagnostic adaptée aux activités cibles réalisée auprès d'une dizaine d'entreprises permettant de caractériser les processus d'évolution et de changements.
- **Des entretiens complémentaires** auprès de représentants d'institutions et de dirigeants d'entreprises.
- **L'animation de focus groups** pour chaque secteur concerné permettant de vérifier la pertinence des observations relevées, de valider et d'ajuster les mécanismes décisionnels, évaluer l'évolution du comportement des dirigeants à + 6, 7 mois par rapport à l'enquête en ligne. **Un focus group spécifique organismes de formation & d'insertion** a été mis en place pour identifier les processus de génération de l'offre de formation et évaluer les besoins pour une meilleure adéquation de l'offre et de la demande.

2. L'équipe projet

L'équipe présentée, par le Groupement C-VALLYANS DCG Consultants SIGMUND Distribution ARCHIPEL Conseils, se composait des consultants suivants :

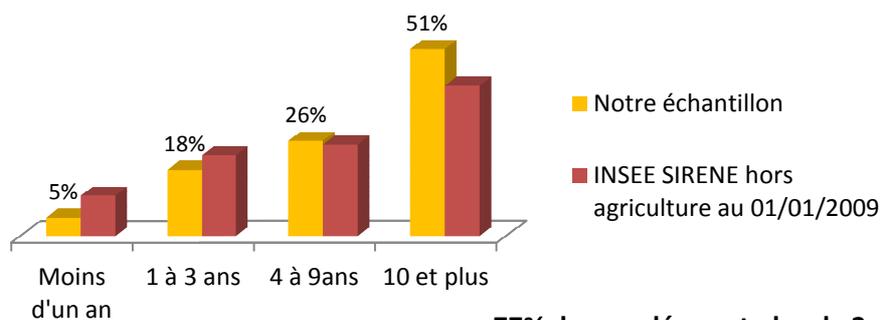
Roger MARION (Chargé d'études, Chef de projet et mandataire du groupement), **Daniel CHARLETON GUITTEAUD** (Chargé d'études, animateur focus groups), **Laurent SCHWARTZ** (Chargé d'études statistiques et informatique) et **Maryse PAGNANO** (chargé d'études) qui, malheureusement a dû abandonner l'équipe pour des raisons indépendantes de notre volonté.

3. L'échantillon observé

- **405** entreprises ont directement participé à cette étude, soient :
 - ☞ 370 souscriptions à l'enquête en ligne dont 249 exploitées.
 - ☞ 12 souscriptions aux diagnostics qualitatifs et 3 entretiens semi-directifs.
 - ☞ 20 participations aux focus groups.
- **10** représentants d'organismes de formation, **1** responsable d'entreprise d'intérim et **2** dirigeants de cabinets de recrutement ont répondu à nos questions.
- **3** représentants d'organisations professionnelles ont participé à des entretiens qualitatifs.

Profil des entreprises :

Age des entreprises

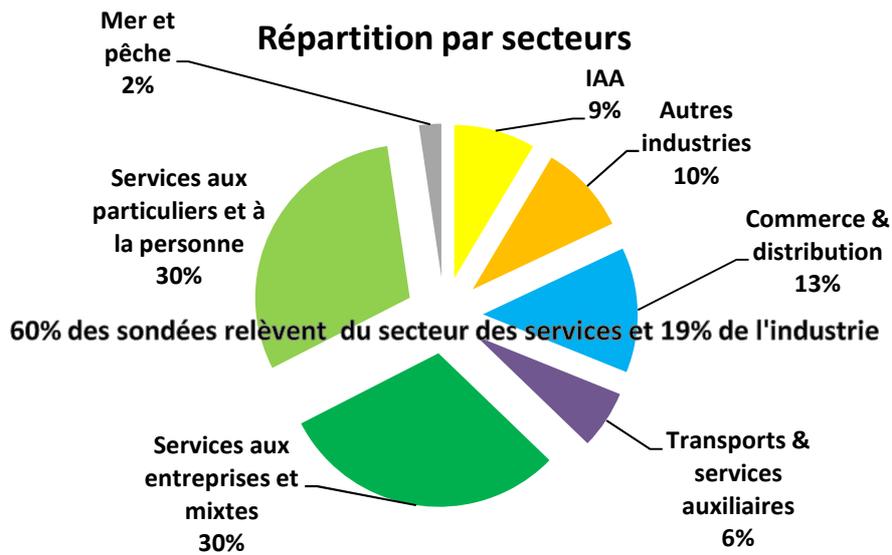
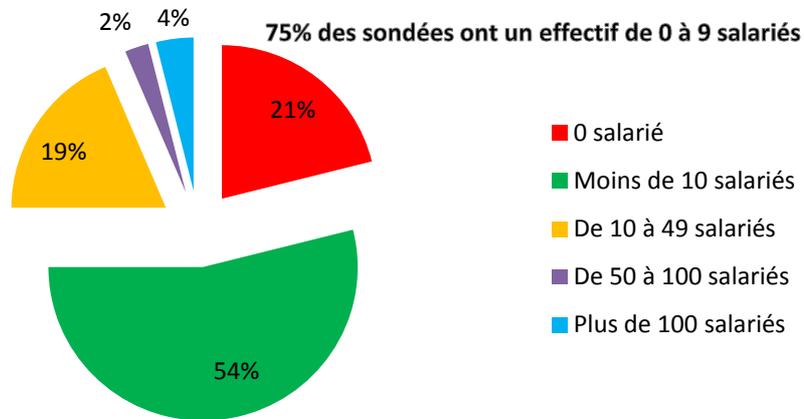


Statut des entreprises

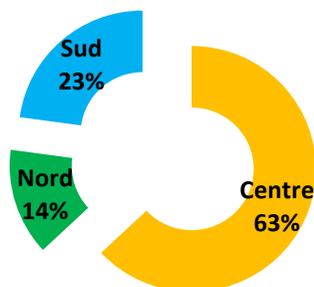


Répartition des entreprises sondées :

Répartition par effectif salarié



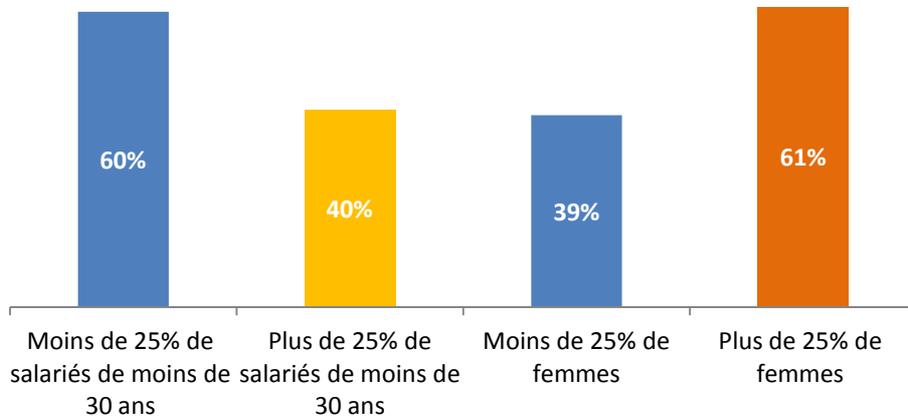
Répartition par Territoires



63% des sondées sont au cœur du poumon économique de la Martinique

Structure de l'effectif :

Structure de l'effectif salarié

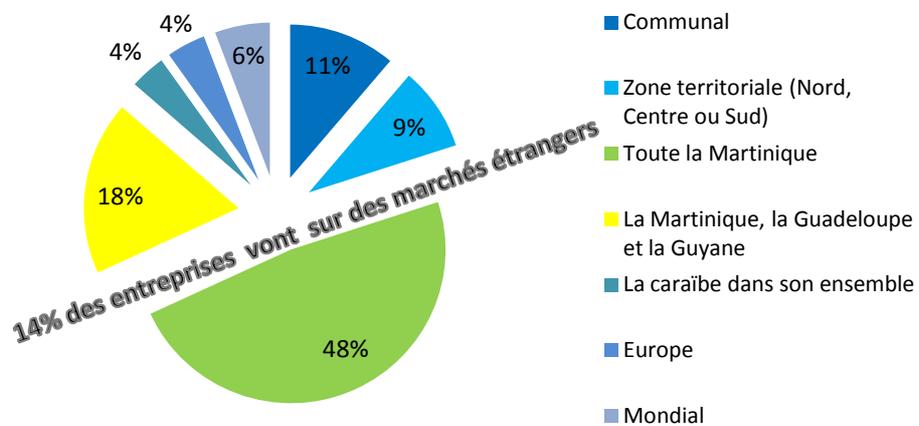


40% des entreprises ont plus du quart de leur effectif âgé de moins de 30 ans.

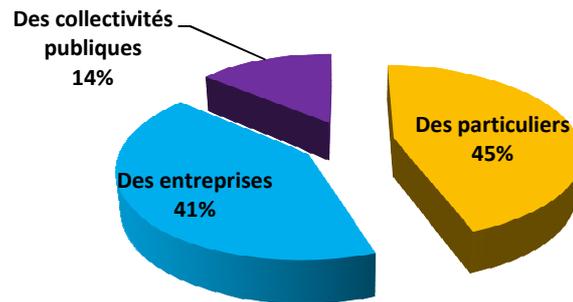
61% des entreprises emploient plus de 25% de femmes.

Périmètre d'activité des entreprises :

Périmètre commercial



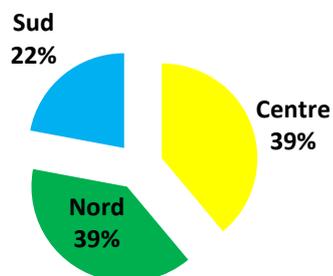
Répartition de la clientèle



86% des sondés tirent leur activité de la demande privée.

Intentions d'embauche des entreprises :

Intentions d'embauche



24% des entreprises sondées étaient favorables à l'embauche

Les caractères dominants de l'échantillon observé sont représentatifs des caractéristiques générales des secteurs à étudier. Cet échantillon répond à nos besoins d'investigations.

III. Contexte de l'étude

1. Les facteurs de mutations

La crise financière de 2008, la crise sociale régionale de 2009 et la crise de la dette publique des pays occidentaux en 2011, sont les événements fondamentaux qui ont généré des changements dans le fonctionnement des organisations ainsi que dans le comportement des acteurs sociaux et économiques.

Les notions de performance, de bien être, de soutenabilité sont aujourd'hui au centre des préoccupations économiques et sociales des organisations et des dirigeants. Aujourd'hui il apparaît important de combiner trois dimensions essentielles dans le développement des organisations économiques et sociales (pays, entreprises, collectivités...).

La performance. Qu'il s'agisse des états, des collectivités et des entreprises ; le but est d'évaluer la « bonne santé » économique et financière des organisations et leur capacité à engendrer de l'activité, de la richesse et de l'emploi.

Les indicateurs de référence sont le produit intérieur brut, la valeur ajoutée, les notations (banques et organismes financiers...).

Le bien-être. Qu'il s'agisse des populations ou des salariés ; le but est d'évaluer les conditions d'évolutions et de vie de ces derniers au sein des pays et des organisations sociales.

Les indicateurs de référence sont généralement l'indice de développement humain (IDH), l'éducation, la santé, les conditions de travail...

La soutenabilité. Elle est d'apparition récente avec la fin du règne de l'abondance, la problématique de la dégradation de l'environnement, la persistance du chômage et la dégradation des finances publiques. Il s'agit de déterminer des seuils ou des niveaux d'équilibre intégrant une part de dysfonctionnement acceptable pour le bien-être des générations d'aujourd'hui et de demain.

Les indicateurs de référence sont la contribution au développement durable, la responsabilité sociétale et environnementale, le niveau de tolérance de l'endettement public...

2. Le contexte local

L'année 2009 semble marquer un point de rupture quant à la manière de poser la question du développement et du bien-être social dans l'île.

A la suite des événements sociaux de février de cette même année, une dimension nouvelle a émergé dans le débat économique local : **la notion de développement endogène.**

Le développement endogène est vu comme une réponse à la dépendance économique, financière et commerciale des « outre-mer ».

C'est un modèle économique s'appuyant sur la diversification et sur l'intégration régionale des activités pour favoriser une certaine « *autosuffisance* », ainsi que la création de richesses et de milliers d'emplois.

Au cœur de ce modèle, les acteurs locaux s'approprient en quelque sorte le développement pour en faire un concept et une pratique globale, une stratégie territoriale intégrée, solidaire, durable.

Des commissaires au développement endogène ont été nommés par le gouvernement pour accompagner les acteurs locaux à développer la production locale en structurant les filières.

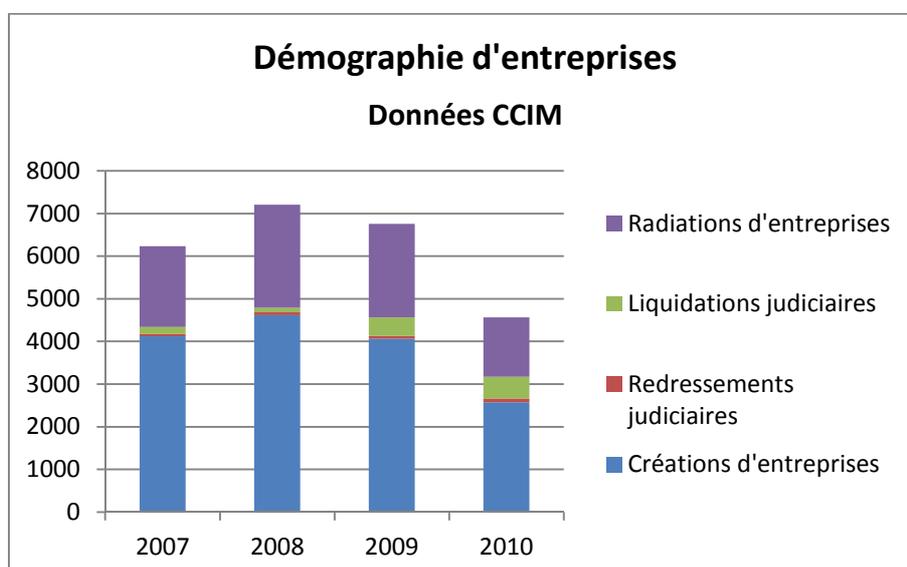
En dépit des handicaps d'éloignement, d'insularité, de dimension économique, il s'agit de trouver un nouvel équilibre (entre protection et ouverture) favorisant l'attractivité économique pour la création d'activités, le développement d'entreprises et de l'emploi.

C'est dans ce contexte que se posent alors les questions, de la performance de nos entreprises, soutenue par quel niveau de compétence et par quel niveau d'emploi, pour engendrer quel niveau de développement économique durable.

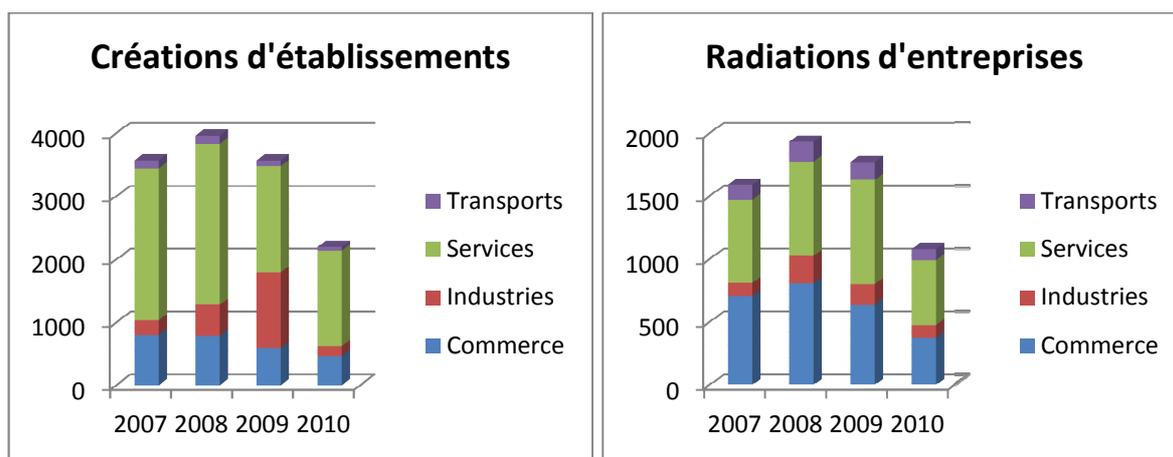
3. Le contexte d'activité des entreprises

Au moment du lancement de notre enquête en ligne (2^{ème} trimestre 2011), la conjoncture économique se présentait comme suit :

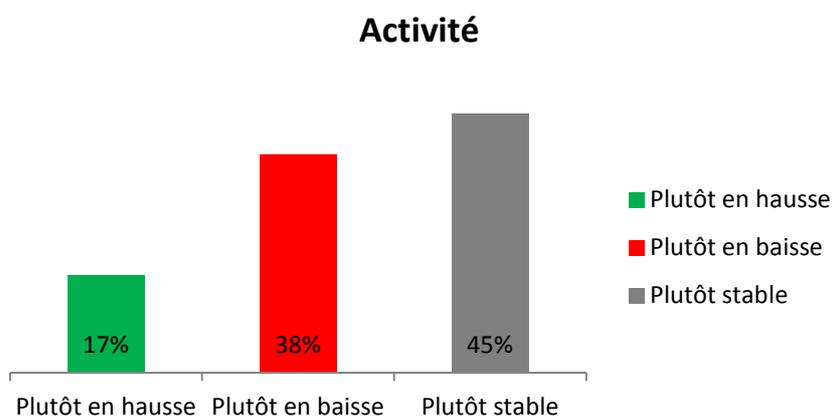
- ☞ Un moral des chefs d'entreprises plutôt en berne avec une **stabilité de l'indicateur de climat des affaires** (ICA mesuré par l'IEDOM) par rapport au trimestre précédent.
- ☞ Un niveau de confiance des chefs d'entreprise de Martinique en l'avenir de **33%**, soit un niveau très en dessous de la moyenne nationale (enquête de conjoncture OPCALIA).
- ☞ **Une chute de 56%** des créations d'entreprises en 2010 et **une augmentation de plus de 61%** des liquidations judiciaires et des radiations par rapport à 2008 (données CCIM).



☞ Situation par secteurs :



La vision des chefs d'entreprises sondées (début de l'étude : fin 2^{ème} trimestre 2011) de l'évolution de leur activité dans les 18 mois à venir se présentait comme suit :

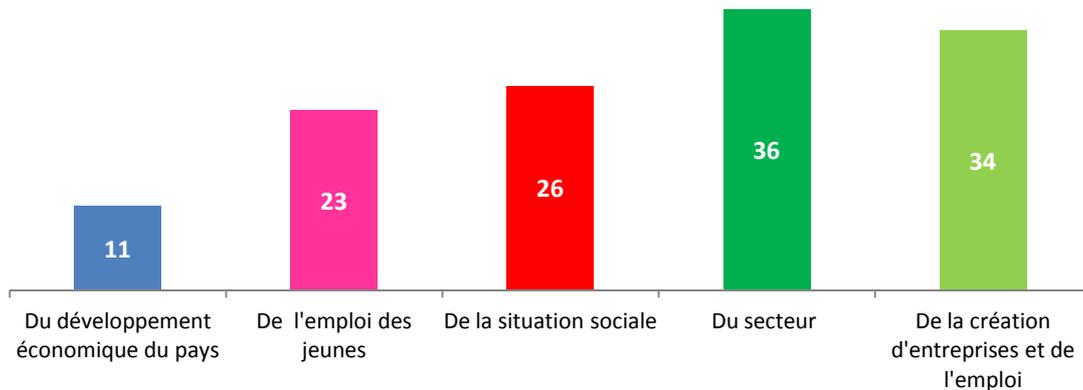


Au cours des séances de focus groups (Novembre-Décembre 2011), nous avons voulu mesurer la préoccupation des chefs d'entreprises par rapport aux grandes problématiques de l'environnement économique et social. Cinq thématiques économiques et sociales du développement ont été retenues.

- ☞ **La vision du développement économique du pays,**
- ☞ **L'emploi des jeunes dans les entreprises,**
- ☞ **Le regard sur la situation sociale,**
- ☞ **L'entreprise et le secteur,**
- ☞ **La création d'entreprises et d'emplois.**

L'évaluation a consisté à donner à chaque item une note comprise entre 0 et 10. L'ensemble des notes pondérées permet d'évaluer l'intérêt affiché par les chefs d'entreprises pour les préoccupations présentées. La moyenne obtenue est de **26 points**.

Vision des chefs d'entreprises



- **Les chefs d'entreprises** affichent un manque de visibilité et de confiance dans le développement économique du pays. Note = **11**.

Ils disent :

- ☞ « On croit en soi et en notre capacité à réagir. C'est la pression qui nous fait réagir ainsi.
- ☞ S'il y a du développement, on va se développer. »

- **Les chefs d'entreprise** sont préoccupés par l'emploi des jeunes. Note = **23**.

Ils disent :

- ☞ « Il faut revoir la gestion de l'alternance au sein des entreprises. Il faut concentrer le temps d'apprentissage au sein de l'entreprise pour qu'il soit efficace. »

- **Les chefs d'entreprise** ont des inquiétudes sur la situation sociale. Note = **26**

Ils disent :

- ☞ « les tensions sociales sont persistantes. »

- **Les chefs d'entreprises** affichent un certain repli sur soi. Ils sont attachés à leur entreprise quelle que soit sa situation ainsi qu'à leur secteur d'activité. Note = **36**.

Ils disent :

- ☞ « On se donne les moyens pour avoir confiance en soi même si cela ne va pas marcher.
- ☞ On n'a pas envie de perdre ses billes, alors c'est l'instinct de survie, on va tout donner pour que cela marche même si les résultats ne sont pas au rendez-vous. On se fixe des objectifs ambitieux.

☞ *On croit en soi, on croit au secteur, on n'a pas d'autres choix. Peu de chefs d'entreprises ont un statut de salariés. »*

➔ **Les chefs d'entreprises** manifestent un intérêt pour la création d'entreprises et pour l'emploi. Note = **34**.

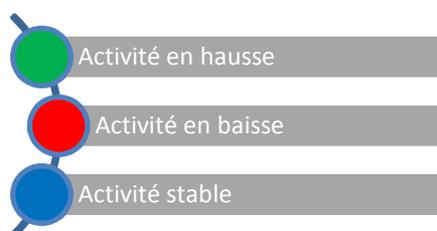
Ils disent :

☞ *« Le problème, c'est la question du financement. Il faut trouver des solutions souples et adaptées au rythme d'évolution des entreprises. »*

☞ *Il faut les accompagner pour qu'elles créent de l'emploi. »*

Ce regard croisé (avant et après l'éclatement de la crise de la dette publique) sur la vision prospective des dirigeants d'entreprise nous a permis de sérier les comportements décisionnels des dirigeants d'entreprise en matière de besoins de compétences, de formation et d'emplois.

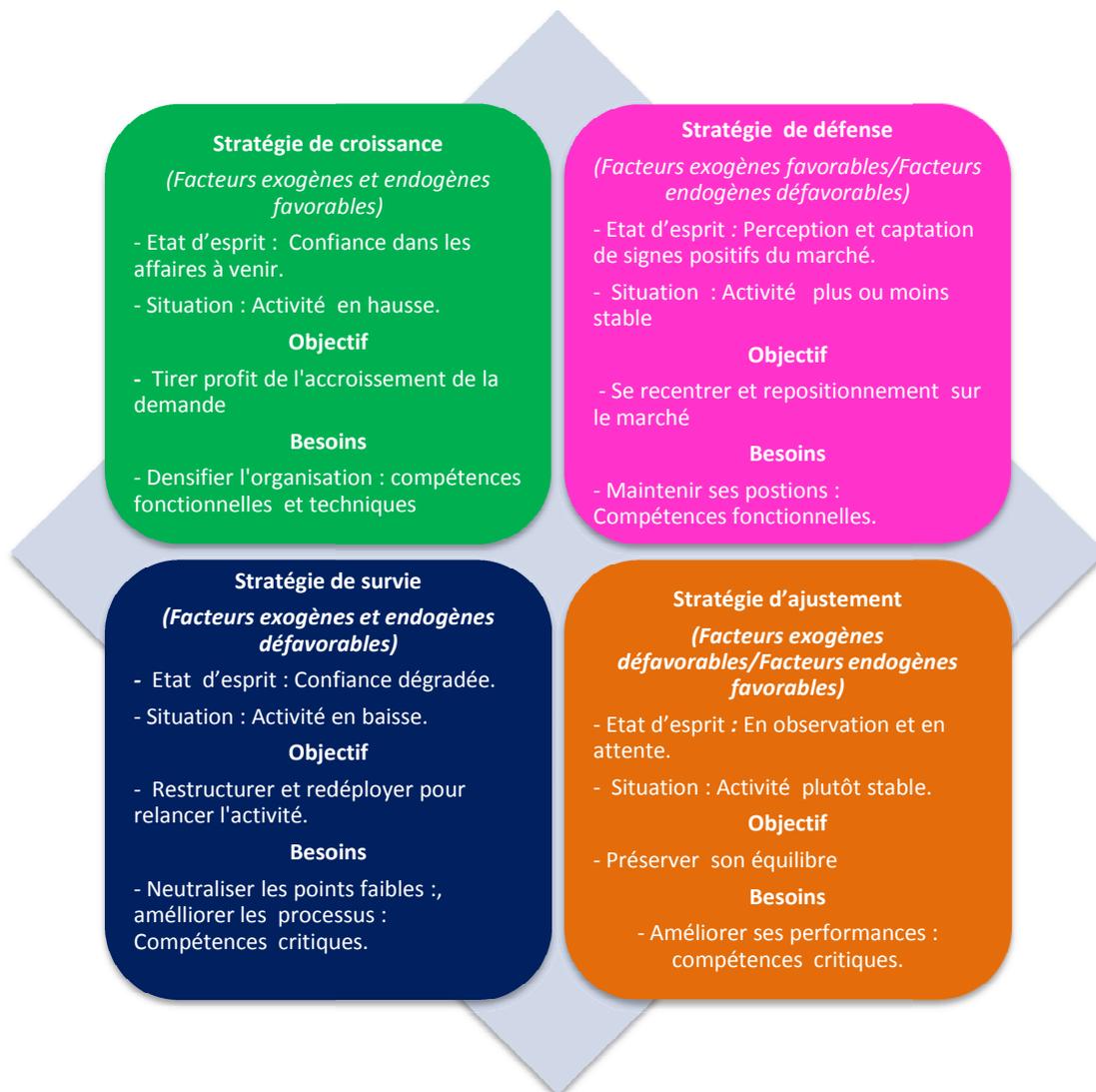
La gestion de la demande en matière de compétences, de formation et d'emplois est fortement influencée par l'environnement économique de l'entreprise.



L'analyse différenciée des besoins par rapport à la situation d'activité de l'entreprise permet d'avoir une lisibilité des tendances évolutives de la demande en compétences afin d'envisager les mesures anticipatrices favorisant un ajustement de l'employabilité des actifs par rapport aux besoins de compétitivité des entreprises.

4. Le contexte stratégique des entreprises

Dans l'environnement concurrentiel de compétitivité des entreprises, 4 types de stratégie d'évolution ponctuent leur évolution.



En situation de CROISSANCE, il y a extension de l'activité. Pour faire face à ce surcroît d'activité, l'entreprise chercherait à renforcer son socle de compétences par du recrutement, par de la mobilité interne ou et aussi par de la formation.

En situation de DEFENSE, l'environnement économique global n'est pas favorable à l'entreprise, l'activité est en « dents de scie ». L'entreprise chercherait à renforcer ou à conforter ses positions sur le marché. Elle va se concentrer sur l'ajustement de l'organisation et sur l'optimisation de ces ressources pour se stabiliser en haut de la crête. La recherche de compétences pointues par la formation et par le recrutement participe à l'amélioration ou à la stabilisation des performances de l'entreprise.

En situation d'AJUSTEMENT, l'activité de l'entreprise reste stable. Elle chercherait à préserver son équilibre sur le marché. La mobilité interne et le renforcement des compétences par la formation s'inscrivent dans l'optimisation de certains processus et dans la gestion de sa compétitivité.

En situation de SURVIE, l'activité de l'entreprise est atone. Ses ressources sont généralement limitées. Elle peut courir un risque de défaillance. Pour résister à des dégradations économiques et sociales, elle miserait plutôt sur la formation pour améliorer ses processus internes et neutraliser ses points faibles.

IV. Outils d'analyse

1. L'analyse de l'environnement sectoriel

L'outil d'analyse **SWOT**² permet de :

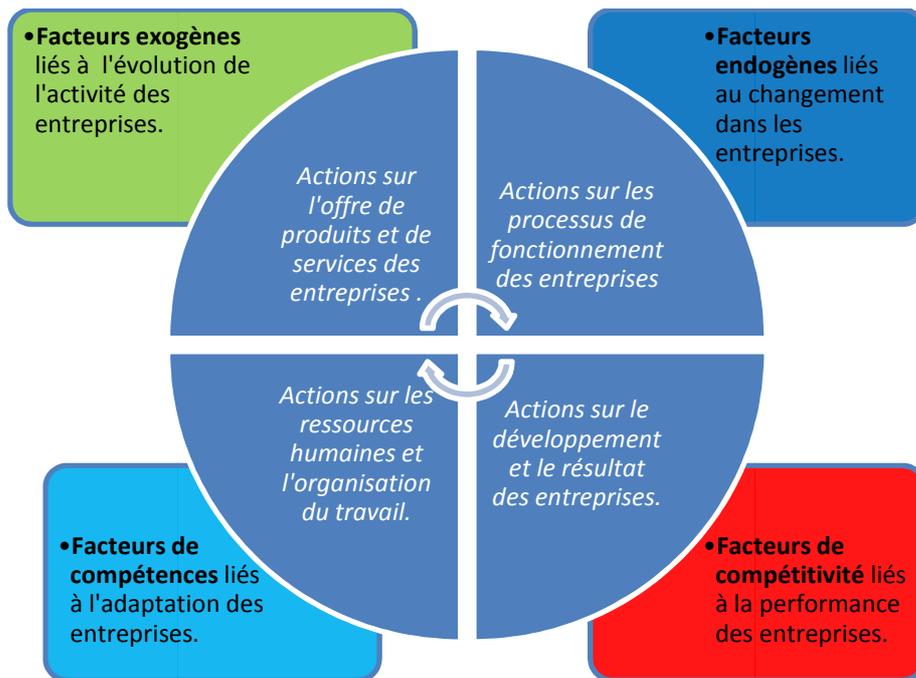
- ❖ **Pointer les atouts (les forces) et les faiblesses** des entreprises dont l'interaction avec les enjeux de l'environnement marché devrait les aider à transformer ou à ajuster leur organisation au regard des objectifs des développements stratégiques possibles.
- ❖ **Relever les opportunités et les menaces** qui permettront d'orienter la réactivité ou le positionnement des entreprises par rapport aux enjeux de compétitivité.



2. L'analyse systémique des entreprises

Il s'agit d'identifier les facteurs, entrant dans les processus de fonctionnement des activités de l'entreprise, qui génèrent des changements sur l'offre, sur l'organisation, sur les ressources de l'entreprise et pour lesquels il y a un besoin d'adaptation des compétences.

² L'acronyme **S.W.O.T.** résume 4 mots anglais : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats dont l'équivalent français est **F.F.O.M.** pour Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces.



3. L'analyse de la performance globale

Il s'agit d'examiner les pratiques de gouvernance ou de changements induits dans le fonctionnement des entreprises qui ont un impact :

- ❖ Sur l'efficacité économique et sociale des entreprises.
- ❖ Sur l'amélioration des processus internes et externes des entreprises.



4. L'analyse des besoins de compétences, d'emplois et de formation.

« La maîtrise des compétences de demain » et « la formation » étaient classées comme des préoccupations majeures d'avenir pour l'ensemble des entreprises sondées.

Les compétences de demain dépendent des enjeux et des contraintes pesant sur l'offre de produits et de services des entreprises par rapport à l'évolution de la demande des consommateurs et des usagers.

Ces compétences résultent de la mise en œuvre de nouvelles aptitudes, de nouvelles habiletés, de nouvelles technicités, d'intuition et d'intelligence émotionnelle pour appréhender des environnements de plus en plus complexes et exigeants en qualités humaines.

Pour évaluer les conditions conduisant à l'émergence de ces compétences, notre démarche a consisté à pointer :

- Les enjeux de développement sectoriel au regard des tendances perceptibles ou des engagements en matière de politique économique (globale et ou sectorielle) qui constituent des défis pour le développement des entreprises.
- Les facteurs de réussite qui participent à l'intégration de ces enjeux dans le développement des entreprises et qui constituent des chances pour le développement des compétences et de l'emploi.

