



## **Mobilités : quelles réalités ?**

**Mieux comprendre la mobilité pour  
accompagner les parcours professionnels**

éreq

Deuxièmes rencontres interrégionales  
Céreq - DARES - inter CARIF OREF

**RELIEF 31**  
Échanges du Céreq  
juin 2010



# **Mobilités : quelles réalités ?**

**Mieux comprendre la mobilité pour accompagner  
les parcours professionnels**

**Deuxièmes rencontres interrégionales  
Céreq - DARES - inter CARIF OREF**



Les deuxièmes rencontres interrégionales Céreq-DARES-Inter CARIF OREF se sont tenues à Lyon le 22 septembre 2009. Cette manifestation qui s'adresse à l'ensemble des intervenants de l'emploi, de l'orientation, de la formation et de l'insertion en région a rassemblé près de 300 personnes. Cette année, c'est la question des mobilités déclinées dans ses différentes acceptions qui a fait l'objet de toutes les attentions : mobilité professionnelle, mobilité sectorielle, mobilité géographique. La première manifestation du genre avait eu lieu à Marseille en novembre 2007 sur « l'expertise formation emploi à l'épreuve des territoires ».

L'ambition de cet événement est toujours la même : présenter des travaux, débattre autour d'un thème fédérateur, mais aussi mieux identifier les apports respectifs et complémentaires de chaque réseau, au-delà des collaborations qui peuvent se nouer en région :

- le Céreq<sup>1</sup> et son réseau de centres associés régionaux, est un pôle d'expertise public qui concilie production de statistiques, recherches, études et accompagnement d'actions. Ses travaux portent sur l'insertion professionnelle des jeunes, les systèmes de formation et de certification, l'orientation, l'analyse du travail ;
- la DARES<sup>2</sup> et son réseau des SEPES<sup>3</sup> éclairent le débat économique et social en produisant une information statistique régulière, en promouvant des travaux d'évaluation des politiques publiques et des recherches dans les domaines de l'emploi, du travail et de la formation professionnelle ;
- les CARIF OREF, qui sont en ligne directe avec la commande régionale, ont pour missions d'informer

L'atelier 4 enfin s'est intéressé aux effets des mobilités professionnelles et géographiques comme facteur de dynamisation des territoires.

Cette publication rend compte des interventions et débats qui ont ponctué ces deuxièmes rencontres interrégionales qui ont été fort appréciées pour leur organisation et leur contenu. Elle nous donne l'occasion de remercier ici le Pôle Rhône-Alpes pour l'orientation pour la qualité de son accueil.

## Sommaire

Ouverture.....	7
Mobilités : quelles définitions, quelles réalités ?.....	11
Mobilités professionnelles : les acteurs s'engagent.....	16
Débat avec la salle.....	35
Atelier 1 – Mobilité et pratiques d'orientation. Comment s'approprier la connaissance sur les mobilités pour améliorer les pratiques d'orientation ?.....	43
Atelier 2 – Les dispositifs publics au service de la mobilité. Quelles mises en œuvre des dispositifs pour accompagner les mobilités professionnelles ?.....	65
Atelier 3 – Mobilité, métiers et secteurs professionnels. Quels transferts de compétences pour mieux gérer les mobilités ?.....	85
Atelier 4 – Mobilité et développement des territoires. Quelle valorisation des mobilités pour dynamiser les territoires ?.....	103
Conclusion.....	121
Bibliographie.....	128
Glossaire.....	131



## Ouverture

### **Pierre-Valéry Archassal : « Approcher la réalité des mobilités »**

Bienvenue à tous. Je crois que nous avons atteint les 300 participants à ces rencontres lyonnaises, Céreq, DARES, inter CARIF OREF et, vous le savez, les trois réseaux ont souhaité pérenniser cette manifestation à la

## Bernadette Laclais : « Un service public pour tous les publics »

Merci. Monsieur le délégué interministériel, monsieur le représentant du directeur régional du Travail, monsieur le premier vice-président du conseil économique et social, mesdames, messieurs les partenaires sociaux, en saluant et en remerciant tout particulièrement les membres du comité de pilotage de ces deuxièmes rencontres et les intervenants de cette journée, je suis très heureuse de vous accueillir ici pour ces rencontres interrégionales.

C'est la deuxième fois que ces rencontres se tiennent. La forte mobilisation de la première édition de novembre 2007 à Marseille sur « L'expertise formation-emploi à l'épreuve des territoires » avait vu près de 400 personnes participer aux différents ateliers et, fort légitimement, vous a encouragés à poursuivre le travail entrepris. En tant que présidente déléguée du PRAO, je pense pouvoir le dire sans trop m'engager, mais quand même sous contrôle de ceux qui y siègent avec moi, que nous sommes particulièrement heureux d'accueillir la deuxième édition de ces rencontres, ici à Lyon.

Le travail engagé depuis 2007 est maintenant bien inscrit dans l'action du PRAO. L'originalité de vos travaux qui repose sur la complémentarité des niveaux régionaux et nationaux de vos réflexions et de vos analyses, permet d'ouvrir de nouvelles perspectives, de faire progresser des pistes de réflexion inédites et des enjeux structurants.

Le contexte économique mais aussi législatif et institutionnel de la formation et de l'emploi évolue vite. Ces questions méritent d'être remises régulièrement en discussion et c'est pourquoi nous ne pouvons que nous féliciter du rythme que vous avez pris, des points de vigilance et des propositions qui ressortent de vos analyses, des travaux aussi que vous menez, qui sont pour les acteurs institutionnels, des éléments qui participent à la décision, dans le respect de l'intérêt général.

L'objectif des rencontres interrégionales étant de valoriser les productions et travaux d'expertise de vos réseaux et ainsi de permettre leur appropriation par l'ensemble des acteurs de l'emploi et de la formation, je ne serai pas très longue pour introduire parce que je crois qu'il est important de vous laisser rapidement la place. Mais permettez-moi quand même de revenir brièvement sur cette question de la mobilité professionnelle et des nombreuses réalités qu'elle recouvre. Plusieurs études publiées ces dernières années le montrent largement, la mobilité professionnelle est bien dans nos sociétés modernes une réalité pour nombre de nos concitoyens. Même si elle n'entraîne pas toujours un changement complet d'orientation professionnelle, même si elle ne s'accompagne pas, bien évidemment, systématiquement d'une mobilité géographique, il n'en reste pas moins que de plus en plus de Français changent de famille professionnelle tous les ans.

Dans de nombreux cas, cette mobilité est largement choisie en étant le résultat d'une promotion, d'un changement d'entreprise ou d'activité mais elle reste trop souvent cependant subie. La grave crise économique et sociale que nous traversons depuis maintenant un an ne va faire que renforcer cette donne. C'est pourquoi toutes les réflexions, toutes les propositions sont les bienvenues pour accompagner au mieux les personnes qui, par choix ou le plus souvent malheureusement par contrainte, sont confrontées à cette question de la mobilité. Mais pour trouver ensemble des solutions, nous devons d'abord, et c'est un préalable indispensable, définir collectivement, de manière précise, ce que nous entendons par « trajectoire emploi-formation », par « problématique de sécurisation des parcours professionnels ». La récurrence des périodes d'emploi, de formation et trop souvent de chômage est maintenant une donnée qui est largement répandue et doit être prise en compte à sa juste mesure.

« À travers un travail autour de la mobilité, nous pouvons appréhender les pratiques de recrutement, les évolutions des métiers, la prise en compte des compétences des individus mais nous pouvons aussi mieux comprendre les trajectoires et ce qui les motive et ainsi proposer aux bénéficiaires des dispositifs mieux adaptés à leurs besoins. »

Cette question est déjà prise en compte de manière efficace par les acteurs de l'orientation. Elle doit l'être davantage et irriguer l'ensemble de la chaîne de l'accès à l'emploi, en passant par la qualification. À travers un travail autour de la mobilité, nous pouvons appréhender les pratiques de recrutement, les évolutions des métiers, la prise en compte des compétences des individus mais nous pouvons aussi mieux comprendre les trajectoires et ce qui les motive et ainsi proposer aux bénéficiaires des dispositifs mieux adaptés à leurs besoins et répondant, dans le même temps, aux besoins économiques des entreprises.

La région a commencé à s'en emparer en mettant en œuvre, par exemple, des outils d'adaptation des qualifications, l'objectif étant clairement de permettre à chacun d'acquérir une qualification en lui offrant l'accès à une mobilité professionnelle réussie. Avec les Pass Reconversion, les Pass VAE, la région apporte son soutien aux démarches de mobilité professionnelle dans une perspective de sécurisation des parcours, notamment en direction des salariés directement menacés dans leur emploi. Afin d'apporter des réponses concrètes à la crise, cet effort a été renforcé dans le cadre des deux plans de soutien à l'économie et à l'emploi que la région a adoptés en 2009 et qui ont fortement outillé l'action régionale en ce sens pour répondre aux difficultés des entreprises et des salariés sur certains territoires. Je pense à des territoires fortement touchés, notamment à la Vallée de l'Arve mais aussi Oyonnax autour de la plasturgie ou encore Bourg-en-Bresse.

Ils se composent d'actions de soutien à la formation des salariés et d'aide à la reconversion avec la mise en place de plates-formes de mobilité et permettent un partenariat renforcé avec les partenaires sociaux. De même, cette question est centrale dans la concertation que nous menons actuellement au conseil régional Rhône-Alpes en vue de la création d'un service public régional de la formation. Il s'agit pour nous de permettre la mise en place de véritables parcours d'insertion vers l'emploi, notamment en direction des publics les plus fragilisés comme les jeunes sortis sans qualification du système scolaire ou les demandeurs d'emploi non indemnisés. Pour cela, il a été décidé d'englober l'ensemble des étapes de l'accueil des publics à l'accès à l'emploi, et ce n'est que par cette prise en compte globale que nous pourrons accompagner ces publics dans leurs démarches de mobilité.

Ce suivi des parcours des individus doit être une ardente obligation. Cela passera nécessairement par la reconnaissance d'un droit à l'orientation pour tous et tout au long de la vie mais également par un renforcement de la complémentarité des interventions et c'est bien l'objectif que nous poursuivons à travers la mise en place d'un service public régional qui n'a pas vocation à se substituer au service public de l'État mais bien à permettre à nos concitoyens d'avoir une lisibilité complète sur les complémentarités entre ces différents services publics.

Tout en respectant les missions et les spécificités de chacun, nous ne pouvons pas – et c'est notre sentiment profond – laisser nos concitoyens confrontés aux questions de mobilité, qu'elles soient d'ailleurs géographiques ou professionnelles, sans tenter de rapprocher nos pratiques, sans privilégier une approche inter-réseaux. Nous ne pouvons plus proposer des services cloisonnés et segmentés qui manquent, pour nos concitoyens, de lisibilité. C'est dans cet état d'esprit que la région se situe. Notre service public devra être un service public universel, organisé en offres de services de différents niveaux. Tous les publics auront accès à ce service public mais les prestations rendues par ce service public seront différentes selon les publics.

L'objectif doit être de créer une offre de services territorialisée, seule à même de prendre en compte les spécificités locales. Dans une grande région comme la région Rhône-Alpes avec ses huit départements, il y a de nombreuses spécificités locales, notamment en termes d'accès aux services ou de mobilité des publics.

Vous l'aurez compris, nous serons particulièrement attentifs aux travaux que vous allez exposer aujourd'hui, que nous soyons financeurs ou acteurs de l'emploi, de la formation ou de l'orientation. Ils pourront nous apporter des éclairages nécessaires à notre action. Je souhaite donc bien évidemment, en conclusion de mon intervention, remercier l'ensemble des intervenants de cette journée et celles et ceux qui en ont été autour d'Isabelle Carru-Rouch et de Pierre Louis, les chevilles ouvrières, un grand merci à vous tous de votre présence et à ceux qui ont d'ores et déjà participé à la réussite de cette journée. Bon travail à vous !

### **Pierre-Valéry Archassal**

Merci, madame la Présidente. Vous l'avez dit, « décloisonnement », j'ai noté « complémentarité des actions », « meilleure lisibilité des différents services » et en Rhône-Alpes comme dans de très nombreuses autres régions, les différents acteurs savent déjà travailler ensemble au profit de l'emploi et de la formation. C'est pourquoi il était légitime que la région ouvre nos travaux, tout comme il est tout aussi légitime que cette ouverture soit complétée par l'intervention de l'État, en l'occurrence c'est maintenant M. Michel Damezin qui va gagner le pupitre. Il est directeur des Affaires transversales à la DIRECCTE Rhône-Alpes, la DIRECCTE c'est la direction régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi, une nouvelle direction mise en place depuis quelques mois, qui va bientôt être généralisée.

## **Michel Damezin : « La mobilité doit être le fil conducteur des politiques »**

Bonjour à toutes et à tous. Je tiens d'abord à excuser Michel Delarbre, directeur régional, qui est très pris par le plan de mobilisation pour l'emploi, dont vous n'ignorez pas qu'il est l'ardente obligation des services de l'État et en particulier au niveau régional dans la période actuelle.

Je suis particulièrement heureux d'ouvrir, aujourd'hui à Lyon, ces deuxièmes rencontres interrégionales, Céreq, DARES, OREF et CARIF. Je tiens tout particulièrement à remercier le PRAO, support de l'OREF et du CARIF en Rhône-Alpes, d'avoir pris en charge l'organisation de cette journée avec la qualité, la réactivité et la rigueur d'organisation qu'on leur connaît et d'ores et déjà j'ai le sentiment que cette journée va être une réussite.

L'importance de votre participation, du nombre des participants à cette journée, rappelle le besoin évident, le besoin régulier d'échanges, de partages d'expériences mais pas seulement d'échanges mais d'échanges de pratiques surtout entre les réseaux de l'emploi et de la formation.

Ces rencontres témoignent surtout de la richesse et de la puissance de l'appareil d'observation et d'information de l'État mais aussi des régions et de leur coopération dans ces matières. Bien sûr je salue l'expertise des réseaux d'étude en matière d'emploi et de formation, une expertise désormais ancrée dans la durée – les OREF, les CARIF, c'est une vieille affaire – mais je n'oublie pas, lorsque j'évoque l'État, un partenaire incontournable dans l'appareil d'observation et dans l'appareil d'étude, c'est l'INSEE. L'INSEE dont l'excellence, la déontologie et surtout la coopération avec les acteurs plus spécialisés est une garantie de pérennité des activités publiques dans les domaines qui nous rassemblent aujourd'hui.

À cette heure où les liens entre l'emploi, la formation et l'économie, entre la compétence et la compétitivité, sont sous les feux de l'actualité, la triste actualité de la crise, cet appareil d'observation et d'étude doit être totalement mobilisé au service de la décision, au service des politiques publiques. La connaissance, dont vous êtes pour une grande partie d'entre vous les acteurs, a pour première légitimité d'être au service de l'action publique. Je note à cet égard que les travaux thématiques de cet après-midi vont donner une large place à l'utilisation des données et des études pour améliorer les pratiques professionnelles dans l'orientation, pour mobiliser mieux encore les dispositifs publics dans la sécurisation des parcours. Quand on parle de pratique professionnelle, quand on parle de mobilisation, on est bien dans l'action.

Vous le savez, nous sommes aujourd'hui à un tournant dans l'organisation des services déconcentrés de l'État. Dans quelques jours ou dans quelques semaines, votre interlocuteur privilégié, dans les services déconcentrés,

## Pierre-Valéry Archassal

Merci M. Damezin, c'est vous qui participerez aussi à la table ronde pour prolonger vos propos. On fera un tour sur les mobilités éclairées par les régions, l'État, l'Europe et les partenaires sociaux.

La première chose à faire sans doute pour bien cerner les thèmes sur lesquels nous allons échanger aujourd'hui, c'est de dresser un panorama de la mobilité. Nous avons demandé à Valérie Ulrich du département «Métiers et qualifications» de la Direction pour l'animation de la recherche et des statistiques, la DARES, de venir nous présenter les travaux récents sur le sujet. Vous constaterez que Valérie Ulrich parle de mobilité non pas au singulier mais bien au pluriel avec un s, et son intervention « Mobilités, quelles définitions, quelles réalités ? », va nous éclairer sur le sujet. Vous avez la parole.

## Mobilités : quelles définitions, quelles réalités ?

### Valérie Ulrich : « Quao le métier influence la mobilité »

Bonjour, merci, je suis très honorée de faire la première présentation de la journée sur le thème des mobilités, terme que j'ai effectivement mis au pluriel mais je crois que c'était déjà ainsi dans votre programme. La question est : « Quelles définitions ? Quelles réalités ? ». Je ne prétends pas du tout répondre totalement à cette question parce qu'on a la journée entière pour le faire, mais je vais essayer d'apporter une réponse sous la forme d'un cadrage statistique global.

Pour cela, je vais aborder trois points.

D'abord, je vais rappeler qu'il y a différentes formes de mobilité. Il y a les transitions entre emploi, chômage et inactivité, auxquelles s'ajoutent beaucoup d'autres types de mobilité. Par exemple, on peut changer de métier, de statut, de fonction au sein d'une entreprise ou encore d'établissement. La difficulté est qu'il est parfois difficile de démêler toutes ces notions, pour traduire une réalité qui est évidemment complexe.

Je vais ensuite présenter une synthèse de travaux statistiques existants sur les mobilités. On peut faire le constat, au niveau national mais aussi régional, qu'il y a beaucoup de travaux statistiques. J'entends parfois dire qu'on ne sait pas grand-chose sur la mobilité mais quao on peut le temps de recenser les travaux existants, on se rend compte qu'on sait pas mal de choses sur les mobilités. Évidemment, je ne vais pas ici recenser de façon complète les travaux mais je vais essayer de mettre en exergue certaines tendances ou faits stylisés. Enfin, je ferai un focus sur un type de mobilité particulier qui est le changement de métier. Je présenterai en fait deux études qui ont été réalisées à la DARES par le département « Métiers et qualifications », à partir de l'enquête Formation et qualification professionnelle (FQP) de 2003 et à partir des enquêtes Emploi de 2006 à 2008.

D'abord les mobilités, des notions difficiles à démêler et une réalité complexe. Évidemment la mobilité sur le marché du travail englobe beaucoup de notions, comme je vous l'ai dit en introduction. Je pense qu'il est important de distinguer les transitions sur le marché du travail, c'est-à-dire les transitions entre emploi, chômage et inactivité des autres types de mobilité. Par transitions sur le marché du travail, on entend les entrées et sorties de l'activité, les changements d'employeur, les passages de l'emploi au chômage et évidemment inversement, du chômage à l'emploi. C'est généralement ce qu'on appelle la mobilité externe. Je reprendrai ce terme dans ma présentation des travaux.

Ensuite il y a beaucoup d'autres formes de mobilité individuelle. On peut changer d'établissement. C'est ce qu'on appelle parfois la « mobilité interne ». C'est toutefois une définition un peu restrictive de la mobilité interne. Par ailleurs, on peut changer de fonction, de secteur d'activité, de statut (transitions entre le secteur privé et le secteur public et le statut d'indépendant). On peut aussi changer de catégorie socioprofessionnelle, c'est ce qu'on peut appeler la mobilité professionnelle si on prend ce terme au sens strict. On peut changer de métier, de contrat de travail, de rémunération – c'est la mobilité salariale –, mais aussi évidemment de lieu de travail, de lieu de vie – c'est la mobilité géographique. Je ne parlerai pas de tout cela, je parlerai notamment peu de la mobilité salariale, de mobilité géographique, mais plutôt de mobilité externe versus mobilité interne, un peu des changements de statut et de catégorie socioprofessionnelle et à la fin, des changements de métier.

**Tendances.** Un point qui apparaît dans de nombreux travaux, est que, depuis 1975, les transitions sur le marché du travail se sont accrues et se sont transformées. Ce sont notamment les travaux de Thomas Amossé en 2002 et 2006 à partir de l'enquête Emploi qui nous montrent ce phénomène et, plus récemment, aussi un travail de Larquier et Rémy à partir de l'enquête Histoire de vie paru dans la revue *Travail et emploi* de la DARES.

Qu'est-ce qu'on observe ? C'est qu'aujourd'hui plus qu'avant, il y a de nombreux passages du chômage vers l'emploi et inversement. C'est lié notamment aux nombreuses embauches en CDD, intérim ou contrat aidé. Par contre, les changements d'employeurs sont très sensibles à la conjoncture mais, en tendance, n'auraient pas augmenté. De plus, il semblerait que la mobilité soit aujourd'hui devenue plus contrainte. Il y a une dualisation du marché du travail avec des salariés qui ont une ancienneté importante dans leur emploi et d'autres qui ont, au contraire, une ancienneté plus faible et qui changent souvent d'emploi et parfois passent par le chômage ou l'inactivité.

Un autre élément qui me semble important est que les mouvements de main-d'œuvre qui sont importants en volume se concentrent en fait sur une minorité de personnes. C'est un travail de Marc Antoine Estrade en 2006 qui le montre : il y a beaucoup de flux d'entrée dans l'emploi. C'est évidemment lié à la montée des contrats courts notamment l'intérim et les CDD mais ces mouvements se concentrent sur une minorité de personnes qui, du coup, changent souvent de contrat de travail ou de position sur le marché du travail au cours d'une même année. La part de salariés stables est en fait très importante. Ils sont même majoritaires : en 2005, d'après l'enquête Emploi, 85 % des personnes travaillent dans leur entreprise depuis plus d'un an.

« Depuis 1975, les transitions sur le marché du travail se sont accrues et se sont transformées. [...] Aujourd'hui plus qu'avant, il y a de nombreux passages du chômage vers l'emploi et inversement. De plus, il semblerait que la mobilité soit devenue plus contrainte. »

Autre élément, c'est le lien entre mobilité et conjoncture. La « mobilité externe », telle que je l'ai définie au début c'est-à-dire soit le changement d'employeur soit les sorties de l'emploi vers le chômage ou inversement, réagit beaucoup à la conjoncture. En période de ralentissement économique, la mobilité externe décroît. En fait, il y a deux phénomènes : à la fois il y a un comportement de prudence des gens qui sont en emploi, qui occupent un emploi et qui se disent : « Ce n'est pas le moment de changer d'entreprise, je reste là où je suis », et en même temps il y a une hausse des « mobilités subies » liées au licenciement économique et au non-renouvellement des CDD. Ce qui a été montré dans le passé – toujours dans les travaux de Thomas Amossé – c'est que le premier effet dominerait le second. C'est-à-dire que l'adoption d'un comportement de prudence par les personnes qui occupent des emplois serait plus importante que les licenciements et les non-renouvellements de CDD. Il faudrait vérifier si aujourd'hui, du fait de la crise, c'est toujours confirmé.

Que peut-on dire sur la mobilité externe versus la mobilité interne ? Il y a beaucoup plus de mobilité externe dans les petites entreprises et dans certains secteurs comme l'hôtellerie-restauration, la construction, le commerce, les arts et spectacles. Il y en a aussi beaucoup plus pour les intérimaires, pour les ouvriers et employés non qualifiés et surtout en début de vie active. C'est un phénomène d'insertion des jeunes que de bouger beaucoup.

La mobilité interne, ici au sens de changement d'établissement, dépend beaucoup de l'existence de grands groupes. Elle concerne plutôt les cadres surtout en milieu et fin de carrière, et d'ailleurs pour les cadres, elle s'accompagne souvent d'une mobilité géographique. Elle est beaucoup plus présente dans certains secteurs comme la fonction publique, l'énergie et la banque-assurance.

Maintenant quelques éléments sur le changement de statut. Là, je fais référence à un travail très récent de Chloé Tavan qui est paru en 2008 à partir de l'enquête Patrimoine. J'ai trouvé intéressant de voir qu'un tiers des personnes à la retraite ont changé de statut au moins une fois au cours de leur carrière, c'est-à-dire qu'ils ont connu une transition entre le secteur public, le secteur privé et le statut d'indépendant.

Sous quel phénomène ? C'est qu'à partir des années 50, il y a eu un repli du travail indépendant, notamment agricole, une montée du salariat et une progression de l'emploi public. Mais ce qu'on observe, c'est que les transitions entre ces trois statuts n'ont pas tous la même fréquence et ne concernent pas les mêmes personnes. Globalement il y a peu de changement pour ceux qui sont dans le public, c'est évidemment lié à la sécurité d'emploi même si Chloé Tavan montre qu'il y a beaucoup de passages du secteur public vers le secteur privé en début de carrière du fait notamment à des contractuels qui quittent la fonction publique pour retourner dans le secteur privé.

Il y a beaucoup de mobilité entre le statut d'indépendant et le salariat dans le privé, c'est lié à la fragilité des entreprises individuelles. Il y a une différence homme-femme assez importante qui est que les hommes quittent le privé pour se mettre à leur compte alors que les femmes le quittent pour entrer dans le secteur public.

Maintenant un petit point sur ce qu'on appelle dans certains travaux « la mobilité professionnelle » au sens « changement de catégorie socioprofessionnelle ». Globalement il semble qu'elle ait augmenté. Pour les 30-54 ans, en emploi en 1998 et en 2003, 20 % des personnes ont changé de groupe social. Les groupes sociaux sont ici définis en six classes : cadre, profession intermédiaire, employé qualifié, employé non qualifié et ouvrier qualifié et ouvrier non qualifié. Et il apparaît qu'au fil du temps, la mobilité de groupe à groupe aurait augmenté, y compris la mobilité dans un sens descendant. C'est-à-dire, par exemple, on passe de la catégorie de cadre à la catégorie de profession intermédiaire.

Ce qu'on observe également, c'est que lorsqu'il y a déclassement, cela se fait souvent à l'occasion d'un passage par le chômage. Mais là aussi pour la mobilité professionnelle, il y a des différences homme-femme assez importantes : les hommes connaissent plus de mobilité ascendante que les femmes. La mobilité descendante progresse surtout pour les femmes qui passent de cadre à profession intermédiaire. Et globalement pour ces dernières, on observe que les emplois de profession intermédiaires et de cadre ont crû essentiellement du fait de l'entrée de jeunes femmes plus diplômées aujourd'hui qu'hier.

Voilà j'ai essayé là de faire un rapide cadrage. Évidemment, comme je vous l'ai dit, je ne parle pas de mobilité salariale – il y a de nombreux travaux – de mobilité géographique – il y a aussi de nombreux travaux – mais j'ai essayé un peu de tirer quelques faits stylisés.

**Changements de métier.** J'en arrive maintenant à un type de mobilité particulier qui donne un poids important au changement de métier. On a réalisé deux études dans notre département à la DARES. La première a été publiée sous la forme d'une première synthèse que vous pouvez trouver sur le site Internet de la DARES et la deuxième c'est une étude à paraître dans *France, portrait social* de l'INSEE. Les deux parlent de changement de métier et de parcours professionnel. Ce sont des études qui ont été menées à partir de l'enquête FQP et à partir des enquêtes Emploi les plus récentes et ce sont des études – comme celle du PRAO que vous avez dans vos pochettes – qui se basent sur la nomenclature des familles professionnelles, en 86 familles professionnelles regroupées en 22 domaines professionnels. Évidemment – c'est important de le souligner – les mobilités qu'on observe dépendent beaucoup de la nomenclature de métier qu'on utilise. Parce que forcément, derrière la construction de cette nomenclature, il y a parfois déjà des éléments de mobilité qui ont été pris en compte. Les faits observés sont à lire à la lumière de la nomenclature qui est utilisée.

D'abord un pré-requis, c'est peut-être une évidence pour tout le monde mais il y a toujours des métiers d'hommes et des métiers de femmes. Les métiers mixtes, c'est-à-dire les métiers où il y a entre 40 et 60 % de femmes sont encore assez rares. Il y a plus de mixité parmi les débutants que parmi les plus anciens dans les métiers qualifiés, c'est-à-dire qu'on trouve aujourd'hui beaucoup plus de jeunes femmes dans les métiers qualifiés mais, par contre, la polarisation reste très forte, voire s'accroît dans les métiers peu qualifiés. Schématiquement, les femmes se trouvent dans des métiers d'aide à domicile, les hommes restent très concentrés dans les métiers d'ouvrier non qualifié.

On a essayé de faire un lien entre mobilité professionnelle et métier en essayant de répondre à plusieurs questions qui sont : « Comment sont alimentés les métiers ? », c'est-à-dire « Qui entre dans quel métier ? ». Et ensuite « Vers quelle mobilité professionnelle conduisent les métiers ? ». On a accordé une distinction importante au métier selon qu'il soit exercé par des hommes ou par des femmes et on a essayé de faire une typologie de métiers.

Ce qu'on constate c'est que le changement de métier n'est pas rare. En regardant l'étude du PRAO, j'ai vu qu'en fait on a à peu près les mêmes proportions au niveau national qu'au niveau de la région Rhône-Alpes. 29 % des personnes en emploi en 1998 et en 2003 ont changé de métier au moins une fois. C'est « métier » au sens « famille professionnelle ». Et 21 % ont changé de domaine professionnel alors que 8 % ont changé de métier, tout en restant dans leur domaine professionnel. Le changement s'accompagne souvent d'autres types de mobilité – je vais préciser – et le changement de métier dépend aussi des caractéristiques individuelles des personnes et enfin du métier qui est exercé. C'est-à-dire que la mobilité ultérieure va dépendre beaucoup du métier qu'on est en train d'exercer, et cela, on le verra à travers la typologie.

Le changement de métier s'accompagne d'autres types de mobilité. Ce qu'on observe c'est que plus les personnes changent d'employeur, plus elles ont de chance de changer de métier. C'est peut-être tautologique mais c'est quand même important de le souligner. De la même manière, plus le temps passé hors de l'emploi – ici entre 1998 et 2003 – est important, plus il y a des chances qu'on change de métier sur la période. Mais ce

travers cet exemple des ingénieurs et cadres de l'industrie, que pour certains métiers, il y a des parcours et des profils très différents selon qu'on soit un homme ou qu'on soit une femme. Contrairement aux hommes, les femmes ingénieurs et cadres de l'industrie – c'est lié à l'élévation plus récente de leur niveau des diplômes –

## Table ronde

### Mobilités professionnelles : les acteurs s'engagent

#### Pierre-Valéry Archassal

On va maintenant passer à cette table ronde qui est le deuxième moment de cette matinée avec des invités qui représentent tous les partenaires qui s'engagent en faveur de la mobilité.

Alors dans l'ordre et je vais leur demander, au fur et à mesure, de venir me rejoindre ici à la tribune :

- Michel Damezin – tout à l'heure, il a fait l'allocution d'ouverture avec M<sup>me</sup> Laclais – si vous voulez venir à côté de moi. Christian Ville qui est directeur général adjoint de la région Rhône-Alpes, chargé de l'emploi et de la formation.
- Alain Huet qui est le délégué général du MEDEF Rhône-Alpes.
- Jean Chambon qui représente dans les partenaires sociaux la CGT et le comité régional Rhône-Alpes, également.
- Jean Vanoye qui, à la fois, est président de la FREREF, la Fondation des régions européennes pour la recherche en éducation et en formation et également premier vice-président du conseil économique et social régional pour Rhône-Alpes
- On va accueillir également Christophe Guitton qui est chef du département « Travail, emploi et professionnalisation » au Céreq, merci.

On va commencer par M. Vanoye, ce que nous a enseigné M<sup>me</sup> Ulrich, c'est effectivement que la mobilité c'est une rupture de la continuité, de la linéarité de l'emploi or le changement est souvent bien vécu s'il est souhaité, s'il est voulu et, en revanche, on comprend bien qu'il soit moins bien vécu s'il est subi. Est-ce qu'au niveau européen, et je crois que vous étiez en Catalogne il n'y a pas très longtemps, vous constatez les mêmes causes pour les mêmes effets ?

#### Jean Vanoye : « La culture de la mobilité à l'échelle européenne »

Oui un mot plus général sur la question de la mobilité, des mobilités, dont on parle beaucoup depuis un ou deux ans. Il y a quatre ou cinq ans de cela, nous avons fait notre université d'été sur cette thématique-là, l'université d'été de la Fondation du réseau des régions européennes pour la recherche autour de l'éducation et de la formation. Nous avons fait ce travail-là et ce qui est ressorti, c'est combien il était décisif d'avoir une culture et une maîtrise de la mobilité, ce que par d'autres entrées on appelle « la sécurisation des parcours professionnels », ce que nous appelons aussi plus largement « la sécurisation des parcours de vie » qui, en mettant en place un certain nombre de cadres collectifs, permet aux personnes concernées de trouver des solutions durant toute leur trajectoire, avec les moments de ruptures et de transitions déjà évoqués. Si effectivement, je fais un tour d'Europe, vous évoquez la Catalogne, nous avons organisé notre dernière université d'été en Catalogne, dans une région très marquée par la crise et qui nous a demandé – avec l'accord de toutes les autres régions, il y en avait une cinquantaine – de centrer notre travail sur l'éducation et l'orientation tout au long de la vie, face à la crise. Et en Catalogne, les Catalans ont initié une déclaration des régions européennes, une charte des régions européennes sur la mobilité pour les apprentis. C'est-à-dire, si je reprends la clé de lecture que nous proposait Bernadette Laclais autour de la mobilité subie/mobilité voulue, nous sommes là dans une région où la mobilité est tout à la fois très largement subie et initiée, y compris dans le cadre européen, pour un public particulier : les apprentis. Quelle que soit la situation et quelles que soient les difficultés que vivent les hommes et les femmes subissant la mobilité en Catalogne, les acteurs catalans ont décidé de tenir bon et de créer un rapport positif à la mobilité.

« Il était décisif d'avoir une culture et une maîtrise de la mobilité, ce que par d'autres entrées on appelle « la sécurisation des parcours professionnels », ce que nous appelons aussi plus largement « la sécurisation des parcours de vie. »

Cet exemple est important et cette déclaration des régions, cette charte des régions, a été effectivement suivie.

Deuxième exemple, je ne vais pas très loin. Les Baléares nous ont demandé de travailler sur la question de la maîtrise de la mobilité et de la sécurisation des parcours face à la crise en particulier et au sortir de la crise pour les hommes et les femmes ayant 30-55 ans, qui sont en situation de vulnérabilité. Dans cette région en particulier l'illettrisme est très fort et donc nous travaillons donc sur cette question-là.

Troisième exemple, je fais un petit tour d'Europe, j'arrive en Allemagne, au **Bade-Wurtemberg**. Au **Bade-Wurtemberg**, comme d'ailleurs dans le reste de l'Allemagne, les problèmes se posent en termes, cette fois-ci, de : « Comment faire en sorte que les hommes et les femmes puissent rester le plus longtemps possible dans les entreprises, quelles que soient les difficultés de ces entreprises ? ». Donc, on a des solutions du type *Kurzarbeit*, etc., qui ne peuvent pas être des solutions à très long terme mais qui, en ce moment, permettent de garder les personnes et les compétences à l'intérieur des entreprises. Je pourrais continuer le tour d'Europe là-dessus, y compris dans les régions françaises. Il y a peu, j'étais en Picardie, bientôt je vais être en Champagne-Ardenne, ces régions subissent très fortement la mobilité, mais mettent au cœur de leur débat la question de la culture positive de la mobilité. Au-delà, la question de l'importance accordée à la stratégie, à la logique des compétences et au fait que dans le monde actuel les compétences participent à la compétitivité et au développement économique et social reste posée. À propos des compétences, je rappelle qu'au niveau européen les deux patronats européens et la Confédération européenne des syndicats ont signé un accord qui valorise et donne comme principal objectif le maintien et le développement des compétences. Ce qui dépasse notre cadre national – nous sommes beaucoup franco-français – notre culte des diplômes amène, par exemple, à ce qu'on se centre beaucoup sur la validation des acquis de l'expérience ou sur des questions de ce genre. La stratégie et la logique des compétences me semblent très importantes et la question de l'orientation tout au long de la vie est celle d'un des acteurs de cette réunion, le PRAO – je remercie d'ailleurs Isabelle Carru-Rouch de m'avoir invité et d'avoir voulu donner une dimension européenne à notre débat. L'orientation tout au long de la vie a été le thème d'une de nos universités d'été à la FREREF, cette question de l'orientation tout au long de la vie, de vivre comme positif le fait d'être mobile, de se relancer en continu, y compris quand on n'est pas en situation de crise, soit personnelle, soit crise subie, soit mobilité subie, cette culture positive de la mobilité est absolument centrale.

Je termine parce qu'il faut aussi être préventif en même temps qu'on apporte des solutions curatives, il est vrai que cette question de l'orientation est importante – et là, je mets ma casquette CESR – dans le cadre du travail que nous menons avec le Conseil économique et social et environnemental de la nation, nous écoutons les jeunes lors des assises de la jeunesse, qui disent que la difficulté principale, c'est l'orientation, et qu'ils vivent mal ce qui se passe en matière d'orientation.

Il me semble qu'une transformation profonde autour de ces thématiques « Maîtrise de la mobilité », « Orientation tout au long de la vie » soit à initier dans notre pays.

### **Pierre-Valéry Archassal**

Jean Vanoye, merci. Je sais que vous avez un impératif parce que vos nombreuses casquettes vous obligent à partir à 11 heures 30 mais restez encore avec nous jusqu'à ce moment-là, j'aimerais bien qu'on revienne effectivement, tout à l'heure, sur également vos fonctions de premier vice-président au CESR dans ce rôle sur les mobilités.

Michel Damezin, j'ai envie de vous faire réagir sur un facteur évoqué par Valérie Ulrich en parlant de mobilité externe et notamment que les flux de mobilité augmentent entre l'emploi et le chômage. Cela vous concerne en tant que DIRECCTE. J'en profite d'ailleurs pour dire que des responsables de la DGEFP qui devaient être avec nous, sont occupés par la loi actuellement en débat au Sénat. D'ailleurs Bernard Saint-Girons vous donnera quelques nouvelles. Ils n'ont pas pu être avec nous mais vous les représentez au titre de l'État.

### **Michel Damezin : « Améliorer la mobilité liée au chômage »**

Bien sûr, donc évidemment mon point de vue sera peut-être légèrement plus rhônalpin que si on avait eu un représentant de la DGEFP. Cela étant effectivement, l'État parce qu'il est responsable de la politique d'emploi, est en permanence interpellé par la question du chômage. Et je vais dire quelque chose d'affreux : « Comment positiver le chômage ? » en quelque sorte. Je crois que c'est tout l'enjeu des politiques d'emploi. On voit bien aujourd'hui avec la crise, mais pas seulement avec la crise, que l'UNEDIC dans son ancienne gouvernance avec toute la problématique de l'activation des réponses de chômage était exactement dans la même interrogation. Comment faire en sorte que ces périodes de chômage ne soient pas des parenthèses, ne soient pas de l'inutilité mais soient effectivement optimisées pour améliorer cette mobilité ? Je souscris complètement à ce que disait Jean Vanoye sur le fait qu'il faut intégrer cette culture de la mobilité tout simplement parce qu'on n'a pas le choix. On l'a dit tout à l'heure, Valérie Ulrich l'a fort bien démontré, cela fait maintenant 30 ans que la question des mobilités est posée. Cela se fait à travers les ajustements des politiques d'emploi et bon si je prends un exemple qui est parfois un peu injustement décrié, celui des politiques d'emploi sur les contrats aidés, qu'est-ce que les contrats aidés ? C'est d'abord le fait de maintenir une activité professionnelle plutôt que d'être au chômage. Chacun sait ici dans cette salle que les contrats aidés ont eu une vocation contracyclique et que l'enjeu des contrats aidés, ce n'est pas de dépenser l'argent du contribuable, c'est un peu de soutenir le pouvoir d'achat, il faut le dire aussi, cela sert aussi à cela, mais c'est surtout d'optimiser des périodes qui seraient des périodes de chômage pour maintenir une activité professionnelle, pour maintenir des réflexes professionnels, voire les réactiver.

Voilà ce que je voudrais dire brièvement sur comment l'État utilise en quelque sorte le chômage pour préparer l'avenir et pour maintenir des perspectives dans la logique de la mobilité.

### **Pierre-Valéry Archassal**

Autre point, conservez le micro une seconde parce qu'on a vu aussi tout à l'heure qu'il y a une mobilité importante notamment chez les hommes depuis un emploi salarié pour une création d'entreprise. Là aussi vous intervenez ?

### **Michel Damezin**

Sur la création d'entreprise, bien sûr cela renvoie aussi à des schémas culturels, je crois. Sur le plan de l'égalité professionnelle, on a quand même il faut le dire, du mal à sortir d'un certain nombre de schémas préétablis,

**Pierre-Valéry Archassal**

Bien sûr, on reviendra sur ces points-là. J'aimerais me tourner maintenant vers Christian Ville puisque là au niveau de la région, il y a un plan évidemment de l'emploi qui est mis en place, dont vous avez la responsabilité en tant que directeur général adjoint chargé de l'emploi et la formation. On l'a vu dans l'exposé de Valérie

Le deuxième élément, c'est de mettre en place un certain nombre de dispositifs qui permettent à des personnes en réorientation professionnelle de se réorienter plus aisément. Je le dis devant le délégué interministériel, on en a parlé à quelques reprises, si on ne met pas en place collectivement sur les territoires des dispositifs d'orientation plus cohérents, moins cloisonnés, qui permettent aux personnes de se repérer dans nos différents dispositifs, de trouver plus facilement une information sur l'orientation professionnelle, c'est encore ceux qui ont le moins accès à l'information, ceux qui n'ont pas les repères institutionnels suffisants pour gérer la complexité du système, qui resteront en marge des outils alors que c'est eux qui en ont le plus besoin. Notre objectif est donc de mettre en place des dispositifs maillés territorialement et facilement accessibles pour faciliter l'orientation tout au long de la vie.

Troisième élément, mettre en place aussi des dispositifs de formation qui permettent de tenir compte des acquis et des rythmes d'apprentissage des personnes. Je le dis, ce dont on souffre aujourd'hui en France, c'est sans doute d'un appareil de formation continue qui est encore trop calqué sur le modèle de la formation initiale. J'ai le plus grand respect pour la formation initiale et pour tous les professionnels qui œuvrent dans ce cadre, mais je pense qu'il faut construire des dispositifs de formation continue qui tant dans leur pédagogie, dans leur rapport aux situations de travail, au rythme d'apprentissage des personnes, au mode de certification... doivent évoluer. Des grands réseaux de formation le font, mais il faut avancer plus fortement vers une vraie individualisation/personnalisation des formations, professionnalisation de nos actions : on a encore trop souvent des dispositifs de stage qui ne tiennent pas compte des acquis des personnes, et qui sont trop éloignés des situations réelles de travail.

Quatrième élément, développer les politiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises. Ce que vous avez dit tout à l'heure le montrait aisément, on voit que dans les grandes entreprises, la mobilité interne est beaucoup plus « facile », en tout cas c'est quelque chose d'intégrée par rapport à des petites entreprises qui jouent plus la mobilité externe. Pourquoi ? Parce que les petites entreprises n'ont pas l'outillage nécessaire pour mettre en place des vrais outils de gestion des ressources humaines. Le discours sur la GRH est sans doute le discours le plus argumenté le plus étayé, le plus partagé. Tout le monde dit : « Il faut le faire, il faut le faire » sauf qu'on ne le fait pas encore parce qu'entre le discours et le passage à l'acte, il y a pour les chefs d'entreprises des petites entreprises le poids du quotidien et un discours encore largement trop théorique sur ce sujet ! Il nous faut avoir une approche plus pragmatique et sans doute plus collective. La gestion territoriale des ressources humaines reste largement à inventer. C'est, en tout état de cause, des objectifs qu'on s'est donnés dans le plan régional pour l'emploi voté en 2004 et qu'on a réaffirmés tout récemment dans deux plans de soutien à l'économie à l'emploi qui ont été votés, l'un en décembre 2008, l'autre en juin 2009.

Au total l'enjeu est, comme le disait Michel tout à l'heure, de positiver les mobilités. Positiver la mobilité, en mettant en place les outils permettant que ces mobilités débouchent sur un rebond à l'interne ou éventuellement à l'externe, pour les salariés. Positiver en rendant les outils de la gestion des compétences ou par des compétences plus accessibles pour les entreprises et les plus petites d'entre elles.

### **Pierre-Valéry Archassal**

Christian Ville quand même, on est face aussi à des invités qui viennent de toutes les régions de France. J'ai une question, j'espère qui ne fâche pas trop, mais vous qui représentez la région pas en tant qu'élu mais peut-être qu'effectivement les élus pourraient nous répondre, est-ce qu'il y a une mutualisation des expériences au niveau de l'ARF par exemple – les régions de France – pour que ce que vous faites en Rhône-Alpes puisse être exporté ailleurs et inversement, de bonnes expériences qui viennent d'autres régions, que ce soit le Nord, le Limousin, PACA et autres puissent être utilisées en Rhône-Alpes ?

### **Christian Ville**

Il y a un échange d'informations au niveau de l'ARF. Donc en cela, c'est une mutualisation de l'information. Il y a un véritable échange et c'est vrai qu'on arrive à s'inspirer des expériences des uns et des autres. Simplement, chaque région a sa réalité, c'est ce qui fait la richesse de la décentralisation. Il faut le rappeler en ce moment parce que ce n'est pas toujours acquis. Il faut rappeler que les régions savent s'adapter chacune à leur contexte et apporter des réponses les plus appropriées à leur situation. Il y a échange d'informations mais il n'y a pas de politique uniforme applicable à tous les territoires. Chaque région adapte ses politiques à son territoire, c'est le propre de la décentralisation.

## Pierre-Valéry Archassal

Bien sûr. Alors ce que j'entends dans ce que vous dites c'est aussi qu'on commence à réfléchir et pour sécuriser les parcours professionnels, non plus en termes de dispositifs de formation, mais vraiment en termes de : « Comment adapter les meilleurs dispositifs aux meilleurs besoins ? » et d'ailleurs, c'est un petit peu ce que disait aussi tout à l'heure Michel Damezin. Pour continuer le tour de table, j'aimerais qu'Alain Huet qui est délégué général du MEDEF Rhône-Alpes nous dise un mot également de la position du MEDEF. Et en particulier, j'ai envie de l'interroger sur une question que soulevait Valérie Ulrich tout à l'heure notamment sur les métiers pour lesquels la mobilité s'exerce sans passer par le chômage, c'est-à-dire pas forcément effectivement les flux – on en parlera aussi bien sûr – mais pas forcément les flux qui vont de l'emploi vers le chômage et du chômage vers l'emploi, mais est-ce que vous avez un rôle à jouer en tant que MEDEF pour augmenter la mobilité inter-entreprise ou interrégionale en fait ?

## Alain Huet : « Piloter par l'offre et non par la demande »

En fait, cette question est déjà traduite en grande partie par rapport à la réalité sur le terrain. Je pense que tout ce qui a été dit jusqu'à présent... Et globalement, tout le monde s'inscrit dans les grandes propositions ou constats qui ont été faits. Moi je ferai mon propos à deux niveaux. D'abord par rapport au niveau national et après par rapport à mon expérience régionale.

En ce qui concerne le national, il est clair que le MEDEF, dans le cadre de tous les accords nationaux interprofessionnels avec l'ensemble des partenaires sociaux, a, pour le moins qu'on puisse dire, innové et travaillé au cours des dernières années, que ce soit avec l'accord de 2007, avant 2003, l'accord de 2009, et celui concernant la crise de juillet 2009. Lorsqu'on regarde l'ensemble des mesures prises et signées par la plupart des organisations, des syndicats de salariés, on constate que malgré tout, le constat de flexicurité dont on parlait beaucoup qui paraissait un concept hors sol, très intellectuel, prend en fait de plus en plus d'épaisseur et de dimension dans sa mise en œuvre.

Pour autant, et je ne vais pas étayer tous les éléments de ces accords que vous connaissez aussi bien que moi, outre la réforme sur la formation actuellement en cours de discussion, ce qui nous frappe majoritairement du côté de l'entreprise, mais aussi du côté des salariés, c'est qu'en France on a une grande imagination pour des dispositifs plus intelligents les uns que les autres, mais on s'aperçoit rapidement que la grande difficulté réside dans le mode de pilotage qui se fait par l'offre et non pas par la demande, c'est-à-dire par les besoins. Si on raisonnait comme une entreprise, on commencerait par se demander ce que veulent les clients. Or, en France, parce que probablement, nous avons une vision toujours très académique et intellectuelle, il nous manque à un moment donné la capacité à traduire ces dispositifs par rapport aux besoins exprimés par les populations auxquelles ils s'adressent. Si je rebondis sur les propos de Christian Ville qui dit qu'en Rhône-Alpes en particulier, on a une qualité de dialogue social plus avérée que dans d'autres régions manifestement, la capacité de travailler ensemble nous a menés à poser un certain nombre de diagnostics communs avec l'État, la région, et les partenaires sociaux et le PRAO en anticipation d'ailleurs. Nous avons mis en place, à l'époque, un protocole d'accord sur la validation des acquis de l'expérience mais tout cela montre bien qu'*in fine*, on est encore dans ce pilotage par l'amont. C'est la raison pour laquelle – je rebondirais après sur votre question initiale –, notamment en région, on a constaté aussi par exemple dans le cadre des missions locales ou dans le cas des missions générales d'insertion que, manifestement, il y avait beaucoup trop de jeunes justement non qualifiés qui étaient mis un petit peu en bordure de la société et qu'il n'était pas normal socialement, humainement et politiquement et même pour l'intérêt des entreprises de faire en sorte qu'il y ait autant de jeunes qui restent en lisière de la société. C'est la raison pour laquelle, nous avons monté un système concernant le plan jeunes qui consiste, avec les missions locales et les missions générales d'insertion notamment, à se dire : « On va – comme disent les juristes – renforcer la charge de la preuve », enfin tenter de le faire en disant : « On ne peut pas en Rhône-Alpes avoir en l'occurrence plus de 100 000 jeunes qui transitent par les missions locales, avoir plus de 1 000 chargés de missions dans les missions locales – et c'est un travail qui n'est pas toujours facile bien évidemment – et faire en sorte qu'il y ait autant de jeunes qui n'arrivent pas à intégrer la société ». Donc on s'est dit qu'il fallait effectivement être plus en écoute et savoir quel était leur mode de fonctionnement et faire en sorte que ce soit le jeune – on pourrait imaginer pareil pour le senior – qui soit au centre des dispositifs

« Lorsqu'on regarde l'ensemble des mesures prises et signées par la plupart des organisations, des syndicats de salariés, le constat de flexicurité... qui paraissait un concept hors sol, très intellectuel, prend en fait de plus en plus d'épaisseur et de dimension dans sa mise en œuvre. »

et non le contraire. On a le même problème en ce qui concerne l'orientation parce que l'orientation, si vous n'avez pas une boussole et une carte, manifestement, il y a un problème de bon port pour celui qui veut se retourner. Résultat des courses, notre objectif en Rhône-Alpes mais même au niveau national, est de faire en sorte qu'à un moment donné, nous ayons la capacité de dire : « On pense par le haut mais il faut impérativement se demander si on est réellement à l'écoute de ces différents publics » e24(on )a44(0 Tdiiculinder )-2ceuxut

**Jean Chambon**

Pas vraiment dans les entreprises, peut-être un peu mieux dans les institutions. Dans les entreprises, il y a moins de ronds de jambe. Le constat est partagé par les partenaires sociaux de Rhône-Alpes, le patronnat, l'ensemble des organisations syndicales, les institutions, la région et l'État : on essayait de faire rentrer des

Pour nous le problème de mobilité, ce n'est pas un problème de résistance, ce n'est pas un problème de faire avaler ce qu'il arrive, c'est : « Comment la société – et quand je dis la société, c'est y compris les entreprises – va permettre qu'on passe le plus souvent d'une mobilité subie à une mobilité choisie ? ». Cela nécessite d'articuler mobilité, formation professionnelle et sécurisation de l'emploi. Or la question fondamentale à laquelle aujourd'hui on est confronté, c'est qu'il n'y a pas de sécurité de l'emploi.

### **Pierre-Valéry Archassal**

À ce propos d'ailleurs, Alain Huet, pourrions-nous revenir sur une expérience qui a eu lieu à Grenoble, si vous voulez nous l'expliquer en quelques mots ? Et puis je ferai réagir Jean Chambon sur ce sujet-là aussi.

### **Alain Huet**

Oui simplement pour rebondir sur les propos de Jean Chambon, on constate que pour beaucoup de jeunes, il y a un premier élément de mobilité basique qui est le problème de transports. C'est la raison pour laquelle d'ailleurs dans le dernier accord du 9 juillet de cette année, il y a trois groupes de travail dont deux qui portent sur les problèmes du logement et le transport des jeunes. Parce qu'on voit bien – on en revient encore à ce que je disais tout à l'heure – que lorsqu'on doit traiter un problème en entreprise – mais c'est pareil aussi dans les organisations, les administrations – il faut le traiter globalement. On a la manie de le traiter de façon sectorielle, on va proposer quelque chose au jeune mais s'il faut qu'il fasse 10 kilomètres à pied parce qu'il n'y a pas de transport en commun, on se retrouve rapidement avec un problème. Je dirais que cette mobilité est un peu basique et primaire mais on ne peut pas exclure ce système puisque on s'est aperçu, y compris dans nos expérimentations, qu'il y a souvent un problème de logement et de moyens de transport pour les jeunes notamment.

### **Pierre-Valéry Archassal**

Là, on se retourne vers la région ou vers la communauté urbaine également.

### **Alain Huet**

Il n'existe pas vraiment de dispositif pour accompagner cela, les financements sont parfois difficiles à trouver. Pour rebondir sur Grenoble, on est bien aussi dans une mobilité particulière. Sur un bassin d'emploi où, dans le cadre de la loi sur la recherche, il a été stipulé que les entreprises du pôle des compétitivités avaient la possibilité entre les centres de recherche et les entreprises constituant le dit pôle, de faire en sorte qu'il y ait une mobilité interentreprises. C'était juridiquement prévu alors que dans les autres cas, ce n'était pas prévu d'où le problème que cela posait à beaucoup d'entreprises pour les prêts de main-d'œuvre.

À cet égard, on voit bien aussi, par exemple dans l'expérience italienne de la *cassa integrazione* qu'on revient à la nécessité d'avoir des flexibilités, tout en respectant les contrats de travail et sans contrepartie monétaire au transfert de personnes. À travers cette expérience, on constate qu'une entreprise comme Soitec a réussi, avec un encadrement de haut niveau, à ce que cette compétence ne soit pas exilée éventuellement à l'étranger grâce au niveau des personnes. Ils ont fait en sorte aussi que globalement les entreprises sur un bassin d'emploi – on raisonne sur un bassin d'emploi – et dans un pôle de compétitivité puissent garder leurs compétences. Et comme on dit : « Il vaut mieux former que licencier » et « Il faut mieux cultiver une bouteille à moitié pleine qu'à moitié vide », ils ont fait en sorte d'anticiper la reprise pour garder leurs compétences.

En ce qui concerne les jeunes, une action est actuellement développée par les partenaires sociaux, entre autres les chambres consulaires, les OPCA, etc., concernant l'alternance. Cela a été aussi un choix du Gouvernement, donc un certain nombre de développeurs se sont mis à disposition, y compris au MEDEF, afin que pour l'apprentissage et les contrats de professionnalisation, nous ayons la capacité de mobiliser les entreprises pour conjuguer l'avenir au présent.

**Pierre-Valéry Archassal**

Jean Chambon sur le prêt de salariés, je pense que là vous pouvez réagir aussi parce que l'intention est bonne.

**Jean Chambon**

Oui mais je crois que M. Huet l'a dit, il y a un besoin de plus de flexibilité. Ce n'est pas un problème de mobilité, c'est un problème de flexibilité. Je participais un jour à une réunion institutionnelle avec un représentant des industries agroalimentaires. Il nous a dit tout simplement : « Nous, ce dont on a besoin c'est d'un vivier de salariés qualifiés, formés, employables, qu'on puisse utiliser quand on en a besoin. Implicitement il n'a pas dit : « Je le remets dans le vivier quand j'ai fini ». C'est-à-dire que le patronat nous demande sur une base territoriale de constituer ce vivier. À charge de la région, des institutions, de l'État, de former ces salariés avec les fonds publics et le patronat vient se servir quand il en a besoin suivant le marché bien sûr. Si c'est cette conception, archaïque pour moi, du salariat et des rapports sociaux, il va sans dire qu'on nourrit encore les causes de la crise. La crise, qui la paye aujourd'hui ? Ce sont les salariés.

J'ai regardé les résultats des 20 groupes qui sont classés au CAC 40, ils ont accumulé en six mois de crise 30 milliards de bénéfices, par contre le chômage a explosé. Ce sont les salariés qui vivent cela. Le patronat a besoin de lever tous les obstacles y compris ceux liés à la mobilité, et de mettre en place de nouveaux dispositifs qui permettent aux entreprises notamment le prêt de main-d'œuvre, la précarité, la fin du CDI et ainsi de suite. C'est le capitalisme le plus sauvage qui puisse exister, c'est cela qui est en train de se construire.

**Pierre-Valéry Archassal**

Ce qu'on peut dire c'est qu'il ne faudrait pas que la crise et ses effets provoquent des comportements qui soient pérennisés par la suite.

**Jean Chambon**

À la fois dans la crise, vous avez monté des exigences contradictoires, vous avez la possibilité d'aller vers ce que je viens d'expliquer et ce que disait très bien le représentant patronal des industries agroalimentaires, mais en même temps vous avez la montée très forte, une aspiration à la sécurisation des gens. Donc comment on va répondre à cela ? La société ce sont des êtres humains et des entreprises qui ne fonctionnent qu'avec des êtres humains.

**Pierre-Valéry Archassal**

Tout à fait mais je pense qu'Alain Huet ne dira pas le contraire. Tout à l'heure, je lui poserai une autre question.

M. Vanoye, avant de vous libérer puisqu'on l'a dit, vous devez partir à 11 heures 30 et vous êtes tout excusé, si vous voulez nous dire un petit peu le rôle du CESR. Est-ce que vous estimatez que vous avez en Rhône-Alpes ou ailleurs, un rôle de vigilance par rapport à tout cela, de coordination des partenaires sociaux ?

**Jean Vanoye**

De coordination des partenaires sociaux, je ne dirai pas cela, d'autant que le conseil économique et social régional, c'est aussi la composante associative ou la composante universitaire, la recherche etc., c'est donc un ensemble d'acteurs que l'on retrouve sur les questions que mes amis ont évoquées, on n'avance en Rhône-Alpes que lorsque l'État, la région, les partenaires sociaux se mettent ensemble. Mais c'est vrai que le CESR apporte en plus la dimension du monde associatif. Je parlais de la sécurisation des parcours de vie, c'est vrai que c'est les associations qui nous poussent beaucoup à cette logique-là, de même d'ailleurs que la montée du point de vue des femmes qui séparent beaucoup moins que nous les hommes la question du travail avec le hors travail. Il y a toute une série de montées qui font effectivement que ces questions-là sont données. Les partenaires sociaux, l'État, la région font leur travail, le CESR fait un autre type de travail plus prospectif ou propositionnel mais où effectivement l'enjeu c'est d'arriver avec toutes ces composantes à faire une synthèse qui ne soit pas un pauvre pot commun dénominateur mais bien quelque chose de fort.

Je prends la question des pôles de compétitivité et des suites. Nous avons fait deux travaux sur cette question-là. Je vais résumer. Le cap qu'à notre avis doivent franchir les pôles de compétitivité pour servir pleinement la société rhônalpine et la France, c'est :

1) Que les avancées de ces pôles de compétitivité irriguent bien les PME y compris traditionnelles, les PME de production y compris dans une logique de ré-industrialisation du pays, première chose.

2) Que ces pôles de compétitivité permettent, je vais résumer là encore, une gestion prévisionnelle des emplois et compétences au niveau territorial. Cette gestion prévisionnelle des emplois et compétences peut comprendre que dans un pôle de compétitivité, l'ensemble des entreprises s'engage à trouver des solutions à des salariés qui sont en difficulté dans telle ou telle entreprise. Cela appelle des équilibres donc il va y avoir des discussions fortes entre le monde patronal et le monde syndical pour trouver le bon équilibre, la gestion de ces choses-là.

J'ajouterai, c'est très important par rapport à ce que nous vivons en ce moment et je redonnerai une dimension plus européenne là-dessus, c'est qu'à travers toute cette évolution des pôles de compétitivité, nous venons de publier un rapport sur la manière dont cela se traduit en termes de formation dans l'enseignement supérieur, voire dans l'enseignement secondaire.

Nous travaillons avec Malopolska ou avec les pays de l'Est, et avec un certain nombre de régions européennes autour de la transition école-vie active, la transformation de l'école elle-même parce que en allant vers les causes – d'autres l'ont dit avant moi – on a bien un sujet fort autour de cela. Et avec les Québécois, nous travaillons les problèmes du décrochage scolaire qu'on appelle maintenant « raccrochage éducatif et personnel », une logique positive autour de ces questions-là. Il faut à la fois que nous travaillions sur les causes en même temps que nous tentons de gérer les effets. Voilà les deux entrées que je peux donner en mélangeant le point de vue CESR et celui du président de FREREF, mais c'est quand même le même homme qui est dans cette affaire.

### **Pierre-Valéry Archassal**

Très investi en tout cas, merci de votre participation en tout cas.

### **Jean Vanoye**

Merci à vous de m'avoir donné la parole et d'avoir tenu compte de mes impératifs.

### **Pierre-Valéry Archassal**

C'était bien normal. On est vraiment là au cœur de ce qu'on a tout à l'heure appelé « logique de compétences », orientation, premier niveau de qualification aussi, Christian Ville le rappelait. Michel Damezin, comment est-ce que vous répondez justement à ces besoins de qualification ? Est-ce que la VAE par exemple, c'est un dispositif qui peut accompagner une mobilité plus bien vécue que subie.

### **Michel Damezin**

La VAE est évidemment une réponse, pas la réponse mais une réponse à ces questions de mobilité avec cette spécificité franco-française de – cela a été dit par de nombreux chercheurs, et bien repéré – d'une survalorisation du diplôme. Je n'ai rien contre les diplômes, on a besoin de points de repère donc on a besoin de diplômes. Effectivement, plus on va avoir des parcours professionnels complexes et plus le point de repère initial du diplôme va se trouver forcément relativisé. Dans ces conditions, il est évident qu'il faut développer de manière massive la VAE et quand je dis massive, ce n'est pas qu'une question d'argent je crois. C'est aussi une question qui renvoie au dialogue social dans l'entreprise et en dehors de l'entreprise. Je pense en particulier aux organismes collecteurs mais je crois que là il y a une forte montée en charge de cette problématique chez les partenaires sociaux. Pour notre part, en région Rhône-Alpes, dans certains départements nous avons initié et soutenu des actions collectives de promotion de la VAE – je pense au département de la Loire en particulier – auprès des chefs d'entreprise et auprès des représentants du personnel dans les entreprises parce que le développement de la VAE demande plus que de l'argent, cela demande aussi un changement culturel.

Je crois qu'on a vraiment un besoin énorme de faire en sorte que la VAE ne soit pas simplement une question des collectivités publiques pour traiter le chômage, pour faire court, mais qu'elle devienne un processus normal intégré aussi dans la vie de l'entreprise.

**Pierre-Valéry Archassal**

Au niveau régional, Christian Ville on peut aussi peut-être parler d'autres dispositifs. Je pense au DIF et CIF. Le F

## **Pierre-Valéry Archassal**

Sur les CIF en général ou les DIF ?

## **Christian Ville**

Concernant le FONGECIF, dans le cadre du plan de soutien à l'économie et à l'emploi dont je vous parlais, et partant du constat que les premières personnes victimes de la crise étaient les salariés intérimaires et les CDD, nous avons passé un accord avec le FONGECIF et avec le FAF TT pour doper les outils DIF ou CIF à destination des salariés de bas niveau de qualification. Je voudrai revenir au débat précédent. L'année prochaine, au titre de l'accord de 2004 et de la loi de 2004, un certain nombre de personnes auront 6 fois 20 heures de DIF, notamment dans des petites entreprises. L'enjeu de qualification est extrêmement important. Il faut faire en sorte, à partir de ces outils, d'avoir un véritable effet de levier sur des politiques de formation et de GRH. Une étude récente montre que dans certaines branches professionnelles, malgré le retard de départ à la retraite, les départs vont être importants et massifs dans certains secteurs d'activité : santé, social, transport logistique. Ces secteurs qui recrutent vont connaître, dans le même temps, une pyramide des âges extrêmement défavorables. Dans ces branches, comment le DIF peut aider à prévenir ces phénomènes dans une politique de gestion des âges renouvelée ? Comment informe-t-on les chefs d'entreprise ? Les salariés ? Quelle offre de formation met-on en place ? Ces enjeux sont, à mon avis, assez majeurs pour des politiques territoriales d'emploi et de formation.

## **Pierre-Valéry Archassal**

Mais c'est vrai que les branches aussi elles-mêmes ont défini les DIF prioritaires qui correspondent souvent aux besoins de l'emploi.

Alain Huet, on revient sur une question quand même parce que tout tourne aussi autour de ce que vous aviez dit sur le besoin en formation initiale, le fait qu'il faille former tout au long de la vie. Quand on a préparé l'entretien, vous m'avez dit une phrase qui m'a beaucoup marqué, vous m'avez dit : « Avant 26 ans, on ne vaut rien, après 46 ans on ne vaut plus rien » et cela, il faut le changer aujourd'hui ?

## **Alain Huet**

Je suis intervenu déjà tout à l'heure pour dire que cette vision caricaturale est contreproductif pour les entreprises et pour la société dans son ensemble. Avant de répondre, en ce qui concerne le FONGECIF, il faut bien voir que naturellement en lien avec la région – je suis administrateur d'un FONGECIF également – la particularité c'est qu'en raison de la crise, toutes les demandes pour les CDD sont systématiquement prises à 100 %. On est parti du principe qu'il vaut mieux former que licencier, et, en couplant ces actions avec les autres dispositifs, l'idée était, en termes d'ensemblage, de faire en sorte d'être à l'écoute des personnes et de ne pas les laisser en **déshérence**. C'était un problème majeur. Le FONGECIF, dans ce domaine-là, joue le jeu, notamment pour les publics qu'on appelle – l'expression n'est pas très heureuse – les « bas niveaux de qualification ». Il n'est pas normal qu'autant de gens n'aient pas la possibilité de travailler.

Un autre élément me semble également très important – cela a été évoqué à plus d'un titre –, c'est le problème de la GPEC et des compétences. C'est un mot-valise, un peu tendance et à la mode mais qui recouvre des réalités très différentes. Si cela consiste uniquement à gérer la compétence en tant qu'élément de stock et non pas de flux, un flux qui s'inscrit dans une vision de gestion individuelle et non stratégique, que je qualifierais de gestion ou de management par les compétences, cela concerne directement la direction générale et n'est pas un simple outil des DRH – quand les entreprises sont un peu trop structurées – on n'arrivera pas à inverser le paradigme des sociétés tayloriennes. C'est-à-dire que globalement, avec cette organisation – pour rebondir sur les propos de Jean Chambon de la CGT, on a une vision que je qualifierais d'assez archéo –, qui consiste à dire : « La main-d'œuvre dans le facteur capital travail est une variable d'ajustement ». Il est possible que quelques entreprises aient encore cette vision mais globalement, les responsables des organisations patronales et la plupart des chefs d'entreprise ont parfaitement conscience que leur richesse est humaine. Comme disait Bodin : « Il n'est de richesse que d'homme », mais au-delà de la phrase toute faite, il ne faut pas oublier la compétitivité internationale, la France n'est pas une petite île, seule sur une planète. Si cette capacité à former durablement et de haut niveau pour développer l'innovation et les recherches en lien avec les pôles de compétitivité, n'existe pas, nous ne serons pas des challengers sérieux par rapport aux évolutions mondiales

que ce soit par rapport à la Chine, à l'Inde, même aux États-Unis, au Brésil et à la Russie, pour nous éviter, comme on dit, que la brique ne nous tombe sur la figure. Je ne crois pas qu'il faille avoir des discours trop caricaturaux, il y a des minorités qui ont une vision que je qualifierais de passéeiste mais la plupart des acteurs et pas uniquement en Rhône-Alpes, ont parfaitement conscience des enjeux. Il faut avoir cette capacité de manager par les compétences et non pas de gérer uniquement une compétence lambda dans une vision de stock, sinon nous ne pourrons pas avoir une vision systémique du management des entreprises et de la société dans son ensemble.

Des réflexions et des travaux menés actuellement prennent du temps parce qu'« on tape dans le dur », c'est-à-dire dans les causes. Les schémas culturels sont remis en cause, on doit être en capacité d'inverser, de les inverser, notamment les schémas tayloriens pour être en concurrence et avoir une valeur ajoutée suffisante par rapport à la concurrence mondiale. Les managements par les compétences sont, me semble-t-il, un point majeur. La mobilité est un paramètre, ce n'est pas une valeur en soi. Il faut donner de la formation et faire en sorte que dès la formation initiale, des moyens soient consentis ou d'autres méthodes envisagées afin que les jeunes ne sortent pas sans formation et sans savoir maîtriser un certain nombre de fondamentaux. Il faut mettre en œuvre la formation tout au long de la vie, avec la possibilité d'avoir une vision fluide, au cas par cas, donc du « sur-mesure », pas du « prêt à penser » ou du « prêt-à-porter ». Notre vision quantitative doit évoluer, aujourd'hui il faut avoir une vision biologique pour que l'individu ou le jeune qui est au centre puisse, à un moment donné, ait une sorte de guichet unique au bon moment l'information et surtout, il ne faut pas l'oublier en particulier pour les bas niveaux de qualification, des conseils. Parce qu'une personne seule, que cela soit un jeune ou même un moins jeune, sans formation initiale, doit avoir quelqu'un pour l'aider à comprendre les enjeux ou les perspectives de parcours, puisse se porter tout seul. On est là dans le lien entre le monde des entreprises, les différents outils, les OPCA et autres, mais aussi avec les collectivités territoriales et l'État. Et ce n'est qu'ensemble que nous pourrons relever ce challenge.

### **Pierre-Valéry Archassal**

Merci. À vos côtés, tout à fait à l'extrême de la table, il va prendre le micro maintenant, c'est Christophe Guitton qui n'a pas encore parlé. Si vous voulez bien lui passer le micro, merci. Il est chef du département « Travail, emploi et professionnalisation » du Céreq. Alors il a été bien sage pendant toutes les interventions, comme l'image du Céreq habituellement, mais j'aimerais que vous apportiez maintenant votre regard distancié de chercheur...

### **Christophe Guitton : « Pour une gouvernance de l'action publique »**

Merci. J'ai effectivement écouté avec beaucoup d'attention les différentes interventions qui illustrent bien, de mon point de vue, la difficulté du sujet : qu'est-ce que la mobilité du point de vue de l'action publique ? Pour tout un chacun, la mobilité ce sont des flux sur le marché du travail, cela a été bien introduit ce matin par la DARES. Mais qu'est-ce que la mobilité du point de vue de l'action publique ? Il ne s'agit pas simplement de savoir « Qui fait quoi ? » en matière de mobilité, car la mobilité n'est pas une « compétence ». L'emploi, la formation, l'insertion, l'indemnisation... sont des compétences détenues et parfois partagées par l'État, les collectivités territoriales, les partenaires sociaux. La mobilité ne constitue pas une compétence ou un domaine d'intervention mais le « produit » d'un ensemble de facteurs : le fonctionnement du marché de l'emploi, les pratiques de gestion des ressources humaines des entreprises, les parcours professionnels des actifs, la politique de l'emploi conduite par l'État et, au-delà, l'action publique sur le marché du travail. Or cette action publique, quelles formes prend-elle ? Qui agit ? À quel niveau ?

La réponse est d'autant moins simple que les choses se sont extraordinairement complexifiées au cours de la décennie, à travers ce que j'appelle la « double décentralisation ». L'expression fait référence au processus simultané, au cours des années 2000, de décentralisation territoriale (transferts de compétences de l'État aux collectivités locales : régionalisation de la formation, départementalisation de l'insertion) et de décentralisation sociale (délégations de compétences accrue de l'État aux partenaires sociaux en matière d'indemnisation, de reclassement, de formation). Ce à quoi il convient d'ajouter l'autonomie collective des partenaires sociaux, c'est-à-dire le fait que les organisations patronales et syndicales ont obtenu ce qu'elles réclamaient depuis des années, à savoir la primauté du contrat sur la loi en matière sociale (au sens le plus large : travail, emploi, formation). Ce qui signifie en particulier que, dès lors qu'une réforme du marché du travail est envisagée par l'exécutif, le Gouvernement doit saisir préalablement les partenaires sociaux, de sorte que ces derniers puissent engager une négociation. On observe donc une transformation profonde du paysage de l'action publique et des relations professionnelles au cours des dernières années. Hier – je

caricature évidemment –, l’État était en première ligne. Il élaborait la politique de l’emploi et la mettait en œuvre, de manière centralisée, parfois déconcentrée, plus rarement territorialisée (en partenariat avec les acteurs locaux). De leurs côtés, les collectivités territoriales et les partenaires sociaux intervenaient dans

ou même de négociation entre les partenaires sociaux et l'exécutif – mais il en est sorti un « agenda social », c'est-à-dire une feuille de route délivrée aux partenaires sociaux, avec des thèmes de concertation et des thèmes de négociation et, pour ces derniers, des orientations et des échéances fixées par l'État. Pour ma part,

des trente glorieuses, au modèle communautaire de la « sécurisation des parcours » qui constitue le versant protecteur de la doctrine de la flexicurité élaborée par l'Europe dans le cadre de la stratégie de Lisbonne pour sauvegarder la compétitivité des économies européennes. L'instauration de ce que j'appelle le modèle de la « sécurité de l'emploi » remonte aux années 1960. L'expression est empruntée à l'intitulé de l'accord national interprofessionnel de 1969 sur la sécurité de l'emploi, qui inaugure l'encadrement conventionnel des licenciements économiques. Le premier pilier du modèle de sécurité de l'emploi c'est la protection contre le licenciement, donc la protection de l'emploi lui-même, du poste. Le deuxième pilier, c'est l'indemnisation de la perte d'emploi, avec l'accord interprofessionnel de 1958 qui crée le régime d'assurance chômage et instaure l'UNEDIC. Le troisième pilier, c'est la formation professionnelle continue, mise en œuvre par l'accord interprofessionnel de 1970 et la loi de 1971, dite loi Delors, qui fait de la formation tout à la fois un vecteur d'adaptation de la main-d'œuvre pour les entreprises et de promotion sociale – donc de mobilité professionnelle ascensionnelle – pour les individus.

La montée du chômage de masse au cours des années 1980-1990 a remis en cause le modèle de sécurité de l'emploi, accusé de rigidifier le fonctionnement du marché du travail sans pour autant contenir la progression du chômage et de l'exclusion professionnelle. Au cours de la décennie 2000 lui a été substituée progressivement, par petites touches, l'esquisse d'un nouveau modèle, inspirée de la doctrine communautaire de la sécurisation des parcours professionnels. Quand on prend les choses termes à termes, on voit bien les enjeux : sécuriser les personnes et non pas les emplois ; passer d'une logique curative (indemnisation) à une logique préventive ou proactive (politiques actives, transformation de l'assurance chômage en assurance emploi) ; introduire une dimension longitudinale dans l'action publique en prenant en compte les parcours (formation tout au long de la vie). Même si la mise en place de la flexicurité « à la française » est loin d'être achevée, cette mutation des représentations constitue un virage à 180 degrés. On parlait tout à l'heure d'une « culture de la mobilité », c'est bien de cela qu'il s'agit. L'enjeu qui sous-tend la doctrine de la flexicurité peut-être formulé ainsi : comment faire en sorte que les individus aient suffisamment confiance dans le fonctionnement du marché du travail pour ne pas s'accrocher à leur emploi « tel le bulot à son rocher », particulièrement en période de crise ? Comme faire en sorte qu'ils soient mobiles, qu'ils se lancent, parce qu'ils auraient une certitude suffisante – c'est le modèle danois tel que promu et peut-être un peu fantasmé en France – de bénéficier à la fois d'un bon niveau d'indemnisation et de dispositifs d'accompagnement adaptés ?

Autre problème lié à la mise en œuvre de la sécurisation des parcours en France, le clivage entre la formation initiale – mise en œuvre dans le cadre du service public de l'Éducation nationale – et la formation continue – organisée selon une logique classique de marché et régulée par les partenaires sociaux. Cette organisation est « perturbée » par la décentralisation et on voit que nombre de régions – cela a été évoqué au cours de la table ronde – ont l'intention de mettre en place un « service public régional de la formation » qui viendrait s'intercaler, en quelque sorte, entre le service public de l'Éducation nationale et le dispositif de la formation continue des salariés, pour investir l'espace vacant de la formation des jeunes sans qualification ou au chômage. Ce positionnement des régions correspond à une compétence déjà ancienne puisqu'elle remonte à l'acte I de la décentralisation, réaffirmée par la loi quinquennale de 1993, mais sa formulation actuelle dans les termes d'une mission de service public me paraît d'autant plus légitime que la décentralisation, d'une part, le désengagement de l'État des politiques spécifiques, d'autre part, posent dans des termes renouvelés la question de la définition de l'intérêt général et de sa garantie. Il me paraît tout à fait salutaire, à cet égard, que la région revendique son rôle de « puissance publique régionale » vis-à-vis des publics dont l'État se décharge.

Dans le prolongement de cette remarque, je soumets une dernière question à la discussion. L'expression « flexicurité » constitue un aphorisme résultant de la contraction des termes flexibilité et sécurité. La question se pose donc de savoir comment s'opère la division du travail entre l'État, les collectivités locales et les partenaires sociaux sur ces deux versants. Mon hypothèse est que l'État, au nom de la nécessité de changer de paradigme du marché du travail (malthusien *versus* schumpétérien) se recentre sur les politiques générales d'action sur l'activité et l'emploi, d'une part, et sur la flexibilité du marché du travail, d'autre part, avec le relais des partenaires sociaux, désormais incontournables sur les sujets touchant à la flexibilité contractuelle (contrat de travail) et organisationnelle (temps de travail). Quant aux politiques dites de sécurisation des parcours professionnels (les anciennes politiques spécifiques de lutte contre le chômage et l'exclusion professionnelle), elles sont décentralisées, c'est-à-dire reportées sur les collectivités territoriales (les régions pour les demandeurs d'emploi, jeunes et adultes, les départements pour les allocataires des minima sociaux) et sur les partenaires sociaux (les salariés mais également les demandeurs d'emploi depuis la réforme récente de la formation). Voilà l'esquisse d'une nouvelle division du travail que je vous soumets parce qu'elle n'est pas sans poser question.

## Pierre-Valéry Archassal

D'autant plus qu'effectivement vous ouvrez les pistes des ateliers de l'après-midi. J'ai vu, plusieurs animateurs prendre des notes quand vous parliez pour sans doute lancer les débats dans les ateliers.

Comme prévu à midi, nous entamerons ensemble une discussion, des questions avec la salle. D'ici là, je remercie encore une fois Bernard Saint-Girons, délégué interministériel à l'Orientation d'être parmi nous aujourd'hui. Si vous voulez bien M. Saint-Girons gagner le pupitre – pour d'une part nous parler effectivement de votre récente publication sur l'orientation dont il était question tout à l'heure, d'autre part nous faire le point sur les travaux législatifs en cours. Pour ceux, et je pense qu'on est tous dans ce cas-là ou presque, qui sont abonnés à l'AEF, en ce moment on est abreuvé d'informations toutes les dix minutes sur les travaux, vous allez nous en faire une synthèse, je pense très efficace.

## Bernard Saint-Girons : « Sortir de la culture du diplôme et intégrer la compétence »

Mesdames, messieurs, merci d'abord aux organisateurs de m'avoir invité et proposé d'intervenir en cette fin de matinée devant vous. En cette fin de matinée, effectivement où nous avons entendu un certain nombre d'interventions qui notamment se sont interrogées sur le sujet de l'orientation, sur les insatisfactions qu'elle peut susciter ou aussi les espoirs qu'elle peut suggérer et accompagner. En tout cas le sentiment que l'on a, c'est qu'après avoir connu une phase dans laquelle beaucoup de rapports ont été rédigés qui soulignaient les insuffisances des dispositifs existants, nous sommes passés à l'acte, si j'ose dire. Nous y sommes passés, il y a un peu plus d'un an, lorsque nous nous sommes trouvés sinon ici, en tout cas pas très loin d'ici, lorsque dans le cadre de la présidence française de l'Union européenne, une conférence s'est tenue à Lyon dédiée à l'orientation et à la formation tout au long de la vie. De cette conférence de Lyon est issue très directement une résolution du 21 novembre 2008, laquelle résolution consacre un droit à l'orientation conçu comme garantissant l'accès à une information complète, objective, indépendante et comme reconnaissant aussi le droit au conseil c'est-à-dire l'accès à une expertise. Eh bien, l'écho d'une certaine manière des orientations tracées, il y a un peu plus d'un an ici, se retrouve pour partie dans l'accord de janvier 2009 et assurément dans le débat parlementaire qui s'est ouvert au mois de juin-juillet sur le projet de loi initialement intitulé « Formation professionnelle » et qui, dans le cadre du débat parlementaire, s'est enrichi pour être désormais intitulé « Orientation et formation professionnelle tout au long de la vie ». Ce débat qui se déroule aujourd'hui devant le Sénat s'est achevé vers une heure du matin par le vote des tout premiers articles, notamment reprenant et affirmant le droit à l'orientation et suggérant la nécessité dans un paysage complexe de mettre en place des dispositifs qui permettent de mettre de la lisibilité dans un ensemble dont il n'est pas question de saisir le prétexte pour rebattre les cartes dans les compétences aujourd'hui réparties entre l'État et les régions. Il s'agit plutôt que d'ouvrir ce débat, et comme le disait très justement la vice-présidente de la région, de faire en sorte que ces compétences multiples s'exercent mieux ensemble et permettent véritablement d'apporter les réponses pertinentes au sujet qui nous préoccupe.

Au sujet de la mobilité, quelques chiffres ont été évoqués tout à l'heure et je voudrais peut-être à mon tour souligner en rappelant le rapport du Conseil d'orientation pour l'emploi que citait M. Ville au début de son intervention, qui met en évidence, à propos du secteur privé que 46 % des salariés âgés de plus 30 ans ont connu au moins une mobilité au cours des cinq dernières années et ils sont également 61 % à envisager ou à savoir qu'ils auront à connaître une évolution comparable dans les prochaines années. C'est donc un phénomène complexe et face à ce phénomène complexe, l'enjeu de l'orientation est, en effet, primordial.

Il l'est à un double titre me semble-t-il. D'abord dans la responsabilité qu'ont les services d'orientation de donner une information complète sur l'ensemble des dispositifs à la fois d'accompagnement – je veux dire par là DIF et autres contrats de qualification – mais aussi sur les voies possibles par lesquelles de nouvelles qualifications peuvent être acquises.

De ce point de vue, en effet, il est de la responsabilité collective d'apporter aux salariés et aux jeunes les moins qualifiés les éléments de réponse qui leur permettent de recoudre en quelque sorte un projet de vie et de s'installer dans une situation qui ne soit pas le cercle de la précarité. Mais c'est aussi apporter aux entreprises le service – je pense aux plus petites d'entre elles – un service car elles seules, elles ne peuvent se constituer et qu'il est par conséquent important dans l'exercice de leurs responsabilités et dans leur capacité aussi qui est la leur à la fois de créer de l'emploi et d'en assurer la sécurité, de développer une vraie politique de formation.

Mais au-delà de cette mission sur laquelle je ne voudrais pas insister tant elle est évidente, je voudrais insister sur l'autre volet de l'orientation. L'orientation, ce n'est pas simplement apporter des réponses aux jeunes dans son parcours scolaire et l'aider à formuler des choix. Cela a été dit à plusieurs reprises, il faut faire du jeune

## Débat avec la salle

### **Pierre-Valéry Archassal**

Les micros sont à votre disposition. Je vous invite si vous avez une question déjà notée à lever la main maintenant pour que les deux hôtesses puissent vous voir et vous apporter le micro.

Merci monsieur, n'oubliez pas de rappeler votre nom et votre structure en début d'intervention pour les actes.

### **Henri Jacquot**

vascularisation et, à ce titre-là, il faut quand même voir les progrès faits dans le cadre des derniers accords, depuis deux, trois ans puisque des accords ont été conclus sur la volonté des partenaires sociaux d'avoir une traçabilité dans l'esprit de la formation et y compris de l'orientation tout au long de la vie via le passeport. Ce n'est pas non plus un système qui permettrait de régler tous les problèmes. Que se passe-t-il actuellement ? Cette capitalisation se fait souvent, y compris avec la VAE, avec une vision plus dynamique, avec la volonté de ne pas ramener la personne salariée à la case départ. Sur le terrain, il y a encore une différence par rapport aux objectifs arrêtés dans les différents accords, mais il est clair qu'avec ces problèmes de compétence, système taylorien contre système reposant sur les compétences, on renverse la charge de la preuve. On le voit bien avec le modèle malthusien – avec ses limites dues à la crise actuelle – par rapport au modèle **schumpétérien**, on retrouve chaque fois la division dichotomique entre les stocks et les flux. C'est-à-dire que d'un côté, on a une vision dynamique en perspective tout au long de la vie, qui prend l'humain dans toute sa dimension, mais actuellement, le problème majeur – et cela a été dit par beaucoup d'intervenants – c'est le changement à l'intérieur. Le changement pour les autres comme disent les Anglais « *Not in my Backyard* », est toujours facile. Mais le changement dans sa tête, le changement dans ses paradigmes, dans ses schémas culturels l'est moins. Et c'est là, dans la sphère publique, dans les entreprises, chez les partenaires sociaux, qu'il est important d'avoir cette révolution intérieure. À défaut de faire un grand bond en avant au sens de Mao Tsé-toung, je pense qu'il faut savoir où on veut aller et faire en sorte d'avoir cette capacité d'ensemblier. On fait tous ces textes-là sans avoir ensuite le mode d'emploi. Si on ne met pas en place, au-delà des textes législatifs, des décrets, pour tous les accords, y compris ceux des partenaires sociaux, si on ne met pas en place ces outils d'ingénierie labellisés, on aura fait un travail hors sol, mais on confondra irrigation et drainage.

### **Pierre-Valéry Archassal**

Michel Damezin, portabilité, transférabilité, la réponse de la DIRECCTE ?

### **Michel Damezin**

Je crois qu'Henri Jacquot a parfaitement raison de soulever la question des compétences qu'on peut aborder sous différents angles. On peut l'aborder sous l'angle – et cela me paraît le principal – de l'articulation des légitimités. Les partenaires sociaux dans les branches, dans les entreprises, ont une concertation autour de ces questions. Que l'État accompagne, je pense par exemple aux contrats d'études prévisionnelles qui sont développés avec les branches, pour regarder l'avenir et quels sont les métiers émergents ? Quels sont ceux qui sont en déclin ? Quels sont ceux qui sont fragilisés ? Quel est l'impact des innovations technologiques organisationnelles des évolutions de marché, etc. ?

Pour donner un ordre de grandeur sur cette politique contractuelle que nous menons avec les branches professionnelles et avec le concours du Fonds social européen, depuis le début de l'année, c'est 6 millions d'euros en Rhône-Alpes pour la DIRECCTE, c'est 6 millions du Fonds social européen et cela doit être autant des organismes collecteurs agréés ou des branches professionnelles. C'est déjà une première approche, c'est cette articulation des acteurs et bien sûr la région participe aussi à ces approches de branche dans le cadre régional.

Deuxième approche, c'est effectivement toute la chaîne des compétences. Et il faut insister sur la question des compétences clés. On sait que de manière quasiment structurelle, on a 9-10 % d'illettrés en France. Il faut sortir d'une logique consistant à dire : « L'illettrisme c'est quand les gens se retrouvent en situation d'exclusion qu'il faut s'en occuper ». Non ! Il faut s'en occuper aussi dans l'entreprise. Et à travers les financements sur les compétences clés, il faut aborder l'ensemble des publics qui sont fragilisés par cette difficulté sur la maîtrise des compétences clés. Ensuite, il y a le couple économie – emploi-compétences, je crois que cela a été dit tout à l'heure par Jean Vanoye, la question des pôles de compétitivité soulève forcément les questions des compétences et elle les soulève dans un paysage que je qualifierais d'un peu brouillé. On a vu des entreprises dans des pôles de compétitivité qui, à la fois développaient de l'innovation, c'est la fonction fondamentale des pôles de compétitivité, qui développaient aussi des besoins de compétences et étaient pour des raisons économiques en situation de restructuration dans le même moment, de manière simultanée. Cela pourrait d'ailleurs être développé avec la crise actuelle et j'ai tendance à penser que c'est une formidable opportunité pour les acteurs. Aujourd'hui, on parle de la crise et on parle en même temps de l'après-crise et des compétences qui vont évoluer, qui seront nécessaires. C'est nouveau dans le traitement d'une crise, je ne suis pas sûr, qu'on traitait les choses comme cela pendant les chocs pétroliers, par exemple.

Et dernier aspect, les compétences ne sont pas déconnectées du tissu économique d'un territoire. On parlait tout à l'heure de la vallée de l'Arve, aujourd'hui plus de 700 salariés ont adhéré au contrat de transition professionnelle dans cette vallée qui est un bassin d'emploi quasiment mono-industriel. Je crois que la question des compétences s'aborde aussi à travers ces questions de reclassement, de reconversion et où là l'ensemble des partenaires prenne aussi leurs responsabilités.

### **Pierre-Valéry Archassal**

Une autre question ? Levez la main. Madame ? On vient jusqu'à vous, n'oubliez pas de vous présenter et de poser votre question, de dire à qui elle s'adresse particulièrement. Cela peut être une question pour Valérie Ulrich aussi qui peut nous rejoindre à la tribune si elle le souhaite.

### **Sylvaine Ribadeau-Dumas**

Je vais prendre un petit détour. On est ici dans une grande région industrielle dynamique en France. Je m'appelle Sylvaine Ribadeau-Dumas, je suis directrice du Travail du Cher. Je fais exprès de parler du département parce que le département, c'est un département qui intérieurise beaucoup sa perte de substance. Or, je vais poser les questions un petit peu à côté de ce qui a été dit ici. Quand on pose la question de la mobilité dans le Cher, on la pose très au ras des pâquerettes. Quand un jeune a besoin d'une formation, d'abord va-t-il trouver de façon relativement proche des stages de formation ? Comment va-t-il se déplacer ? Comment va-t-il être hébergé ? Il y a des problèmes de ce genre dans un département très rural. Autre problématique : les entreprises qui, dans ces zones rurales, licencient, voire disparaissent. Que font les salariés qui ont passé toute leur vie dans cette entreprise ou dans ces entreprises et qui se retrouvent avec des difficultés de mobilité non seulement professionnelle mais géographique ? Que fait-on par rapport à ces situations ? Je pose des questions, je n'attends pas immédiatement les réponses mais j'essaie de poser les questions pour dire « Il n'y a pas que les problèmes globaux » et « Est-ce qu'il n'y a pas des dimensions territoriales très fortes à prendre en compte dans ces appréciations des mobilités et d'évolution des compétences professionnelles des salariés ? »

### **Pierre-Valéry Archassal**

Je crois que vous êtes directement dans le thème d'un atelier qui sera dirigé par Olivier Mazel tout à l'heure sur « Mobilité et développement des territoires ». Peut-être que Christian Ville peut essayer d'apporter une réponse effectivement. Je ne suis pas sûr qu'il y ait une réponse à votre question, il faudra la trouver ensemble et la construire ensemble en tout cas. Vous parliez de grande région en Rhône-Alpes, la région Centre à laquelle appartient le Cher est aussi une très grande région en termes de surface, de nombre de départements avec des problématiques qui reviennent au département. On en revient à cela justement.

### **Christian Ville**

Oui, on est une grande région, comme la région Centre, mais on a aussi dans le territoire de Rhône-Alpes des territoires très urbains, des territoires très ruraux. La banlieue lyonnaise avec un territoire très urbain, si vous allez en Ardèche pour ceux qui connaissent ce magnifique département, vous rencontrez un territoire très rural. Vous allez du côté des Alpes, dans les vallées de la Maurienne ou de la Tarentaise, vous avez aussi des territoires ruraux dans lesquels on est confronté à des problèmes de mobilité. Vous avez raison, la mobilité géographique est un des aspects essentiels du retour à l'emploi. Il y a d'ailleurs une étude DARES qui, tout récemment, disait qu'un des problèmes majeurs de la mobilité n'était pas le problème de la qualification mais le problème du déplacement géographique. Je me trompe, non ? J'ai lu cela, tout récemment. Je ne sais pas à qui imputer cela mais je suis sûr que c'est paru dans les journaux de façon tout à fait récente.

La mobilité géographique est un problème majeur. On n'a pas de réponse en Rhône-Alpes, si on en avait une, on l'aurait vendue. Ce qu'on essaie de faire, c'est deux choses. D'abord on a, sous l'égide de la région, entrepris un mouvement de territorialisation très fort de nos politiques de la région, dans un accord partenarial avec l'État qui avait déjà des politiques territoriales et un certain nombre d'acteurs. On a créé ce qu'on appelle des « contrats territoriaux emploi-formation ». On a créé des instances locales sur 27 territoires de la région où sont traités les problèmes d'emploi et de formation de façon globale. On a mis en place bien sûr des actions de formation et des actions de développement de l'emploi mais nous essayons d'aborder les problèmes de façon globale c'est-à-dire d'évoquer y compris ces problèmes de mobilité pour tenter de trouver des solutions

très locales à ces opérations de mobilité. On a des enveloppes d'initiatives locales à partir desquelles on peut développer des expériences : c'est, par exemple, des expériences d'accès à des mobylettes, des voitures, etc., pour lever les freins à la mobilité des personnes. Deuxièmement, à travers les politiques régionales puisque vous savez que la Région a une responsabilité importante dans les transports, on a essayé de prendre un certain nombre de dispositions qui permettent de faciliter l'accès aux transports des personnes.

Dans le cadre du service public régional de l'emploi qu'a évoqué M<sup>me</sup> Laclais tout à l'heure, on va essayer de mettre en avant l'hébergement. Je ne sais pas sous quelle forme encore parce que tout cela est en train d'être élaboré mais ce sera sans doute un des problèmes qu'on essaiera sinon de résoudre, au moins d'avancer puisqu'on sait, effectivement, que l'accès à la formation est aussi freiné par le problème de l'hébergement.

### **Pierre-Valéry Archassal**

Un tout petit mot, oui.

### **Un intervenant**

Simplement pour dire, comme je l'ai indiqué tout à l'heure, que justement dans le cadre des mesures liées à la crise, il y a un groupe de travail qui s'est réuni hier pour traiter le problème du logement et dans l'article en question, il est prévu le remboursement aussi des frais de transport. Ce qu'il faut savoir c'est qu'il existe dans l'étude du COE une contradiction, qui n'est pas négligeable par rapport à nos problématiques de ce jour sur la mobilité. L'État, pour des raisons qui sont logiques, favorise l'accession à la propriété. Or, dans l'étude du COE, il est clairement indiqué – mais cela peut paraître assez évident – qu'il y a une contradiction entre le fait de sédentariser via l'accession à la propriété, et le fait, en même temps, de se dire : « On va faire des doubles comptes et on va vous donner l'argent pour faire vos allers et retours, etc. » Je pense que là au niveau – et cela, c'est le COE qui l'a écrit, je ne fais que le citer – mais c'est vrai qu'à un moment donné, il faut assurer

La deuxième chose sur laquelle ils ont travaillé, c'est informer, documenter et sensibiliser les réseaux d'acteurs de l'orientation et de l'information auprès du public, sur la réalité de la mobilité qui jusqu'à maintenant était appréhendée par des chiffres mais maintenant par des aspects qualitatifs. C'est-à-dire : « On passe de quel

### **Pierre-Valéry Archassal**

Merci, dernière question ou dernière intervention. Monsieur ? Sachant encore une fois que tout à l'heure, le moment du déjeuner ou le moment des ateliers seront l'occasion bien sûr d'échanger.

### **Hubert Bouquet**

Hubert Bouquet de l'observatoire régional de formation emploi de la région Centre. Il y a quand même une question que je me pose. On a beaucoup parlé de compétences, on a très peu parlé de qualifications et aussi de formations des individus. Il y a aussi, en matière de mobilité, une question qui va se poser et qui se pose de façon importante, c'est le problème de renouvellement de la population active. Comment ce problème de renouvellement va avoir des impacts sur la mobilité tant au niveau national, tant au niveau des métiers, mais aussi tant sur le plan des territoires. C'est une question qui me paraît importante et qu'il faudra envisager d'une façon précise dans un avenir immédiat d'ailleurs.

### **Pierre-Valéry Archassal**

Je ne suis pas sûr qu'on ait peu parlé des qualifications. On en a parlé quand même un petit peu. Sur les territoires effectivement, cela sera aussi un atelier qui va donc être très animé cet après-midi. Michel Damezin un mot sur les qualifications ?

### **Michel Damezin**

Plus d'ailleurs sur l'autre volet de votre question, c'est-à-dire la pyramide d'âge des populations actives, en relation avec les qualifications. Il y a eu, il y a déjà maintenant cinq, six ans, une étude très intéressante menée par l'OREF Rhône-Alpes avec l'INSEE dans le cadre du PRAO sur les perspectives démographiques de la population active en région Rhône-Alpes. J'avais l'habitude de dire, au vu de cette étude – j'hésiterai un peu à le dire aujourd'hui dans le contexte de la crise mais la crise ne durera pas éternellement – j'avais l'habitude de dire : « Autrefois, les difficultés de recrutement, de renouvellement des qualifications, de faire face aux besoins de main-d'œuvre dans les branches, c'était très circonscrit sur deux ou trois branches ». Demain – et demain c'est l'horizon 2015 mettons – demain tout le monde va se les arracher. C'est-à-dire que cela va être au couteau entre les branches professionnelles, entre le secteur public et le privé, entre le tertiaire, l'industrie etc., pour faire face à ces renouvellements. Évidemment, la question de la qualification va être complètement percutée par ces dimensions démographiques.

### **Pierre-Valéry Archassal**

Merci, M. Ville ?

### **Christian Ville**

Je n'ai pas voulu répondre tout de suite, à l'interpellation sur la VAE parce que je ne crois pas devoir être convaincu de l'intérêt de la VAE. Je ne sais pas si je me suis fait mal comprendre mais je ne critiquais absolument pas la VAE. Ce que je voulais dire simplement, c'est que souvent on sort cet argument de la VAE comme un argument un peu anti-chômage. Il suffirait de faire une VAE pour résoudre un problème de reconversion ou de reclassement. C'est simplement ce que je voulais dire de façon un peu caricaturale mais cela n'enlève rien à mon intérêt pour la VAE. En plus, il y a le président de la commission de la VAE ici, donc j'aurais mauvaise grâce à dénigrer la VAE à cette tribune.

Sur la question des pyramides démographiques et des réponses, je crois l'avoir dit tout à l'heure, on est face à ce problème-là comme un problème que la crise ne gomme pas. L'impact que cela aura est encore indéterminé, sauf que toutes les études montrent que dans certains secteurs qui sont par ailleurs des secteurs assez porteurs d'emploi, encore aujourd'hui, on est face à ces problèmes. Tout l'enjeu, c'est effectivement de préparer les compétences dont auront besoin les entreprises de ces secteurs demain.

Je voudrais dire et c'est directement en lien avec le programme de cette journée – et je le dis devant les représentants du Céreq et de la DARES qui sont des institutions majeures qui nous aident, etc. – nous avons encore besoin de développer l'ensemble de l'appareillage statistique et de prospective au niveau régional. Je pense qu'on est à l'aube de ce qu'on peut faire sur ces sujets-là. On manque de coordination, de travaux régionaux, de travaux territorialisés. Je rêverais que l'ensemble des observatoires nationaux des branches professionnelles se décline dans les travaux en région, qu'on puisse travailler avec eux. Ce n'est pas encore le cas aujourd'hui. On nous annonce un PRDF rénové, reboosté par l'accord de l'ensemble des partenaires dans le cadre du comité de coordination régional. Il va falloir doter les comités de coordination de moyens en dehors de ceux des régions, ce qui n'est pas tout à fait le cas aujourd'hui. Tout cela est très bien, on dit que le président du conseil régional va livrer au CCREFP, si j'en crois le texte, à moins qu'il soit modifié cet après-midi, mais c'était comme cela encore hier soir, le président du conseil régional va livrer au préfet de région et aux partenaires sociaux l'ensemble des travaux régionaux. On est une grande région, mais sur ce plan on a quand même assez peu de moyens. On a un OREF qui fonctionne très bien mais nos moyens de lecture, des évolutions de l'emploi et de la formation, et de prospective en région, sont assez pauvres. C'est vraiment un terrain sur lesquels les grandes institutions nationales pourraient nous aider.

### **Pierre-Valéry Archassal**

Merci.

### **Un intervenant**

Juste un petit mot de complément. Une chose est vraiment très intéressante aussi en Rhône-Alpes, c'est le travail collaboratif de co-construction entre l'État, la région et les partenaires sociaux dans le cadre du PRDF. On a mis en place trois groupes, le groupe « Parcours », le groupe « Public » et le groupe « Secteur économique », pour anticiper les mutations, les évolutions en matière d'âge, notamment dans ces différents éléments. Ces groupes de travail fonctionnent assez bien et montrent une démarche très intéressante qui pourrait être d'ailleurs dupliquée dans d'autres régions françaises quand nous aurons suffisamment avancé, ce qui est déjà le cas aujourd'hui. Concrètement ce problème-là est pris en considération pour faire en sorte qu'en termes de formation, on puisse éviter de faire encore des formations qui débouchent sur le chômage et non pas sur les activités du futur, que cela soit en lien avec les pôles de compétitivité ou toutes les branches qui ont des observatoires suffisamment qualitatifs pour pouvoir anticiper les métiers de demain.

### **Pierre-Valéry Archassal**

Merci. M. Chambon, vraiment le dernier mot !

### **Jean Chambon**

Par rapport à la pyramide des âges, on va être confronté dans un certain nombre de secteurs notamment en Rhône-Alpes mais c'est vrai aussi au niveau national, à la question du renouvellement des qualifications, des compétences et de la main-d'œuvre. Cela nécessite, de notre point de vue, un développement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, à la fois dans des secteurs d'activité, dans des groupes industriels mais aussi au plan des territoires. L'obstacle qu'on rencontre actuellement, ce qui est mal vécu par un certain nombre de salariés, c'est que la GPEC n'est utilisée que pour accompagner des restructurations industrielles ou d'activité et pour supprimer les emplois. Elle n'intervient pas comme un élément prospectif sur l'évolution des métiers, voire des secteurs d'activité. À partir de là, si elle n'est pas un élément d'anticipation, elle peut faire l'effet inverse. Je prends un exemple, pour citer un grand groupe de la région lyonnaise, la GPEC actuellement qui vient d'être conclue par une négociation, conduit à la suppression de 3 000 emplois. 3 000 emplois qu'on évite de licencier, mais qu'on va faire disparaître avec la GPEC et qui ne seront pas remplacés. Je rejoins M. Ville, on a besoin dans un certain nombre de secteurs d'activité de véritables observatoires des métiers et des évolutions que vont induire les innovations à venir.

## **Pierre-Valéry Archassal**

On va s'arrêter là merci. Merci en tout cas à tous. M. Saint-Girons, je pense que vous avez dit un mot essentiel qui était la « culture du choix ». On est bien au cœur de cette problématique dans tout ce que viennent de dire les intervenants. Merci à vous. Merci à Valérie Ulrich. Merci à M. Guitton, M. Huet, M. Ville, M. Damezin et M. Chambon.

Je vous rappelle que nous allons faire la pause déjeuner jusqu'à 14 heures mais qui veut finir à l'heure commence à l'heure, donc commencer les ateliers à 14 heures pour qu'à 16 heures précises nous nous retrouvions ici.

Concernant les ateliers – il y en a quatre – je vais demander aux animateurs et aux discutants de bien vouloir se lever pour qu'ils soient identifiés par les participants, on va faire rapidement.

Premier atelier : « Mobilité et pratiques d'orientation », animé par Régis Guillemette qui remplace Sylvette Belmont et qui travaille également à l'espace compétences CARIF PACA. Isabelle Borras, du LEPII, Centre associé Céreq Grenoble, sera la discutante.

Le deuxième atelier : « Les dispositifs publics au service de la mobilité » animé par Maryse Dubois de PRISME Limousin et la discutante Christel Colin de la DARES.

Troisième atelier : « Mobilité, métiers et secteurs professionnels » animé par Hervé Greugny, tout à l'heure, il est intervenu du GREF Bretagne avec Jean-Marie Bergère, ASTREES, comme discutant.

Et quatrième atelier : « Mobilité et développement des territoires », animé par Olivier Mazel de la DARES et le discutant Bernard Hillau du Céreq.

## **Atelier 1 – Mobilité et pratiques d'orientation**

### **Comment s'approprier la connaissance sur les mobilités pour améliorer les pratiques d'orientation ?**

---

*André Chauvet, consultant*

*Boris Francois, PRAO*

*Karine Garel, AGEFOS PME Toulon*

*L'atelier a été animé par Régis Guillemette, CARIF Espace Compétences, PACA, et Isabelle Borras, discutante, LEPII, centre associé Céreq Grenoble*

## Régis Guillemette : « Indispensables médiateurs de l'information »

Au préalable, je voudrais excuser Sylvette Belmont, directrice du CARIF Espace Compétences. Elle n'a pas pu être parmi nous cet après-midi, pour des raisons professionnelles. Je me fais donc le porte-parole de l'ensemble de ses travaux, puisqu'elle a participé depuis le début à l'organisation de ce séminaire.

Je suis chargé de mission, en charge des questions d'orientation, de mobilités professionnelles et de validation des acquis au CARIF Espace Compétences PACA.

La question traitée dans cet atelier tourne autour de l'appropriation de la connaissance sur les mobilités pour améliorer les pratiques d'orientation professionnelle. C'est la question de l'usage des données socioéconomiques, ou des informations à caractère socioéconomiques dans les pratiques d'accompagnement afin que les opérateurs de terrain puissent avoir de la matière, du matériau, pour permettre aux usagers de faire des choix. C'est la culture du choix, ou l'éducation au choix, que l'on a évoquée ce matin.

Cette question engage également une réflexion plus large, celle de la qualification de l'information, quelle soit d'ordre quantitative, et ou qualitative. C'est ici me semble t-il, la posture de l'opérateur qui est posée dans son intervention comme médiateur de cette information. Comment qualifier cette information pour que l'usager puisse s'en emparer, la sélectionner en faire un élément de réussite de son projet de mobilité professionnelle.

Comment, nous, professionnels, responsables de l'accompagnement de ces parcours professionnels, experts dans ce domaine, on peut l'aider à faire ces choix. D'où la question de cette médiation de l'information.

La Loi de formation tout au long de la vie et d'orientation toute la vie nous invite aussi à réfléchir sur cette information et sur sa labellisation.

Donc beaucoup d'éléments de réflexion, beaucoup d'interrogation qui vont nous animer pendant la petite heure et demie de cet atelier. Pour cela, une organisation, trois témoignages, trois interventions complémentaires.

Une première intervention, celle d'André Chauvet, consultant qui a travaillé pour le CARIF Espace Compétences PACA sur une étude d'usage des données socioéconomiques dans les pratiques d'accompagnement des parcours professionnels. Il nous donnera les éléments et la synthèse de cette étude, et surtout les pistes d'amélioration et de progression par rapport à cela.

Ensuite, Boris François, du PRAO, notre local, va nous parler d'une expérimentation en termes de professionnalisation des acteurs sur le thème des mobilités professionnelles. Elle a permis de réunir des opérateurs de l'accompagnement et des producteurs de données autour d'une animation formation action. Il nous donnera un certain nombre d'éléments concernant ce projet.

« Comment qualifier cette information pour que l'usager puisse s'en emparer, la sélectionner en faire un élément de réussite de son projet de mobilité professionnelle. »

Troisième témoignage, Karine Garel, responsable de l'antenne AGEFOS PME de Toulon, dans le Var qui travaille entre autres dans le cadre de l'expérimentation Transitio CTP à Toulon. Son témoignage insistera sur le partenariat d'AGEFOS PME avec les opérateurs publics (Pôle Emploi et l'AFPA) dans la mise en place d'un certain nombre d'initiatives concernant les mobilités professionnelles, nous comprendrons comment s'unissent les connaissances du milieu de l'entreprise, les connaissances du milieu économique sur les territoires, portées par AGEFOS avec la connaissance des publics portées par ces opérateurs publics.

Quatrième temps, Isabelle Borras, notre discutante du centre associé de l'INPI à Grenoble, va reprendre l'ensemble des interventions et va vous poser, aujourd'hui, trois questions qui vont servir de base à nos échanges et à notre discussion.

Voilà le menu de cet atelier, sans plus tarder, je vais passer la parole à André Chauvet. Je serai garant du temps, chaque intervenant dispose de douze à treize minutes, environ, pour pouvoir s'exprimer.

## André Chauvet : « L'information : un enjeu majeur dans les transitions professionnelles »

Je suis un ancien professionnel des services d'orientation de l'État (Éducation nationale), et depuis une dizaine d'années, consultant sur les problématiques d'orientation tout au long de la vie. Compte tenu du temps de présentation, je vais essayer d'extraire les éléments saillants de l'étude. Pour être cohérent avec les interventions qui vont suivre, pour que ça puisse tenir le fil, je vais présenter très rapidement le contexte et la méthodologie. Mais j'insisterais plutôt sur les éléments de résultats et de perspective.

Espace Compétences en a présenté les résultats en janvier 2009. C'est une étude réalisée auprès des professionnels de la région PACA, tous réseaux confondus. On a avancé depuis : aujourd'hui, nous avons transformé en actions et en dispositifs un certain nombre de points techniques soulevés.

En écho à tout ce qui a été dit ce matin, cette réflexion sur l'utilisation des données socioéconomiques dans les pratiques d'orientation n'est pas nouvelle pour moi, en tant que professionnel de l'orientation depuis trente ans. Elle est plus accentuée, aujourd'hui, par l'évolution de la mobilité.

Une évolution de la mobilité dont on a bien vu ce matin qu'il fallait vraiment la définir avec précision, en prenant conscience que les personnes qui vont solliciter les professionnels de l'orientation sont, elles, de plus en plus soumises à de la mobilité subie, dans lesquelles les problématiques d'urgence ne jouent pas du tout de la même manière. Les « salariés périphériques », pour reprendre l'expression de Jean Guichard, sont bien sûr plus concernés par la mobilité. Pour les personnes en situation de moindre exposition aux turbulences, la question de la mobilité va se poser de manière différente.

Première chose, on est dans une mobilité très variable, qu'il nous faut préciser et objectiver. Le récent rapport du COE en montre des illustrations saisissantes avec des différences individuelles et collectives évidentes mais également des phénomènes d'exclusion qui risquent de s'amplifier.

Un deuxième point renvoie au poids significatif de la mobilité géographique sur les mobilités professionnelles. Changer, évoluer... cela a des conséquences sur les stratégies individuelles et familiales. C'est-à-dire qu'au fond, s'il y a plus de mobilité, elle se fait dans des contextes singuliers de plus en plus complexes, dans lesquels les décisions d'évolution ont des enjeux cruciaux.

Un troisième élément me paraît important à souligner : l'environnement est d'une complexité croissante. Mais les évolutions sont également de plus en plus rapides. La crise que l'on est en train de vivre renforce, par effet de loupe, tous ces mécanismes-là, en montrant bien que la prévision économique dans le domaine de l'insertion professionnelle, ne peut plus se poser de la même manière.

Des questions se posent également sur la manière de doter ou d'outiller tous les professionnels en termes de méthodes ou de données pour aider les personnes accompagnées à prendre des décisions qui auront de plus en plus de conséquences sur leur vie. Donc, si l'environnement est plus complexe, si la définition d'une stratégie professionnelle est de plus en plus délicate, l'information et les études de faisabilité qui s'y rattachent deviennent un enjeu majeur par rapport à l'avenir. En conséquence, il y a une pression nouvelle sur les professionnels des différents réseaux sur la question « Est-ce que vous êtes sûrs que si je fais ce choix-là, j'ai une forme de garantie que ça se passera comme prévu ? ». Or, vous avez bien compris que prévoir aujourd'hui, c'est nécessaire mais bien délicat. L'organisation de l'étude : l'idée initiale était vraiment d'outiller les opérateurs de l'orientation afin qu'ils accompagnent le mieux possible les personnes qui les sollicitent, tous publics confondus, en essayant de s'appuyer sur des données objectives. M. Saint-Girons, ce matin, a utilisé trois mots très forts : il nous faut de l'information **complète, objective et indépendante**. De ce fait, cette question-là, de l'information, devient un enjeu majeur. Quand je fournis une donnée, comment est-elle **appréhendée, comprise, utilisée** par l'usager, et comment prend-il une décision au regard de ces données ?

« Si l'environnement est plus complexe, si la définition d'une stratégie professionnelle est de plus en plus délicate, l'information et les études de faisabilité qui s'y rattachent deviennent un enjeu majeur par rapport à l'avenir. »

Le deuxième élément, qui est au fond tout ce que l'on a évoqué ce matin, c'est comment essayer d'imaginer la mise en place d'une démarche anticipatrice, pour aider les personnes à gérer au mieux les transitions professionnelles auxquelles elles sont susceptibles d'être confrontées.

Dans un premier temps, on s'est dit que le plus simple, finalement, était de partir des pratiques, avant d'identifier les besoins. Nous avons donc réalisé une étude, dont la scientificité peut être bien interrogée, puisque l'on a des sources de données qui ne sont quantitativement pas d'un niveau très important. On a travaillé par voie de questionnaire et par voie d'entretiens auprès d'une cinquantaine de professionnels, tous réseaux confondus, confrontés aux problématiques d'orientation. En fait, notre idée était très simple : essayer d'avoir une idée sur l'usage, les constats, les besoins et les difficultés. On a proposé un questionnaire et on a réalisé une synthèse à la fois des constats des pratiques (ce qu'il se passe pour les collègues, ce qu'ils font, de quoi ils se servent, leurs difficultés, leurs besoins, ce qu'ils peuvent reprocher aux données, sur quoi ils peuvent s'appuyer, leurs perspectives).

Vous avez bien compris qu'*in fine*, l'enjeu est d'aider l'usager dans ses choix d'orientation. Mais le **médiateur**, l'interface c'est le professionnel. Et le professionnel, aujourd'hui, peut être relativement démunie face à des questions de plus en plus insistantes de l'usager, qui cherche, lui, des garanties, avant de s'engager dans ses choix. Il y a une forme de pression nouvelle dans tout ce système-là, et on a tenté de percevoir comment se « débrouillaient » les collègues, ce qu'ils faisaient, de quoi ils se servaient.

Je ne rentre pas dans le détail de l'étude elle-même, car je veux respecter mon temps de parole.

Dans un premier temps, on a essayé de voir quelles étaient les sources. Pas de nouveautés ou de surprises, je ne vais pas m'étendre sur le sujet, toutes les sources qu'on utilise sont les sources connues : INSEE, APEC, ASSEDIC, ORM, Céreq, DARES, ONISEP, CIDJ, etc.

Deuxième chose, un développement manifeste et majeur de la recherche par Internet, quasiment simultanée avec l'usager. C'est quelque chose de relativement nouveau dans les pratiques d'orientation, avec, quelque part, un travail de coproduction de l'information quasiment en temps réel avec l'usager. Il se pose aussi immédiatement la question de la qualification de cette information-là, de son utilisation et de son interprétation.

Pour ceux qui sont intéressés par la dimension complète de l'étude, elle est jointe au document.

Nous avons distingué plusieurs registres qui paraissaient intéressants à repérer chez les professionnels. On a un premier registre qui est une évidence, c'est une **visée informative et documentaire**. C'est-à-dire aider la personne à voir plus clair sur un domaine, un métier, une filière.

Une deuxième visée a été nommée ce matin. On l'a appelée la « **visée didactique** ». Au fond, elle renvoie à doter l'usager de moyens techniques pour savoir faire face à la gestion et l'interprétation de l'information. Elle renvoie aux prémisses d'une réflexion sur l'ingénierie de la médiation de l'information, qui, sans doute, est un enjeu majeur aujourd'hui.

Une troisième dimension a été beaucoup soulignée par les collègues. Ce sont les données d'expertise. *Est-ce que vous êtes sûr que dans telle localisation géographique et sur tel secteur, il y a des perspectives d'emploi fiables sur une durée à déterminer ?* Du coup, on a aussi un usage des données socioéconomiques multiformes, dans lequel le professionnel doit répondre dans des temps relativement courts à des données et des questions de registres tout à fait différents. Ce qui veut dire que pour le professionnel, on voit immédiatement qu'il y a un enjeu majeur, celui de la **capitalisation de l'information**.

Je vais revenir là-dessus. Nous partions de l'hypothèse que les professionnels souligneraient que les données n'étaient pas assez traduites ni assez facilement accessibles, etc. Ce n'est pas ce qui apparaît en premier lieu. Ils manquent de capitalisation de ces données-là et de traduction de ces informations dans l'usage professionnel. C'est-à-dire tout travail d'investigation et d'exploration de l'information nécessite une recherche extrêmement approfondie, que les professionnels n'ont pas le temps de faire. Du coup, c'est la « débrouille ». Chacun a ses propres réseaux, etc. Avec parfois de l'information dont on a du mal à qualifier la pertinence. Elle peut être générale, avec des grandes tendances sur cinq ans, ou totalement localisée sur le nombre d'offres d'emploi trouvées pour le dernier mois. Avec au fond une confusion sur le niveau d'expertise de ces données-là. Et puis les problèmes de capitalisation : c'est la question de la veille informative. Plus les processus s'accélèrent, plus la question majeure chez les professionnels est d'être en veille quasiment permanente sur les informations qu'ils peuvent recueillir et sur les informations qu'ils peuvent donner. D'où l'importance de la participation à des réseaux de proximité, pour mieux comprendre tout ce qu'il se passe.

Déjà, les collègues nous disaient des choses très intéressantes par rapport à cela.

Qu'est-ce qu'ils constatent ? Là encore, c'est très important, il y a un consensus sur la qualité des informations. On nous dit tout le temps que les producteurs de données sont très éloignés des professionnels. Ceci n'apparaît pas dans l'étude. Ce qui apparaît, c'est un problème d'usage, ce n'est pas un problème de qualité. Et que du

dans la création d'entreprise, aujourd'hui, où l'usager a absolument besoin de faire des études de faisabilité multi-sources. Il va falloir qu'il aille chercher. Il va falloir que non seulement il trouve les sources, mais qu'il ait la capacité à gérer, à interpréter l'information pour décider.

### **En conclusion**

Dans un premier temps, on était partis de l'idée de travailler avec les professionnels sur comment construire des données qu'ils pourraient vraiment utiliser. À la réflexion, il nous apparaît que l'information est vivante et qu'il faut donc la faire vivre. On a construit trois hypothèses de travail, qu'on a déjà engagé. La première conséquence a été la mise en place d'un cycle régional de rencontres, autour des problématiques d'étude (on est déjà dans l'hypothèse de la troisième rencontre). Des producteurs de données (en l'occurrence l'ORM, le Céreq, l'INSEE) sont venus présenter leurs travaux et échanger avec les professionnels. Cela a rencontré un grand succès parce que tout simplement, comme on l'a vu ce matin, on a à disposition des données, des travaux, que l'on aura peu l'occasion d'avoir dans son bureau (en tout cas la présentation des données, les commentaires, sont indispensables à leur appropriation). Il faut donc animer un processus permanent de réflexion et de mise à disposition de l'information. Le PRAO ne nous a pas attendus pour cela. Je pense que ça fera le lien avec ce que va dire Boris. On voit bien qu'animer cette question des données économiques devient un axe de travail essentiel.

La deuxième chose qui nous a frappés, c'est le fait que les professionnels pouvaient être méthodologiquement démunis sur les questions d'accès à l'information et de médiation. Donc, on est en cours d'élaboration d'un **guide méthodologique** dont l'idée est plutôt de structurer la recherche d'informations sur quelques questions-clés : où trouver les données pertinentes ? Quelle veille documentaire mettre en œuvre ? Quelles sont les données-clé ? Etc. L'idée est de fournir un cadre homogène sur la manière de prendre en compte les données socioéconomiques dans les pratiques d'orientation, avec toutes les réserves d'usage. En effet, certains professionnels, dans les cycles de conférences, nous demandaient régulièrement « comment savoir quand quelqu'un envisage un métier, s'il a des chances de trouver du travail s'il s'engage sur telle filière ? ». En face, les producteurs de données étaient bien sûr démunis. On ne pouvait pas y répondre de façon binaire mais plutôt éclairer les décisions de données à croiser. Ça suppose une vraie analyse d'un certain nombre de données. C'est ce faisceau d'analyses qu'on voulait permettre aux personnes de faire.

Et puis, c'est un dispositif de professionnalisation de type formation-action, qui va amener les gens à se confronter à la réalité des données, notamment à la question de localisation géographique, essentielle aujourd'hui. Parce que si je cherche des données économiques sur une région, sur un territoire, sur un département, sur un bassin d'emploi, ça ne va pas du tout être la même chose. On a aussi à réfléchir, c'est un peu l'idée de la formation-action qu'on initie, à capitaliser les sources d'information, réfléchir sur la médiation, activer les réseaux de proximité. On aura l'expérience tout à l'heure. C'est faire vivre des acteurs avec les données socioéconomiques. Elles sont au travail aussi. C'est aussi par l'échange qu'on va pouvoir construire tout ça.

Je laisse tout de suite la parole à Boris.

### **Boris François : «Proposer un outil d'information pédagogique »**

Je remercie M. Chauvet pour sa transition. Je vais effectivement vous présenter l'exemple d'une action de professionnalisation menée en Rhône-Alpes, à destination des acteurs AIO sur le thème de la mobilité professionnelle.

Ma présentation va se découper en trois parties : la première partie situera le contexte de mise en place des sessions. Ensuite, je présenterai la méthodologie adoptée pour réaliser les sessions et pour aider les acteurs à s'approprier les résultats. Puis, j'apporterai un bilan qualitatif sur les sessions réalisées.

Le contexte : en décembre 2007, nous avons publié une étude nationale sur la mobilité professionnelle, qui s'appelle « La mobilité professionnelle des adultes et les changements de métier ». Cette étude était à but exploratoire, pour définir les tendances de mobilité professionnelle : est-ce que ce sont plutôt des personnes âgées qui changent de métier, plutôt des personnes formées ou non, etc. À l'époque de la réalisation de l'étude, il n'y avait pas encore beaucoup de travaux sur la mobilité. Deux ans plus tard, on remarque qu'il existe de nombreux travaux menés sur le thème.

Après la publication de l'étude, nous avons travaillé avec le pôle professionnalisation du PRAO pour préparer des sessions de présentation de l'étude aux acteurs de terrain, en particulier aux acteurs de l'AIO. Notre objectif étant de présenter les résultats et d'échanger sur leur représentation de la mobilité professionnelle.

L'organisation des sessions : le public ciblé par le PRAO : ce sont les acteurs de l'Accueil-Information-Orientation (AIO). Il comprend également les chambres consulaires et les OPCA. Au niveau du territoire, nous avons réalisé des sessions départementales. Nous nous sommes rapidement rendu compte que réaliser des sessions à un niveau plus local n'avait pas vraiment d'intérêt, surtout que nous présentions des tendances nationales. Le niveau départemental suffisait largement.

La formation durait une demi-journée.

Les intervenants ont toute leur importance car ils représentent une valeur ajoutée. Nous étions deux intervenants PRAO. J'étais le chargé d'étude, qui avait l'expertise technique pour présenter les résultats. Je travaillais en complémentarité avec Anne Gauthier, qui est d'ailleurs présente dans la salle, chargée de mission, détachée par l'AFPA au PRAO pour travailler sur la professionnalisation. Elle apportait aux sessions sa vision du terrain qui favorisait la discussion et les échanges avec les participants.

Le contenu : la méthodologie que nous avons adoptée était de ne pas faire une simple restitution brute des résultats. Nous souhaitions favoriser les échanges avec les personnes. C'est ce que j'ai appelé une « formation interactive ». C'est-à-dire que l'on a essayé d'apporter une méthodologie pour faciliter l'appropriation des résultats par les acteurs.

Il faut savoir que l'idée de base était similaire à la problématique typique de cet atelier : comment avec nos données, les acteurs peuvent-ils s'approprier ces informations et ensuite les donner au public ?

Les objectifs, dans le programme du PRAO, étaient de permettre aux professionnels AIO d'enrichir leurs présentations sur la mobilité professionnelle, d'une part. Ensuite, intégrer leurs données dans les pratiques de rotation tout au long de la vie. Pour finir, nous apportions des résultats, mais les acteurs de terrain avaient des pratiques que le PRAO ne connaissait pas forcément. Avec nos échanges, les acteurs pouvaient débattre. Entre eux, ils pouvaient apprendre à connaître les dispositifs qui étaient menés par les autres acteurs. Par exemple, des personnes de Pôle Emploi n'étaient pas forcément au courant de ce que faisaient les personnes du CIBC. Des personnes au même niveau local n'étaient pas forcément au courant de ce que faisaient leurs collègues.

La session était découpée en trois parties.

La première partie s'appelait « la mobilité professionnelle, de quoi parle-t-on ? ». En fait, on posait une question toute simple aux acteurs présents : « quelle est votre définition de la mobilité professionnelle ? ». L'objectif était de discuter sur leur représentation de la mobilité. Comme on l'a vu ce matin dans la présentation de Valérie Ulrich, on sait que la mobilité est un terme à multiples facettes, notion difficile et complexe. On s'est rendu compte dès la première session que les acteurs AIO ne mettaient pas la même définition derrière ce terme. Par exemple, des personnes pensaient d'abord à la mobilité géographique plutôt qu'au changement de métier, ou aux changements de qualification.

Notre objectif était donc de savoir quelles étaient leurs représentations de cette notion, pour ensuite leur expliquer, dans l'étude, à l'aide de nos sources statistiques, quelle définition nous avons utilisée. Au PRAO, nous utilisons la même définition que celle évoquée ce matin dans les études. Il s'agit du changement de métier, sur un an, d'un métier vers un autre.

Cette première partie durait environ une demi-heure. Elle entraînait des débats assez riches. On passait ensuite à une deuxième partie, une sorte de jeu de questions-réponses. C'est-à-dire qu'avant de présenter les résultats de l'étude, on posait une question-clé du type : « À votre avis, est-ce qu'on est mobile à tout âge ? ». Avant de leur donner la réponse, on discutait avec eux pendant un quart d'heure afin de recueillir leurs avis, qui étaient souvent divergents. Ça permettait également d'avoir des débats assez riches. Une fois que l'on avait débattu,

« Les objectifs, dans le programme du PRAO, étaient de permettre aux professionnels AIO d'enrichir leurs présentations sur la mobilité professionnelle, d'une part. Ensuite, intégrer leurs données dans les pratiques de rotation tout au long de la vie. Pour finir, nous apportions des résultats, mais les acteurs de terrain avaient des pratiques que le PRAO ne connaissait pas forcément. Avec nos échanges, les acteurs pouvaient débattre. »

on présentait les résultats. C'était une sorte de confrontation entre leurs représentations et le résultat des études. Une confrontation entre la réalité qu'ils percevaient tous les jours et les résultats de l'étude, sachant qu'ils n'allaient pas forcément dans le même sens : on présentait des tendances nationales, et au niveau local des éléments peuvent venir en contradiction. L'intérêt était que les acteurs présents nous transmettent leur expérience. On était donc vraiment dans un jeu d'échanges entre les intervenants et les acteurs. On apportait les résultats de l'étude et eux apportaient ce qu'ils rencontrent tous les jours avec leur public. Cette partie avait à peu près cinq ou six questions-clé. Elle durait environ une heure. La session se terminait par un autre exercice appelé : « Métier et mobilité, quel lien pour l'orientation ? ». La partie précédente concernait les caractéristiques générales, nous étions là, sur la mobilité par métier. On présentait huit fiches, sous forme de PowerPoint, comprenant le taux de mobilité professionnelle et le type de parcours : à partir d'un métier, vers quel métier on allait. Par exemple, à partir du métier d'infirmier, la fiche permettait de voir s'ils changeaient de métier, et si les métiers vers lesquels ils allaient étaient assez proches ou très éloignés. Dans notre étude, nous

Nous avons cependant constaté des limites à ces sessions. J'ai déjà évoqué la participation hétérogène des réseaux. Certains n'étaient pas présents.

Ensuite, la méthode pédagogique n'était pas forcément positive lorsqu'il y avait peu de monde, comme je viens de vous le dire.

Par rapport à l'appropriation de la typologie, on s'est rendu compte qu'elle était encore difficile. C'était

Quand on n'est pas sur une mobilité professionnelle, quand on n'est pas sur un changement de métier, on est face à des gens qui ont déjà des compétences, sur lesquelles il va falloir construire des formations à la carte, de façon très réactive. Face à l'offre de formation conséquente, il n'y avait pas forcément de réactivité pour les personnes de Transitio CTP. Ou les formations étaient trop longues, pas adaptées à ce que recherchaient les candidats. Il a fallu qu'on leur apporte cette culture « formation continue » que l'on a l'habitude d'utiliser, parce que c'est notre quotidien d'aller voir des entreprises, de travailler avec le chef d'entreprise. J'utilise rarement le terme entreprise car il fait fuir. Travailler sur la GPEC, travailler sur les besoins en compétences des salariés, et de là construire un plan de formation, avec des modules de formation de l'ordre de deux, trois ou cinq jours. Plus longs, si c'est nécessaire, mais ce sont des petits modules de formation. Ça, on en a eu besoin sur l'offre de formation que l'on pouvait proposer aux candidats en contrat de transition professionnelle. Que ce soit au niveau de l'AGEFOS ou de Transitio CTP, on ne l'avait pas imaginé. C'est-à-dire que l'AGEFOS est rentré dans l'expérimentation tout simplement parce que ce public-là est très proche d'un public que l'on trouve dans les périodes de professionnalisation. Ce sont des dispositifs dont vous avez entendu parler, qui sont arrivés avec la dernière réforme, le DIF. La période de professionnalisation s'adresse à des gens qui sont en poste dans une entreprise et qui ont besoin d'une formation pour consolider une deuxième partie de vie professionnelle.

À l'AGEFOS, nous en avons conclu que les personnes qui subissaient un licenciement économique étaient dans la même optique, et que l'on pouvait travailler avec eux de cette façon-là.

Dernier volet de mon intervention, la présentation d'une autre action qui engage AGEFOS dans un partenariat.

Dans le Var, les campings sont nombreux. L'hôtellerie de plein air est très développée. En allant les rencontrer, nous avons évoqué le besoin de recruter des agents polyvalents sorte de « McGyver », qui interviennent en plomberie, en entretien d'espaces verts, en maçonnerie peinture, il sait tout faire. On lui demande même, des fois, de parler anglais. Dans la mesure où une grande partie des gens licenciés provenaient du bâtiment, nous avons décidé avec Transitio CTP de travailler avec la branche de l'hôtellerie de plein air. Ces gens avaient déjà des compétences intéressantes pour ce domaine. Il suffisait simplement de leur proposer des modules complémentaires.

« La mission des référents consiste à travailler avec les demandeurs d'emploi à la mise en place d'un plan d'actions concertées. La mobilité est d'actualité...Sur les 1 500 candidats que l'on a à Toulon, 55 % des personnes en CTP retrouvent un emploi durable. »

Partant en quête d'un organisme de formation, j'ai trouvé un GRETA situé à Hyères qui a construit une offre de formation. Il a bien compris la commande : il ne s'agissait pas de proposer des gros blocs de formation, mais adapter en fonction des candidats, avec des parcours de formation individualisés. Ils se sont appuyés sur un CAP existant dans le domaine du bâtiment, et l'ont complètement morcelé. Ils ont fait que sur un module de maçonnerie, on pouvait suivre que deux jours de ce module qui peut durer 80 heures.

Cette adaptation a permis d'avoir un confort pour l'hôtellerie de plein air, et pour les candidats de Transitio CTP. Des groupes de candidats qui étaient encore en contrat de transition professionnelle, sont allés se former, et ont ensuite basculé vers des emplois dans l'hôtellerie de plein air. L'idée étant de convaincre, c'était mon travail, les campings de continuer à les professionnaliser, qu'il ne fallait pas s'arrêter. On était partis sur une dynamique, il fallait continuer.

Ce n'était pas évident car les campings ont des habitudes qu'il faut changer. La pratique du travail clandestin est encore bien utilisée, il faut être honnête. Leur politique est de se dire : « J'emploie pour la saison, et je verrai bien l'année prochaine ». En fin de compte, ils se rendent compte que c'est bien souvent les mêmes qu'ils reprennent d'une année sur l'autre. Ils partent du principe qu'« il reviendra, il était bien chez moi ». Sauf que l'année suivante il n'est pas forcément là, et on perd toutes les compétences acquises. Mon discours est de dire « Embauchez-les à l'année, pendant l'année vous leur ferez entretenir les espaces verts. Ils feront autre chose. Ils s'occuperont au moment du printemps de la taille de tous les lauriers roses qu'il peut y avoir dans les campings ». Au moment de la piscine, il va falloir traiter l'eau de la piscine. Il y a un module sur le traitement de l'eau des piscines. Là, on est aussi en train d'essayer de faire évoluer une branche professionnelle sur ses pratiques de recrutement. C'est une première expérimentation.

La deuxième a été lancée cette semaine avec les commerces. Même si le Var subit la crise, on a lancé une expérimentation auprès des commerçants du département, après avoir sondé les associations de commerçants, voir si notre projet n'était pas déplacé par rapport à la situation. On a lancé un projet de formation accessible en contrat de professionnalisation, de six mois au minimum, c'est le minimum d'un contrat de professionnalisation. Il contient des modules de formation professionnels. C'est-à-dire de l'accueil, des techniques de vente, apprendre

à faire une vitrine ou un paquet-cadeau. Sur des aspects très pratiques. Le public de Transitio CTP a été intégré à la démarche. Ils ont fait partie de la présentation, ont adhéré au projet, parce que dans leur public se retrouvent des vendeurs potentiels. Certaines personnes faisaient de la vente, et ont été licenciées, d'autres ont eu envie d'aller vers ces métiers-là. On n'a volontairement pas mis de pré-requis, pour permettre à tout le monde d'entrer dans cette formation. Le seul pré-requis est d'être motivé pour vendre.

Voilà les expérimentations lancées sur ce dispositif de contrat de transition professionnelle. À part le préambule que j'y ai mis, et j'insiste, parce que l'on est parti la fleur au fusil, cette expérience a été très enrichissante. J'ai découvert des professionnels qui faisaient un travail que je méconnaissais complètement. Je pense ça a été réciproque.

### Régis Guillemette

Merci pour ce témoignage motivé et enthousiaste. Je vais laisser maintenant la parole à Isabelle BORRAS, notre discutante qui va reprendre un certain nombre de points qui ont vu le jour dans le cadre de ces échanges et de ces témoignages. Puis, suite à cette première synthèse, deux questions à poser à la salle, afin de débuter nos échanges.

#### Isabelle Borrás : « Rendre l'information lisible donc utile »

Mon intervention sera en trois points. D'abord, je reprendrai les points forts des trois interventions. Ensuite, je proposerai deux pistes de réflexion et d'action afin d'ouvrir aux questions dans la salle et de lancer un débat. Enfin je porterai un élément d'actualité au débat.

Concernant les points forts des interventions, je serai très rapide.

Le bilan de l'étude présentée par M. Chauvet a trait à la question de l'atelier, « comment améliorer l'information dont disposent les conseillers pour qu'ils accompagnent de manière plus efficace, plus pertinente, les usagers ? ». Il propose d'agir dans trois directions : des cycles régionaux de conférences sur la restitution d'études à caractère général ; le développement d'un guide méthodologique à destination des conseillers leur permettant d'améliorer leurs pratiques de recherche et d'usage de l'information ; des actions de professionnalisation.

Concernant l'action de professionnalisation menée par le PRAO, je vois deux intérêts à ce type d'action : d'une part, cela permet l'échange de pratiques entre acteurs, et d'autre part, cela fait évoluer les représentations des professionnels sur le fonctionnement du marché du travail, les mobilités, les transformations, les évolutions des métiers et des qualifications en général.

Ce qui est le plus marquant dans le bilan de l'expérience relatée par l'AGEFOS, c'est l'idée, qu'à travers le partenariat entre un organisme privé comme l'AGEFOS et le service public de l'emploi, il y a une mise en commun des connaissances, à la fois sur l'offre et sur la demande de travail, sur les demandeurs d'emploi et sur les besoins des employeurs en matière de qualifications et de compétences. C'est une mise en commun de connaissances, mais aussi de capacités d'action à la fois en matière d'accompagnement des publics et en réponse aux besoins des entreprises.

« Ce qui est important, ce n'est pas de créer de nouvelles informations ou de nouvelles données, mais de les traduire, de les sélectionner, de les trier, pour qu'elles soient lisibles par les conseillers et utiles à leur pratique professionnelle. »

Finalement, je me suis permis de reformuler la question qui motivait l'atelier à l'issue de ces trois interventions et de notre travail préparatoire à cet atelier.

Il me semble que cette question tourne autour d'un enjeu principal, qui est de disposer d'informations lisibles et utiles sur le marché du travail. Ce qui est important, ce n'est pas de créer de nouvelles informations ou de nouvelles données, mais de les traduire, de les sélectionner, de les trier, pour qu'elles soient lisibles par les conseillers et utiles à leur pratique professionnelle.

Deuxième aspect, les informations dont on parle englobent tout à la fois la connaissance des publics : les demandeurs d'emploi et les salariés en phase de reconversion ou en projet d'évolution professionnelle, mais aussi le monde économique, les emplois, les employeurs et les recruteurs.

De ce fait, je voudrais soumettre au débat et à la discussion deux pistes de réflexion et d'action.

Une première piste : un enjeu est d'éviter de se noyer dans l'ensemble des informations disponibles. Pour ne pas se noyer, plutôt que de partir dans le détail, il y a un besoin de montée en généralité, d'accès à des

**Sophia Moreau**

J'anime un réseau d'acteurs sur le territoire d'Annecy qui a démarré en 2001 et a évolué. Comment faire une synthèse de huit ans de réseau ? Je dirai juste que celui d'aujourd'hui se décline de la façon suivante : nous avons réussi à mettre en articulation les entreprises du territoire avec les acteurs de l'orientation, de la

Ça rejoint la question posée à la fin, je ne sais pas si ça va être concret, sur le projet de loi, et l'information à distance. Il y a le temps de la réponse immédiate par rapport à une question que l'on peut se poser. Et il y a une question qui me semble importante : comment générer de la réflexion, de la distance, dans le temps de l'orientation, de la réflexion des publics sur leur logique d'orientation.

Je vais prendre une image pour aller dans le sens de la pratique de l'ORM. On a été sollicité, récemment, pour mettre en place un dispositif qui s'appelle « Observation PACA Crise ». C'est un dispositif que l'ORM anime avec un certain nombre de partenaires (techniciens de la statistique, institutions publiques préoccupées par ces questions). Il y a à la fois une vision conjoncturelle de la situation de l'emploi. Il y a aussi un questionnement sur comment évolue le marché du travail.

Je pense que ça peut concerter les publics, aussi. Du coup, cela m'amène à une question : il y a toujours le temps de l'orientation, qui est le temps de la recherche de solutions immédiates. Et il y a le temps de l'information. Pour moi, de façon un peu utopique, est-ce que la formation peut trouver sa place dans les démarches d'orientation ? Est-ce que par exemple on pourrait imaginer des dispositifs qui mutualisent entre structures d'orientation des informations de la formation pour les publics, sur les dispositifs de financement, sur l'évolution du marché du travail ? C'est peut-être complètement utopique, mais on dit que ça prend beaucoup de temps, dans le temps de l'accompagnement, le fait de diffuser de l'information. Pour moi, il y a ce besoin de générer de la prise de distance. Et le temps de l'accompagnement, c'est malheureusement un temps qui est très dans l'opérationnel.

### **Régis Guillemette**

André, un premier élément de réponse ?

### **André Chauvet**

Oui, en complément à ce que dit Pierre. Il utilise un mot important : les temporalités. Le processus d'orientation, aujourd'hui, rencontre une première difficulté : on quitte un modèle linéaire des choix professionnels, le modèle traditionnel, qui est : « J'ai un projet, je me forme, je me qualifie, je trouve un emploi et je reste ». Toute l'organisation des dispositifs de formation s'est faite sur cette idée simple. Une mauvaise orientation c'est un mauvais choix de projets, une qualification inadéquate, etc. On est dans un modèle linéaire alors que les parcours sont plutôt itératifs, faits d'aller-retour.

Là, on change en partie de paradigme, pour plusieurs raisons. Tout simplement, parce qu'on va être obligé de travailler sur ce que j'appelle la double temporalité. C'est-à-dire travailler sur des problématiques d'immédiateté et sur des temporalités différées.

Car le choix immédiat doit amener à anticiper des évolutions ultérieures. C'est l'idée qu'au fond, je dois penser le temps à plusieurs moments. Et il y a parallèlement la nécessité du développement de la compétence à s'orienter. Or, les questions de choix d'orientation se posent évidemment de manière différente pour les publics plus vulnérables ou tout simplement pour des personnes en situation d'urgence.

Sur la question des temporalités, je fais référence aux travaux sur le nomadisme professionnel. On observe que les « nomades » arrivent à travailler en même temps les deux temporalités. C'est-à-dire qu'ils prennent les solutions pour régler les problèmes d'urgence dans lesquels ils sont, mais ils pensent l'avenir. Ils sont tout le temps à la fois à voir « qu'est ce que ça me permettra de faire ? ». Au fond, ils ont des rêves professionnels aussi.

Deuxième élément par rapport à ce que tu dis, c'est un axe fort sur les questions de droit à l'information. Il me semble essentiel de faciliter l'accès et la mise à disposition de l'information à l'usager. C'est incontestable, c'est nécessaire, et je suis le premier à penser qu'accéder par téléphone à des informations réglementaires ou financières pertinentes et valides, c'est bien mieux qu'attendre trois heures devant un guichet. Sauf que ça ne va pas suffire à garantir des processus d'orientation appropriés. Tout l'enjeu va être de comment l'individu est aidé à se confronter à de l'information divergente, à trier entre l'information juste et la fausse. C'est le problème des journalistes, aujourd'hui, qui sont confrontés à une multiplicité d'informations. Est-ce que ce sont des rumeurs, des points de vue, ou des faits ? Même dans de l'information sur les perspectives d'emploi, si l'information est juste à un temps T, elle peut être erronée au temps T+1. Les processus d'orientation aujourd'hui vont être d'une très grande complexité. Il nous faut accepter le fait qu'on va forcément avoir

à jouer sur plusieurs temps. Du coup, l'orientation et l'information sont articulées en permanence mais de manière souple et mouvante et non linéaire et mécaniste.

### **Aline Grimand**

Je suis chargée de mission au PRAO. Je suis aussi chef de projet d'un projet européen, « L'amélioration de la qualité de l'orientation ».

Je voulais rebondir par rapport à ce que vient de dire André Chauvet. Je travaille avec deux réseaux de l'orientation pour préparer des indicateurs de la qualité en orientation. Aujourd'hui, les professionnels ont l'impression d'avoir un nouveau défi, une nouvelle activité très forte : celle de sélectionner l'information et de lui donner du sens. Parce que le public arrive en ayant regardé sur les sites Internet, en ayant saisi de l'information à droite et à gauche, mais en ne sachant plus vraiment ce qu'ils peuvent en faire. Tout est mélangé. Ils apportent tout ça, le posent sur la table, et disent « maintenant qu'est ce que je peux faire avec tout ça ? ». Pour eux, c'est un grand défi, et ça m'a un peu amusée quand André a dit que c'étaient les professionnels eux-mêmes qui demandent aussi à ce qu'on sélectionne de l'information. Ils veulent qu'on sélectionne de l'information, pour mieux sélectionner celle du public.

### **Jocelyne Gonde**

Je suis en charge d'un centre régional d'orientation professionnelle en PACA, pour l'AFPA.

J'ai plusieurs réflexions par rapport à tout ce qui vient de se dire.

Quand vous dites « ce sont les professionnels qui demandent eux-mêmes à ce qu'on trie ou sélectionne l'information, pour qu'ils puissent en faire usage dans leurs pratiques professionnelles et rendre le meilleur service possible en matière d'orientation professionnelle au niveau des usagers ». Il y a quelques années, je m'étais occupée de déployer au sein de l'AFPA tout un dispositif de nouvelles technologies, qu'on avait appelé « Espace ouvert de formation ». En fait, ce que me disaient les formateurs, notamment de maçonnerie, électricité, ou autres, c'est : « Ne nous rendez pas imbéciles face à nos stagiaires. Nous mêmes, nous ne savons pas utiliser ces nouvelles technologies. Commencez par nous donner les moyens de les utiliser pour que l'on puisse les utiliser dans notre pratique professionnelle avec des stagiaires ». Je pense qu'on est là dans la même problématique. Si aujourd'hui, comme vous le disiez, l'information est tellement labile, elle n'a pas de légitimité en tant que telle. On voit bien toutes les diffusions d'études auxquelles nos propres institutions contribuent et dont on ne connaît pas dans nos propres institutions les résultats. Je n'ai rien pour regarder ces limites-là.

Aujourd'hui, c'est une vraie problématique. Je suis très contente qu'un OPCA soit invité, parce que c'est une question que je me pose : il y a énormément de dispositifs possibles de financement pour tout ce qui est plan de perfectionnement, de professionnalisation des acteurs, que ce soit CIF, DIF, ou plan de formation d'entreprise. Sauf que très souvent, on est très peu sur des démarches collectives. Ce qui m'intéressait, dans la problématique que vous avez abordée, c'est la conjugaison de l'animation de réseaux de compétences. L'animation, la complémentarité de travail entre réseaux de professionnels. Je pense que, là aussi, il y a des choses à réfléchir sur comment on pourrait mutualiser les financements dans les nouvelles perspectives, pour que chaque professionnel puisse avoir accès à un minimum de professionnalisation. Il n'y a pas d'autre mot. Pour pouvoir s'approprier, il faut quelque part faire un investissement par rapport à ça. Alors que renvoyés dans nos propres institutions, individuellement, et dieu sait si l'AFPA n'est pas déshabillé à ce niveau-là, ce n'est pas forcément l'acteur le plus démunie, c'est toujours beaucoup plus compliqué et plus complexe.

La question que je me posais était, première piste de réflexion, quelle mutualisation des financements de la formation des acteurs de l'orientation est-elle possible pour pouvoir être dans des démarches de réseaux de partenaires, en termes d'appropriation ?

Par rapport à l'évolution de la loi, et sur les éléments de contexte, la question que je me posais c'est de ne pas mélanger ce qui est information à distance (centres d'appel, centres de télé-information...) avec l'orientation à distance. Il me semble qu'il y a deux problématiques complètement différentes. À vous écouter, je me disais qu'il peut y avoir des centres d'appel qui permettraient la formation. On a vu ce matin que c'était difficile pour les publics d'être mobile, la lisibilité des différents guichets d'accès à l'information est compliquée, il y en a trop, et du coup on ne sait plus ce qui est vraiment légitime. Pouvoir faire des espèces de centres d'appel qui

trieraient, et feraient une première sélection en fonction des problématiques des publics, ça pourrait être une piste. Mais il ne faut pas confondre, me semble-t-il, avec l'orientation à distance qui balbutie encore. On est dans les prémisses. Elle mérite un autre travail, en tant que conseillers et praticiens.

### **Gloria Guerra**

Je suis documentaliste au PRAO. André Chauvet, vous avez dit quelque chose qui sonne comme des mots doux à mes oreilles : médiateur de l'information. Les documentalistes sont des médiateurs de l'information. Alors les CARIF OREF, pour la plupart, tous, il me semble, ont des documentalistes, parfois plusieurs. Au PRAO je suis seule, avec une collègue qui m'aide à traiter l'information.

Nous savons aller chercher l'information, aller chercher les sources, les sélectionner, les vérifier, et faire circuler l'information. Mais encore faut-il que nous puissions savoir sous quelle forme rendre cette information aux professionnels des AIO, et connaître leurs besoins.

Au PRAO nous avons recruté une stagiaire en master de documentation et information. Elle a fait une enquête auprès de nos professionnels d'AIO pour savoir quelle stratégie de veille nous pourrions mettre en place, et sous quelle forme pouvoir rendre cette veille aux professionnels, pour les aider à mieux accompagner leur public. Ce travail a été très enrichissant, nous allons donc mettre en place ces préconisations. L'année prochaine, nous allons proposer une action de professionnalisation aux personnes qui viennent des réseaux, car de nombreux réseaux n'ont pas les moyens d'avoir des documentalistes.

Il y a toujours quelqu'un qui s'en occupe, une secrétaire, une assistante ou un conseiller, fait office de. Il va chercher l'information, et il la fait circuler auprès des collègues. Mais ces personnes ne viennent pas des métiers de la documentation information. Nous allons donc leur proposer une action de professionnalisation pour leur donner un minimum de connaissance sur comment recueillir et faire de la veille avec des outils qui, de plus en plus, sont gratuits, en ligne. Ce sont des outils que les gens ne connaissent pas. Nous allons pouvoir leur transmettre ça, parce qu'au PRAO nous avons les moyens de nous outiller. Nous avons même un outil de veille que nous avons acheté. C'est un outil très performant, qui ratisse le web, et qui nous ramène beaucoup de résultats, que nous trions. Il faut trier, analyser. Nous allons pouvoir les en faire profiter.

Faire de la veille c'est bien, mais la faire seul dans son coin, ça ne sert à rien. Il faut en faire profiter des professionnels pour qu'eux, à leur tour, en fassent profiter leur public.

Mon deuxième projet, mais à plus long terme, serait de pouvoir prendre un premier contact, via cette action de professionnalisation, avec ces personnes qui s'occupent de faire circuler les informations dans les réseaux et de pouvoir créer un réseau avec ces personnes en Rhône-Alpes, pour pouvoir faire une veille organisée, et pour qu'elle serve à tout le monde.

### **André Chauvet**

Du coup, l'usager peut être à un moment donné totalement télescopé dans son choix par le fait qu'au fond, il va falloir qu'il prenne un risque au regard d'une donnée non totalement maîtrisée. C'est comment je peux lire l'avenir, au regard de quelles données prospectives. On est complètement dans ces problématiques-là. Or, la nouvelle difficulté des professionnels viendra de la confrontation avec la volonté de l'usager d'être rassuré sur

va lui falloir du processus temporel, avec différents types de modalités. On peut très bien faire du conseil en utilisant une modalité de face-à-face, une modalité de distance, et une modalité de collectif.

Je vais juste insister sur le fait qu'il ne faut pas confondre le niveau de service et la modalité. Du coup, on réduit le débat, et dès qu'on va créer une plateforme téléphonique, les gens vont nous dire que l'orientation n'est pas ça, qu'elle est plus compliquée que ça. C'est juste ce que je voulais dire.

Aujourd'hui, il existe de nombreuses expériences sur ce sujet-là. Beaucoup de régions ont mis en place des plateformes téléphoniques, dont certaines intéressantes en termes de service à l'usager.

### **Elisabeth Marmontel**

Je suis chargée de mission à l'ERREFOM, CARIF OREF de Basse-Normandie.

Pour rebondir par rapport à ce que tu viens de dire, André, par rapport à une expérience en devenir, parce qu'on n'a pas encore commencé à vraiment travailler sur le sujet. On va mettre en place un site régional sur la création et reprise d'entreprise en Basse-Normandie. On est très avancé, on travaille en lien avec l'APCE, notamment sur la question. C'est dans le cadre d'un programme national, plusieurs régions de France font ça actuellement.

La question de la mise en visibilité de l'information, par exemple, on identifie des opérateurs qui interviennent aux différentes phases, aux différentes étapes de la création/reprise d'entreprise. On travaille sur un site. À partir du moment où plusieurs opérateurs sont identifiés, quand le chercheur ira chercher l'information pour identifier les différents opérateurs qui interviennent à une étape précise du process, il n'aura pour autant aucune visibilité en plus sur l'information qu'il récupère, parce qu'il ne saura pas forcément comment opérer un choix entre ces différents opérateurs qui sont censés intervenir sur le même sujet. On est là sur la différentiation entre process et nature du service. Dans ce cas-là, on donne de l'information.

Comme cette expérience est en devenir et que nous y travaillons, si vous avez des réactions, n'hésitez pas.

### **Anne Gauthier**

Je suis chargée de mission au PRAO.

C'est juste une remarque par rapport à ce qui est écrit sur ce tableau : « partenariat pour le partage des connaissances sur les publics et les besoins des employeurs au niveau local ». C'est bien, c'est ce que l'on fait au quotidien au PRAO, par exemple. Mais on ne parle pas ici de la difficulté de constituer ce partenariat. Amener les fameux partenaires à partager les connaissances sur les publics et les besoins des employeurs, encore bien plus difficile.

Donc ce un gros « pavé » est très bien dans le concept, mais il est très, très difficile à mettre en place dans la pratique. Le partenariat pour le partage des connaissances, en plus, on est bien placé pour le savoir, ne se fait pas du jour au lendemain. S'il faut qu'il y ait partage, il faut qu'il y ait confiance, il faut qu'il y ait connaissance préalable. Le partenariat se construit après, il peut durer un jour, et n'est pas viable indéfiniment s'il n'est pas animé. Cela pose une question que ce soit écrit comme cela.

### **Karine Garel**

Vous avez raison de le soulever. Travailler en réseau, travailler ensemble, c'est bien, je l'ai évoqué tout à l'heure, en plaisantant, en disant que si l'on avait eu une formation mise en place, structurée, ça aurait été beaucoup mieux pour tout le monde.

Comme je vous l'ai dit, ça devait durer un an, on en est à trois ans. Au niveau des référents de Transitio CTP, le besoin de professionnalisation se fait sentir. On leur a demandé, aussi, de faire ce qu'ils ne faisaient pas auparavant. Ils ont des publics, en majorité, de plus de 26 ans, avec des problèmes d'adultes, liés à l'adulte, même si les jeunes ont aussi ces problèmes-là. Notamment, sur comment réagir face à un personnel qui a des addictions.

Je viens d'avoir une première demande de formation. On cherche le financement. L'AFPA étant adhérent à l'AGEFOS, je pense qu'on ne va pas avoir de mal à le trouver. Je l'ai soumis hier à ma direction.

Au-delà de ça, j'ai suggéré de mettre en place un parcours de formation pour les gens qui vont travailler avec nous sur le dispositif du contrat de transition professionnelle. Parce que, je ne l'ai pas évoqué tout à l'heure, c'est qu'on pouvait très bien, au niveau de l'AGEFOS, se limiter à financer les parcours de formation dans le cadre du CTP. C'était la simple commande que l'on avait, en fin de compte. Et puis, après, on a trouvé un peu ridicule de ne pas travailler dans le même sens sur le retour à l'emploi.

Je l'ai évoqué sur un projet de formation, mais on a activé le contrat de professionnalisation en l'aménageant. C'est-à-dire qu'un contrat de professionnalisation, tout le monde le sait, c'est 9,15 euros de l'heure, payés pour les actions de formation dispensées à l'intérieur du contrat de professionnalisation. Là, on a bien vu que le public qui avait des compétences était majoritairement adulte, et qu'on devait vraiment acheter la formation sur mesure. On est en train d'expérimenter en PACA un contrat de professionnalisation que l'on a dit « aménagé », où on paye jusqu'à 18 euros de l'heure la formation, pour justement permettre d'acheter des formations plus chères que 9,15 euros. On sait qu'à 9,15 euros, on ne pourra pas. Quand on a un permis CACES à acheter, ce n'est pas possible. On essaie d'expérimenter, et je vous en parle, parce qu'on a eu besoin de former, et je ne dis pas informer, même si ça paraît très prétentieux de notre part, mais ce n'était plus de l'information au niveau des référents. Quand on les a rencontrés, en disant « on va pouvoir travailler avec vous sur le contrat de professionnalisation, pour favoriser le retour à l'emploi durable », il a fallu vraiment former les gens.

Ce contrat, on le connaît dans les grandes lignes, mais quand on est face à l'entreprise, qui va poser des questions, il faut vraiment être formé. On a besoin, et c'est ce que je défends, d'un parcours de formation pour professionnaliser les différents acteurs qui vont travailler avec nous. Au-delà de ça, au-delà de l'expérimentation CTP, je pense que c'est une réelle nécessité qu'on se forme les uns les autres. On ne se connaît pas suffisamment. La personne qui est juste derrière vous témoignait tout à l'heure en disant que chacun va garder sa spécialité. Mais on a besoin d'avoir une culture. Les référents de Transitio CTP vont dans l'entreprise, accompagner le candidat qui a peut-être trouvé un emploi. Et là, on a vraiment besoin de les former.

On parle d'un morceau de la réforme, mais il y en a une qui nous attend aussi, sur un travail en commun avec le Pôle Emploi. On va devenir, au niveau des OPCA, des acteurs, aussi, au niveau de l'emploi, en travaillant vraiment la main dans la main avec Pôle Emploi. Là, inévitablement, il va falloir qu'on s'autoforme, qu'on échange nos connaissances. On ne peut pas imaginer travailler sans ça. On devient amateurs si on continue à travailler comme ça. Il faut vraiment que l'on décide de mettre des parcours de formation en place. On a besoin de savoir ce que vous faites, et on a besoin d'apprendre ce que vous faites aussi.

## **Un intervenant**

Je me posais une question sur la place de l'information de plus en plus présente dans les pratiques de l'orientation. On parle aussi de la place de la réflexion sur le transfert des compétences.

Je viens du monde de l'orientation, avant j'avais des fonctions de terrain dans ce domaine-là. On parle un peu du travail de l'orientation, en accompagnant la personne à faire le tri dans ses ressources. Je me dis qu'en termes d'équilibre, information, compétence, qu'est-ce qu'il reste comme place pour travailler les dynamiques de parcours des personnes, autour des questions des motivations, qui je trouve sont de moins en moins présentes avec le temps. Mine de rien, ce n'est pas simplement travailler sur les valeurs, les souhaits des gens, mais consacrer du temps à analyser les dynamiques de parcours de quelqu'un, ça apporte aussi beaucoup d'informations.

Ce que je me dis, c'est que finalement, avec cette place de plus en plus grande consacrée à la recherche d'informations, voire même si on dit que l'information est éclatée, qu'il y a des services, il faut quand même bien que la personne qui travaille, qui a cette posture d'orientation, comprenne comment la personne a récupéré l'information, ce qu'elle en a pensé. Qu'est-ce qu'il reste comme temps pour ce travail sur les dynamiques de parcours ? Je ne suis plus dans ce champ-là, sur le terrain, mais ça m'interroge un peu.

### **Elisabeth Marmontel**

C'était en lien avec le témoignage de madame, tout à l'heure. Pour moi, vous avez renvoyé à quelque chose de long, une expérience de huit années, qui continue. C'est sûrement qu'elle a un sens. Et je me posais juste la question de comment vous faites durer, pour continuer à avoir du plaisir et à le faire. Huit ans d'animation d'un même réseau, j'imagine que vous avez annoncé des modalités. En disant « Des secteurs viennent présenter, et ensuite on s'échange des informations sur les nouveautés ». C'est un format. J'imagine que le format a beaucoup changé au travers des années et que c'est le format qui est encore efficace depuis un an ou deux ans. J'imagine qu'il y a besoin sans cesse de le renouveler.

### **Sophia Moreau**

Je pourrais tenir une journée à parler des huit ans qui se sont écoulés. Pour que le partenariat dure, vous imaginez bien qu'il se colle à l'actualité et à l'attente des acteurs. Nous allons régulièrement revisiter les besoins. À partir du moment où on traite de l'actualité, les acteurs qui sont noyés et n'ont pas le temps de sélectionner, de trier, d'identifier, sont attirés.

Les mots-clés sont le territoire, qu'est-ce qu'il se passe sur notre territoire. Forcément, les acteurs sont tenus en haleine, quelles que soient les années qui passent, sur ce qu'il se passe sur notre territoire. C'est la première clé d'entrée.

L'autre clé d'entrée, sont les logiques de parcours. Ce sont des mots qu'on connaît bien, les logiques de parcours professionnel. C'est ce qui tient en haleine. Comment, à mon niveau, je peux donner une information qui sera répercutée et relayée par un autre acteur, parce que les publics vont dans un organisme de formation, retournent à leur conseiller, peuvent enchaîner sur une mesure dans l'entreprise. On voit bien qu'il y a des notions d'articulation et de trajectoire. Donc on parle de ces trajectoires, comment on s'articule entre nous.

Chaque année, je revisite les attentes des acteurs. Chaque année, avec le directeur du Travail, on cible les secteurs professionnels. Le prochain est dans un mois, sur le service à la personne. Il n'y a aucun scoop. On a déjà vu le bois, le développement durable, tous les grands secteurs.

On est donc bien dans un environnement complexe, où chacun doit prendre des décisions. Je réfléchis, également, parce que je suis en charge du pilotage d'un nouveau dispositif destiné aux licenciés économiques dans notre région, de piloter le CTP et le CRP, avec un nouveau partenariat AFPA-Altedia : des gens qui sont

### **Régis Guillemette**

C'est la fin de cet atelier. Une question vraiment centrale, qui est au cœur de notre actualité et qui va mobiliser nos trois réseaux, qui va nous engager encore dans un certain nombre de réflexions, d'ingénierie, d'expérimentations et de travaux.

Merci à nos trois intervenants pour la qualité de leur témoignage. Merci à notre discutante pour avoir reprécisé un certain nombre de choses. Merci à vous pour vos questions. Rendez-vous dans cinq à six minutes dans la salle plénière pour la suite de la manifestation. Merci à vous.

## **Atelier 2 – Les dispositifs publics au service de la mobilité**

### **Quelles mises en œuvre des dispositifs pour accompagner les mobilités professionnelles ?**

---

*Chantal Labruyère, Céreq  
Christian Bataille, CNAM Lorraine  
Emmanuelle Saint-Genis, ANACT  
Jérôme Bertin, ARAVIS*

*L'atelier a été animé par Maryse Dubois, PRISME Limousin, et Christel Colin, discutante, DARES.*

## Maryse Dubois : « La mobilité au cœur des dispositifs »

Je suis directrice du PRISME Limousin, un CARIF OREF « *and Co* » car au-delà du CARIF, nous avons une cité des métiers installée à Limoges, qui essaime actuellement sur cinq lieux en Limousin. J'ai choisi de travailler dans ce secteur CARIF OREF après une mobilité moi aussi entre les services d'un notaire – c'est un épiphénomène – ensuite les services de l'État (la direction régionale du Travail de l'Emploi et de la Formation). Puis, j'ai été pendant neuf ans et demi déléguée régionale aux Droits des Femmes. Pendant dix ans, j'ai été responsable du service formation professionnelle et apprentissage à la région Limousin. Depuis trois ans, je m'occupe de PRISME Limousin qui a été créé en décembre 2005. C'est une petite équipe de 19 personnes particulièrement impliquées, en particulier au secteur observatoire puisque nous avons travaillé nous aussi dans le secteur de la mobilité, dans le cadre du partenariat INSEE, SEPES et OREF. Donc, un parcours qui me permet de bien intégrer la notion de mobilité.

Je voulais présenter rapidement les conditions de travail de cet atelier cet après-midi. L'organisation de cet atelier est de 1 heure 45 car on a donné la consigne tout à l'heure pour les pauses d'avant 16 heures. Il y aura trois interventions thématiques, chacune étant de vingt minutes. Le cadrage général sera assuré par Christel Colin qui est ici présente, administratrice de l'INSEE et depuis 2009 sous-directrice du suivi et de l'évaluation des politiques de l'emploi et de la formation professionnelle à la DARES donc pour le compte du ministère de l'Économie et du Travail. La DARES, comme chacun sait, est la Direction de l'animation de la recherche et des études statistiques, partenaire également de ce colloque qui a trois piliers d'organisation que sont le Céreq, la DARES et le réseau des CARIF OREF.

Le principe est qu'après chaque intervenant, il y aura deux questions posées par Christel Colin. On vous laisse le soin d'en poser une si vous le souhaitez, sachant que l'on aimerait terminer assez tôt pour laisser un débat d'ensemble et répondre à l'ensemble de vos questions si vous êtes d'accord.

Lorsqu'on a travaillé sur le contenu de cet atelier, il nous était important de montrer que la mobilité n'était pas seulement des individus ou des éléments collectifs : elle pouvait aussi être l'axe de travail politique pour l'organisation de certains appuis financés par l'État, la région ou d'autres financeurs. Donc, il nous est apparu important de ne pas tendre vers l'exhaustivité : les trois exemples que vous allez voir sont des illustrations vraiment très différentes les unes des autres. On les a volontairement choisis extrêmement différentes mais elles ne recouvrent pas tout le champ des possibles, de l'accompagnement des dispositifs publics aux services de la mobilité.

Je reconnaissais au travers des interventions de ce matin, par exemple de Christian Ville qui est DGA région Rhône-Alpes, que la notion de mobilité accompagnée, pensée et réfléchie sert d'axe d'organisation des différents dispositifs financés par la région. Je crois que l'on a quelques exemples de cela en particulier au niveau d'ARAVIS, qui est l'ARACT Rhône-Alpes, tout à fait illustrant de la décision des pouvoirs publics de se servir de la mobilité comme étant un axe de travail fondateur d'un certain nombre de dispositifs. On ne plaque plus des dispositifs en fonction des publics, on essaie d'accompagner les publics dans un continuum.

« Quand on parle de mobilité, du parcours individuel ou collectif, on est au cœur des choix de construction, de l'organisation des dispositifs, du mode de financement de l'action, d'initiatives publiques qui permettent alors d'imaginer quelle peut être l'activation des pouvoirs publics dans l'organisation des parcours. »

Les trois exemples sont assez illustrants – on espère. Je voudrais aussi rappeler – parce qu'on a entendu beaucoup de choses depuis ce matin – que l'on a un contexte économique, social, national et local qui nous permet de constater qu'il y a une réflexion de plus en plus approfondie de la part des partenaires, qu'ils soient publics, de l'emploi et de la formation, les élus et partenaires sociaux. On voit bien qu'ils définissent une stratégie d'évolution locale, sectorielle qui donne tout son sens au vocabulaire un peu galvaudé de sécurisation des parcours, de sécurité, de flexisécurité. Cet aspect-là est largement souligné. On sent bien qu'il y a une petite révolution culturelle dans la prise en compte des notions de mobilité. Quand on voit les débats, actuellement il y a la réforme de la loi sur la formation en débat au Sénat, on sent bien que cette notion de parcours, de continuum, de prise en compte de l'expérience et de mobilités accompagnées fait partie de façon sous-jacente des débats.

De façon très claire, on parle de droit à l'information et à l'orientation tout au long de sa vie, on ne parle plus de formation tout au long de la vie. C'est vraiment quelque chose qui permet de garantir, je reprends le terme : « *Le droit de chacun à être informé, conseillé et accompagné en matière de formation professionnelle ; de pouvoir choisir en connaissance de cause un métier, une formation, une certification adaptée à ses aspirations,* »

*ses aptitudes et aux perspectives professionnelles liées aux besoins de la société et de l'économie et de l'aménagement du territoire* ». Je crois que si l'on arrive à faire tout cela, on aura réglé une grande partie des

Dans le cadre du dispositif SECURIS'RA, que va nous présenter Jérôme Bertin avec Emmanuelle Saint-Genis, l'action partenariale coordonnée des acteurs est au cœur de leur démarche qui concerne l'animation territoriale et les entreprises. Elle soutient une démarche d'anticipation afin de pouvoir mettre en place ce qu'il faut, quand il faut et où il faut pour la sécurisation des parcours des salariés, en l'occurrence de PME – je crois que c'est une démarche assez ciblée sur les petites entreprises. Cela fait un peu écho à ce que l'on a entendu ce matin : on manque d'outillages collectifs pour accompagner les PME. Cela peut être un type de réponse qui peut être apportée.

Ces contributions, et plus largement tout ce que l'on a entendu ce matin, illustrent également la diversité des mobilités. Cela a été dit abondamment ce matin : il n'y a pas une mobilité mais des mobilités. C'est l'occasion aussi de s'interroger sur leurs sens pour l'individu, pour l'entreprise et sur les appuis publics adéquats.

Il y a de multiples formes de mobilité. Je vais m'attarder sur la distinction choisie/contrainte qui peut paraître essentielle au cœur mais qui en fait est relativement poreuse. La contribution de Christian Bataille, du CNAM, pourra nous éclairer également sur ce thème. Il va proposer une typologie en six groupes : il a classé ses auditeurs du CNAM en six groupes en fonction de leurs motivations pour venir se former et de leurs parcours professionnels. J'ai trouvé que les titres des motivations sont assez éclairants : on trouve par exemple la promotion sociale, l'accumulation de ressources, de connaissances, la reconversion volontaire, la gestion de carrière... On a l'impression que c'est ici plutôt de la mobilité choisie, il y a quelque part un souhait de la personne. Et puis nous parlerons aussi de reconversion forcée, de formation pour faire face à un danger professionnel. Cela renvoie à des nécessités de mobilité, à une contrainte. En fait, on peut imaginer que ce n'est pas si tranché. Tout d'abord, par exemple, les personnes qui viennent acquérir un diplôme avec l'idée de reconversion volontaire, le font un peu sous la contrainte, parce qu'elles se sont rendu compte qu'elles n'avaient pas beaucoup de perspectives là où elles travaillaient actuellement. La frontière mobilité volontaire et mobilité contrainte apparaît alors assez poreuse. D'autre part, ce sont ici des intentions, mais on peut s'interroger sur les résultats : qu'est-ce que ces auditeurs ont finalement obtenu ? On sait aussi que parfois les personnes, quand elles parlent de leurs parcours, reconstruisent ce qui s'est passé. Ce qui a pu être une contrainte peut être réinterprété comme une opportunité et inversement.

« En matière de dispositifs publics d'appui à la mobilité ou au service de la mobilité, comme souvent en France comme en matière de politiques publiques, des dispositifs existent avec leurs financements. Ils sont même multiples. La difficulté est de les connaître, d'être capable de les mobiliser, d'organiser les parcours et tout cela de manière pertinente et coordonnée car il est bien rare qu'il n'y ait qu'un seul acteur impliqué. »

Globallement, les trois contributions font le lien entre mobilité et appui par l'action publique. Il me semble qu'il y a une sorte de double schéma :

- une mobilité est pensée, envisagée, souhaitée ou nécessaire ; et on se dit : « Quel dispositif vient l'appuyer ? ». C'est un peu ce que vont illustrer les contributions de M. Bertin et M. Bataille ;
- et d'un autre côté on a un dispositif, par exemple la VAE ou le CTP, le contrat de transition professionnelle dont on a un peu parlé ce matin qui vise à accompagner et pas forcément à faire de la mobilité ; et on peut regarder en quoi cela produit effectivement de la mobilité. Cette mobilité n'est pas toujours totalement explicite au départ. On peut voir aussi quel type de mobilité est produite car ce n'est pas toujours la même non plus.

Chantal Labruyère va nous montrer que, derrière les accompagnements renforcés à la VAE pour les adultes-relais, il y avait en fait, d'une part, une volonté de qualifier les personnes, de les professionnaliser ; et d'autre part, l'objectif de les faire sortir de l'emploi aidé. Donc, là c'est une mobilité emploi aidé, emploi ordinaire. Ces objectifs ne sont d'ailleurs peut-être pas les mêmes pour les personnes elles-mêmes et pour les financeurs publics. Les financeurs publics avaient peut-être plus cette optique de faire passer les adultes-relais vers des emplois ordinaires et les personnes peut-être plus de se qualifier. D'ailleurs, quand on interroge les salariés qui entreprennent des démarches de VAE, on voit que leur principal objectif est d'abord d'être reconnu dans leur métier. Et cet objectif vient avant celui de chercher un nouveau poste ou de trouver un emploi stable dans de meilleures conditions. Il y a un objectif de reconnaissance, qui va ensuite être éventuellement associé à de la mobilité mais pas toujours.

Pour terminer, ces trois contributions insistent toutes sur la question des projets professionnels, des démarches d'anticipation, tout cela dans l'objectif de sécuriser les parcours professionnels. Elles permettent ainsi de contribuer à la réflexion des différents acteurs dans un contexte où ces mots sont particulièrement à la mode et d'actualité.

Je me permettrai de reprendre la parole après les intervenants.

### **Maryse Dubois**

On va passer la parole maintenant à Chantal Labruyère, représentante du Céreq, chargée de la relation entre le Céreq et les ministères certificateurs et de l'animation des groupes d'experts Céreq, siégeant dans les commissions professionnelles consultatives (CPC) du département « Travail et Formation » pendant cinq ans. Elle a pu mettre en place et coordonner un certain nombre de travaux relatifs au dispositif de validation des acquis et assurer ainsi de nombreux suivis.

### **Chantal Labruyère VAE : « Sécurisation des trajectoires, réassurance professionnelle »**

Je vais rendre compte de quelques réflexions issues des deux études successives que nous avons conduites au Céreq sur l'accès à la VAE de publics précaires, la première à la demande d'une part de la région Poitou-Charentes en 2005, et la seconde de la délégation interministérielle à la Ville en 2006. Dans les deux cas il s'agissait d'évaluer des dispositifs expérimentaux. Dans vos métiers, vous côtoyez tous les jours de tels dispositifs. Il y a des politiques nationales mais elles se déclinent – comme cela a été très bien dit ce matin – de manière locale en fonction des contextes.

Bien que dans les deux cas les attentes aient été formulées indifféremment, au fond la même question était posée par les acteurs : à quelle condition la VAE peut-elle être une étape positive du processus de professionnalisation de salariés en insertion et contribuer ainsi à la sécurisation de leurs trajectoires ?

Avant d'évoquer ces dispositifs, il faut les situer dans le contexte des politiques d'emploi et de formation : à la fin des années 80, on assiste au développement des politiques de mise à l'emploi comme alternatives des politiques de mises en formation, pour une partie du public en difficulté d'insertion. Très vite, la question de la traçabilité des compétences acquises dans ces emplois aidés se pose. On assiste d'ailleurs, dès le début des années 90, à de nombreuses expérimentations autour des notions de portefeuilles de compétences. On peut même dire que cette réflexion et ce début d'outillage, culminent avec la fin des emplois jeunes, avec la formalisation d'outils de type de portefeuilles de compétences. Et puis, évidemment à partir de 2002 et l'adoption de la loi sur la validation des acquis, les acteurs des politiques d'emplois et de formation s'intéressent à ce nouvel outil, qui apparaît comme un support possible de la reconnaissance des acquis des personnes passées par des emplois aidés, en particuliers les emplois jeunes. Parce qu'il vise l'accès au diplôme, le dispositif paraît en effet plus performant, en termes de signal adressé au marché du travail, dans un pays comme la France marqué par la valeur accordée au diplôme dans les processus de recrutement. Cependant, les acteurs de terrain se sont aperçus très vite que la complexité des dispositifs spécifiques à chaque certificateur rendait peu accessible la VAE aux publics qui en aurait eu le plus besoin, c'est-à-dire les publics les moins dotés en capital scolaire, ceux qui ne détenaient pas le premier niveau de qualification indispensable. D'où l'idée, qui a émergé un peu partout, de mettre en place des dispositifs facilitateurs pour ces publics-là. C'est parfois impulsé régionalement, comme dans le cas de Poitou-Charentes, et d'autres fois c'est nationalement, comme dans le cas des adultes-relais financés par la DIV.

« À quelle condition la VAE peut-elle être une étape positive du processus de professionnalisation de salariés en insertion et contribuer ainsi à la sécurisation de leurs trajectoires ? »

Que retenir de ces évaluations ? D'abord que l'appropriation de la loi par ces publics n'est en rien spontanée, malgré les efforts de communication sur le sujet entrepris par différents acteurs. Même lorsqu'ils sont informés de l'existence de ces dispositifs, ces publics ont en effet plutôt tendance à s'auto-exclure de ces dispositifs pour des tas de raisons, bien connues maintenant : les difficultés à mobiliser l'ensemble des expériences qu'ils ont connues (parce qu'ils ont eu des parcours chaotiques avec des va-et-vient, emploi chômage, etc.), à bien mesurer la durée des expériences au total qu'ils ont, à remobiliser des expériences anciennes après des

ruptures longues et des passages par le chômage. Également des difficultés à s'identifier à un métier parce que, du fait des ruptures qu'ils ont connues et des repositionnements sur des emplois aidés, ils ont pu être amenés à tenir des emplois peu ciblés en termes de métier. Du coup, ils ne se pensent pas comme des candidats potentiels. Ils ont aussi, comme tout un chacun, des échos des difficultés de ces dispositifs, notamment la fameuse difficulté du dossier à remplir. Comme une partie de ces publics peut avoir des difficultés de passage à l'écrit, cela ne fait que renforcer ces phénomènes d'auto-exclusion.

Malgré cela, on a pu constater, à travers les entretiens que nous avons conduits, que ces publics – et vous le

Dans les travaux que l'on a conduits, les dispositifs étudiés étaient en cours. On n'a donc pas eu l'occasion de faire de bilan sur leurs effets réels, en termes de mobilité professionnelle positive, puisque les travaux se sont arrêtés avant que les dispositifs n'aillent à leurs termes. Ceci dit, de toute façon ces dispositifs expérimentaux portaient sur un petit nombre de candidats et il aurait été de toute façon extrêmement difficile de tirer des

Ma deuxième question qui est articulée était : vous avez fait des observations dans plusieurs territoires. Au niveau des configurations territoriales des partenariats noués, qu'est-ce qui semblait particulièrement propice à la réussite de ces démarches et de cet accompagnement forcé ? Et, au contraire, qu'est-ce qui semblait plutôt des points de difficultés au niveau de ces configurations territoriales ?

### **Chantal Labruyère**

Sur ce que sont devenues les personnes, nous ne sommes pas revenus après coup, *a posteriori* pour regarder. On n'a pas de réponse. On a quelques exemples dans le chantier pour l'ADIV où l'on a pu voir effectivement que l'on avait certaines personnes qui étaient passées par des dispositifs plus ouverts (on avait un panel de dispositifs, que vous trouverez dans la clé, que vous avez décrits de manière assez précise), assez différents les uns des autres. Ceux qui étaient plus ouverts permettaient l'accès à des qualifications du travail social. Là, on a eu quelques exemples assez concrets de repositionnements très positifs de la part des individus sur des métiers de moniteur éducateur ou moniteur spécialisé en matière de prévention ou autre. Ils montraient vraiment tout le bénéfice qu'ils avaient pu tirer à la fois des démarches VAE et du diplôme qui était à la fin.

Sur la question des territoires et des partenariats noués, il est certain qu'ils étaient plus ou moins larges effectivement. Dans le cas de Poitou-Charentes, on a bien vu qu'un des points importants était de construire en amont un vrai partenariat avec tous les acteurs de l'AIE. Les publics étaient repérés dans toutes les structures de l'insertion, de l'AIE et tous les employeurs potentiels importants. Il fallait donc construire ce partenariat relativement en amont pour justement travailler avec eux sur le changement de regard à porter à ces publics. Et également travailler très vite le partenariat avec les certificateurs avant même de savoir si tel ou tel allait faire appel à l'Éducation, au ministère de l'Emploi, à Jeunesse et Sports, qui aux Affaires sociales. C'était essayer de construire très en amont le partenariat avec ces certificateurs de manière à ce qu'il y ait cette sorte de culture commune qui se crée et qui soit favorable à la mobilisation tout au long du travail, chacun dans son registre (qui employeur, qui certificateur) des personnes. Lorsqu'on a des dispositifs portés de manière un peu exclusive, par exemple la DDTEFP, et qu'il n'y a pas une mobilisation suffisante des autres acteurs, cela peut quelque fois être préjudiciable.

### **Maryse Dubois**

Simplement pour apporter un petit éclairage très récent pour le Limousin. Nous avons été saisis par l'ACS (agence pour la cohésion sociale) pour contribuer à l'élaboration des parcours de formation des gens en adultes-relais. L'objectif est vraiment de leur proposer les parcours formation ou VAE ou validation partielle ou totale et surtout les accompagner à la sortie de ces dispositifs. Visiblement, l'accès à un partenariat Aquitaine-Limousin – nous travaillons les deux régions réunies – est chargé d'élaborer un programme financé par l'ACS.

Cela veut bien dire que tous ces travaux préfigurateurs en fait sur les adultes-relais continuent et se poursuivent avec un financement public managé par les préfets. La plateforme d'accompagnement à la sortie du dispositif est partenariale et financée. J'ai même été surprise des montants qui étaient consacrés à ces dispositifs sur deux ans.

Une ou deux questions et après on fera un débat général.

### **Un intervenant**

On entend une mobilité positive là : les individus prennent conscience de leurs compétences, avoir un niveau de concrétisation de ce qu'ils sont. C'est ma première remarque : un nouveau type de mobilité propre à l'individu.

J'entendais autre chose : il ne faut pas les laisser tomber une fois qu'ils ont acquis leur nouvelle certification, qu'ils ont eu la validation. Là, il était question du deuil puisqu'on s'aperçoit que le titre qu'ils ont obtenu ne débouche pas sur un marché qui est solvable. C'est là qu'il faut continuer l'accompagnement pour les aider à faire le deuil et se tourner vers d'autres orientations.

### **Chantal Labruyère**

On pourrait le penser comme cela. Ceci dit, je pense aussi que la démarche elle-même rend les gens très autonomes et le fait d'avoir fait une première fois la démarche peut éventuellement éviter un accompagnement lourd pour la seconde période. Il y a vraiment l'acquisition de registres de connaissances nouvelles sur la certification, sur les acteurs de la certification, sur les financements, etc. Ces individus issus de ces dispositifs aidés, vont peut-être enfin en sortir d'une certaine manière.

### **Isabelle Jourdan-Campigli**

Je suis de la DRTEFP Rhône-Alpes, en charge de la VAE.

Je suis tout à fait sensible sur ce que vous indiquez c'est-à-dire la nécessité du multi-certificateur. On voit effectivement en Rhône-Alpes – et la DRTEFP a incité à cela financièrement et dans l'action également – la mise en œuvre d'une plateforme certificateurs. Ce que vous indiquez sur le choix des certifications par rapport à un métier, sur les différentes certifications qui permettent d'obtenir une activité professionnelle, on le voit illustré dans les projets que l'on peut accompagner ici au niveau régional.

Il est effectivement nécessaire que l'on ne soit pas dans un cheminement vers une seule et unique certification mais qu'en fonction du projet de la personne, on trouve la certification la plus adaptée.

### **Maryse Dubois**

Si vous n'y voyez pas d'inconvénients, on va passer la parole à M. Christian Bataille. À chaque fois, on a mis les adresses mail des intervenants de façon à ce que vous puissiez communiquer avec eux ou poser les questions qui vous paraîtraient nécessaires mais avec un décalage dans le temps.

M. Bataille est chargé de mission responsable compétences et parcours professionnel au CNAM Lorraine de Nancy. Je tiens à signaler qu'il s'exprime également au nom de l'ensemble du réseau des CNAM.

### **Christian Bataille : « La formation envisagée comme une promotion sociale »**

Je vais donc m'exprimer au nom du CNAM mais plus précisément en mon nom au sein du CNAM car je n'ai pas la prétention de connaître toutes les pratiques, usages et expérimentations menées sur la France entière. Pour autant, je vais vous parler du CNAM et de ses auditeurs que l'on peut suivre et dont j'ai pu observer les parcours en Lorraine. Je suis lorrain d'origine, c'est l'opportunité de faire une remontée d'infos sur une région en particulier puisque l'on est décentralisé aussi. Il est intéressant de voir sur un territoire en particulier comment les choses se passent. Je vais m'appuyer aussi sur des statistiques nationales sur les typologies d'auditeurs du CNAM.

Pour ma part, je suis de formation supérieure en ressources humaines. J'ai travaillé un peu en service ressources humaines en entreprises et dans l'insertion professionnelle aussi où j'étais responsable formation dans un organisme. Je suis donc d'autant plus intéressé par les échanges d'aujourd'hui puisque on croise les questions de formation, de compétences et d'orientation. Tout cela m'intéresse beaucoup.

Le CNAM – sans doute un certain nombre d'entre vous connaissent déjà – je vais bien sûr insister sur ses spécificités et les modalités pédagogiques mais quelques rappels globaux quand même. Le CNAM est le Conservatoire national des arts et métiers. C'est un établissement public de l'État donc à caractère scientifique, culturel et professionnel, doté du statut de grand établissement. Il est placé sous la tutelle du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

Il remplit trois missions : l'information tout au long de la vie (on y reviendra tout à l'heure voir dans quelle mesure on œuvre dans ce domaine). Pour info, la recherche technique et l'innovation ainsi que la diffusion de la culture scientifique et technique du temps de l'abbé Grégoire et de la création du CNAM au temps où on observait un retard de la France par rapport à ses voisins, notamment anglo-saxons, sur les aspects machinismes. L'abbé Grégoire et ses successeurs ont beaucoup œuvré à diffuser la culture scientifique et technique et fait en sorte qu'elle se développe en France. Le réseau CNAM est maillé sur l'ensemble du

territoire. Il y a une association régionale du CNAM par région. Sa vocation est de répondre aux attentes des personnes, des collectivités et des organisations au plus près du terrain.

Les grands principes de fonctionnement du CNAM : notre positionnement est celui de la formation professionnelle supérieure du travail. La spécificité est que l'enseignement s'adresse à des gens qui sont déjà engagés dans la vie active. On n'est pas sur le champ de la formation initiale mais bien professionnelle puisqu'il faut au moins six mois d'expérience professionnelle pour pouvoir se présenter aux examens et faire valoir un diplôme. L'enseignement est ouvert sans sélection, c'est un principe. Le corps enseignant est choisi en privilégiant la connaissance du monde du travail, beaucoup de professionnels interviennent chez nous. La formation au CNAM est fortement marquée par la mission de promotion sociale affectée à l'institution de sa création.

On verra tout à l'heure, avec les typologies d'auditeurs, que cette promotion a changé de nature. Elle est diverse. Mais il y a bien l'idée d'aider les auditeurs à progresser dans leur vie professionnelle pour obtenir une qualification supérieure ou une position dans l'entreprise qui soit supérieure. Aujourd'hui, ces données autour de la promotion sociale sont relativement floutées pour un certain nombre d'éléments. D'abord par rapport au fait que ce n'est pas forcément aussi simple que dans les trente glorieuses d'être dans une logique, même en grand entreprise, de mobilité interne, et *a fortiori* en TPE PME. Et puis, à travers d'autres éléments de type tertiarisation de l'économie, on se rend compte que les liens mécaniques entre la qualification que l'on peut obtenir et la promotion qui peut suivre sont loin d'être liés d'une manière systématique. C'est une difficulté du monde d'aujourd'hui, où il n'est plus forcément aussi simple de créer des déclenchements autour de cette question.

Pour les modalités de l'enseignement, on est essentiellement sur le modèle HTO c'est-à-dire le hors temps ouvrable, les fameux cours du soir. On dispense également des formations en temps ouvrables, en journée. L'enseignement modulaire est la caractéristique. Par rapport à cela, j'ai toujours tendance à le présenter de cette manière-là aux auditeurs en disant : « Chez nous le diplôme est un grand puzzle : il faut réunir tous les morceaux et quand ils sont réunis, on peut vous donner votre diplôme ». C'est intéressant et cela permet une modularité qui n'est pas négligeable dans les parcours. Cela nous oblige aussi en amont à être très vigilants sur les objectifs des personnes qui rentrent au CNAM : est-ce pour obtenir un diplôme ?

La formation à distance est en forte progression, version technologies numériques. Près d'un auditeur sur trois y a recours aujourd'hui. Donc, formation à distance sur son ordinateur mais il y a aussi des studios de cours. Je m'arrête un peu là-dessus. Nous ne sommes pas les seuls à utiliser ces studios de cours, je me garde bien de citer le CNAM en exemple absolu de ce qui faut suivre, je relate juste une expérience. Ils sont intéressants parce

soient favorables dans l'avenir. L'enjeu est de pouvoir saisir les opportunités qui pourront se présenter à eux. 60 % d'objectif de formation et 40 % d'objectif de diplôme. Ils ont connu un parcours professionnel plutôt stable en général, avec 28 ans de moyenne d'âge. Ils viennent aussi des fonctions tertiaires, comme l'informatique et la compta-gestion aussi. L'objectif là n'est pas forcément la promotion ou l'évolution de carrière à tous crins ou en fonction des opportunités. C'est plutôt acquérir des connaissances complémentaires qui puissent un jour leur servir et en tout cas à court terme, leur servent de moyen d'obtenir une certaine ouverture d'esprit et un approfondissement des connaissances. C'est un aspect qui me paraît clé : il y a le diplôme, certes, mais il y a aussi le fait que venir se former est un acte fort pour aller chercher la théorie de sa pratique – on dit souvent cela au CNAM – ou alors tout simplement acquérir des connaissances supplémentaires qui vont pouvoir servir, enrichir une culture ou un parcours. On peut aussi s'ouvrir à un réseau : se former c'est aussi rencontrer des gens, échanger avec des intervenants. Tout cela contribue à la création d'un réseau social et ce n'est pas négligeable.

- On a des gens qui sont plutôt en situation de reconversion volontaire suite à une analyse de leur environnement professionnel qui les invite à se reconvertir. Je ne reviens pas sur le subtil « être invité ou être forcé à ». Leur parcours professionnel a été stable pour beaucoup. Ils sont nombreux à se sentir bloqués dans leur évolution professionnelle. Le niveau de diplômés est similaire en général à la population globale des actifs. Le taux de féminisation est plus fort et le taux d'employeurs dans cette catégorie est supérieur à la moyenne.
- Les reconversions forcées : 9 % dans l'échantillon interrogé. Les gens projettent de changer de profession. Cette reconversion s'exerce en grande partie sous contrainte. Leur parcours professionnel est antérieur, représente un passage important par le chômage. C'est une population plus âgée que la moyenne avec 33 ans de moyenne d'âge. Les femmes représentent plus de la moitié de ce groupe. Les fonctions de l'emploi à l'entrée sont plus que la moyenne dans les domaines du commerce, de l'hôtellerie, des loisirs. Un tiers des individus sont en recherche d'emploi.
- En danger professionnel : leur emploi leur paraît pouvoir être remis en cause dans un délai assez bref. Là, il y a une logique de faire de la « maintenance préventive ». Leur formation leur semble un moyen de s'éloigner ou de diminuer la menace en tous les cas. Ils ont souvent connu le chômage : les deux tiers y sont actuellement ou se sentent menacés. Ils ne se projettent pas dans une situation professionnelle très différente de la précédente : on est plutôt dans une logique de continuité. L'âge moyen est de 29 ans et demi et le taux de féminisation est assez fort.
- Enfin, la situation de recherche de son insertion. L'âge moyen est de 24 ans à l'entrée de la formation donc très jeune. Le CNAM est un moyen de se rendre plus attrayant pour un futur employeur notamment à travers le cursus qui peut être proposé par rapport à une situation, formation initiale qui a pu leur paraître trop théorique à certains moments. Leur objectif professionnel est plutôt de trouver un emploi : souvent ils n'ont jamais travaillé avant de venir au CNAM. Le nombre de jeunes auditeurs sans expérience ne cesse d'augmenter : malheureusement, ce type de trajectoire est plutôt le produit du chômage plutôt que celui d'un projet professionnel et d'un parcours à proprement parler.

En conclusion, l'enseignement modulaire permet aisément l'individualisation des parcours. Les nouvelles modalités pédagogiques comme les studios de cours facilitent la présence du CNAM sur les territoires et notamment en milieu rural. La promotion sociale demeure un enjeu fort auquel répond l'établissement, même si le contexte a changé. Les modalités sont bien différentes au regard des difficultés d'insertion, à être promu une fois que l'on a le diplôme. Cela oblige à diversifier automatiquement le champ des motivations pour se former. Les typologies de parcours des auditeurs ont évolué vers plutôt un rajeunissement et une féminisation des publics ainsi qu'une diversification des motivations.

### **Maryse Dubois**

C'est une proposition d'outil pédagogique. Le CNAM est un élément de construction pédagogique des parcours professionnels. On voit bien, avec votre présentation, que c'est quelque chose qui est largement utilisé avec des motivations différentes.

Christel, vous souhaitez poser vos deux questions ?

### **Christel Colin**

Vos auditeurs bénéficient de la formation sur fonds publics. Je me suis demandé, notamment pour les publics qui sont un peu en formation « forcée » comme ceux en recherche d'emploi ou dans des situations un peu précaires, quelles étaient les articulations avec d'autres financements publics, quelle est l'articulation avec les autres acteurs à la fois en termes d'orientation et de rémunération pendant la formation ? Comment tout cela se construit, pas forcément de manière exhaustive mais éventuellement quelques exemples ?

Mon autre question était : l'on aimerait bien mettre en regard de ces objectifs initiaux ce que les personnes disent, ce qu'elles visent en venant au CNAM ? Qu'est-ce qu'elles en ont tiré, qu'est-ce que cela a fait sur leurs parcours, en termes d'expérience personnelle ? Je ne sais pas si vous avez des éléments là-dessus.

### **Christian Bataille**

Oui, j'ai des éléments sur le devenir – avec les mêmes réserves que j'évoquais tout à l'heure de l'espace temps et de lieu.

Concernant les typologies de ce qu'ils sont devenus, à partir d'une enquête réalisée sur leur devenir professionnel, on se rendait compte que l'effet direct sur la vie professionnelle avait pu jouer dans environ 33 % des cas. 13 % ont vécu un effet promotion en tant que tel, c'est-à-dire obtenir une qualification supérieure, une mobilité effective. 20 % ont connu aussi un effet promotion mais plutôt orienté compétences, j'évoquerai plutôt la notion de mobilité horizontale : pas forcément en termes de promotion en tant que telle, mais l'opportunité dans le cadre d'une mobilité horizontale de changer aussi et finalement de poursuivre son parcours professionnel. On a pour 23 % ce qui a été identifié d'effet indirect c'est-à-dire que pour les personnes, ce n'est pas la formation en tant que telle ou le diplôme obtenu qui leur a permis de bouger, d'obtenir leur promotion ou leur changement de fonction. Ces éléments sont plutôt liés à la confiance en soi, à la reconnaissance par un milieu professionnel, à l'opportunité de rencontrer des gens dans le réseau etc. Cela me renvoie à quelque chose qui me plaît bien, moi qui viens de l'insertion et de l'orientation professionnelle : l'important est avant tout de se mettre en mouvement. Derrière, ce n'est pas forcément le diplôme comme sésame qui ouvre toutes les portes mais venir en formation c'est se remettre en question, rencontrer d'autres personnes, confronter sa pratique avec des intervenants, d'autres manières de faire et de voir. Tout cela peut effectivement avoir un effet positif sur un parcours professionnel. Il y a une absence d'effet identifié pour 44 % des personnes sur cette étude.

Pour répondre à votre autre question, concernant les articulations, au niveau des financeurs on va retrouver Pôle Emploi pour les gens qui sont en situation de recherche d'emploi. On retrouve le conseil régional de Lorraine – et tous les conseils régionaux d'ailleurs – qui finance pour les individus à hauteur de 5/6ème des coûts de la formation. C'est tout de même un effort public, ce qui est le thème de notre rencontre cet après-midi qui n'est pas mince. Cela permet effectivement d'avoir des coûts de formation assez accessibles d'autant que l'on ne peut pas suivre toutes les UV en même temps. Si on veut aller jusqu'au diplôme, il faut que cela s'étale sur plusieurs années donc on ne supporte pas le coût sur une année même. Les entreprises peuvent financer ces dispositifs, même si on en a peu. 90 % passent par d'autres financements que celui de leur entreprise. L'une des difficultés – et c'est quelque chose qui me tient à cœur aussi – est que l'on se rend compte que dans une grande majorité des cas, l'employeur n'est pas au courant que la personne suit cette formation. On comprend très bien que la personne ne souhaite pas que l'employeur l'identifie peut-être comme voulant partir ou ayant des aspirations que l'entreprise ne pourra suivre. Au-delà de cela, je trouve que c'est révélateur de l'effort et du travail mené dans les entreprises pour le dialogue autour de ces questions quand même. On a beaucoup parlé, notamment avec l'AMI de 2003, des questions d'entretiens professionnels et l'échange du salarié dans son entreprise sur ces questions-là. Quand on voit cette statistique-là, il y a encore un certain nombre d'efforts à faire pour qu'il y ait vraiment un échange entre le salarié et l'entreprise et que chacun évoque le projet, l'un de son entreprise et l'autre de son projet personnel ; voir comment tout cela peut se mailler. On a encore du travail sur ces questions incontestablement.

### **Maryse Dubois**

Avant de passer la parole à la salle, je voulais juste vous poser une question. Dans la convention que la région passe avec le CNAM Lorraine, est-ce qu'il est indiqué une volonté politique quelconque en matière d'évolution de l'organisation, les modalités, la prise en compte de ces parcours très complexes au final ? On le voit avec votre typologie de six catégories de publics. Est-ce une volonté de la part de la région d'accompagner cela ou est-ce que c'est vous qui, au final, portez ce projet-là en tant que CNAM ?

**Christian Bataille**

Non, au départ c'est la volonté de la région et sa politique publique de porter ces questions-là. Maintenant, dans le concret et dans la mise en œuvre, en Lorraine on a une spécificité dont je n'ai pas parlé – et dont on dira peut-être un mot. On a une convention sur les enseignements du CNAM et on porte aussi en Lorraine

**Emmanuelle Saint-Genis : « La mobilité marche dans les traces du passé »**

Je suis chargée de mission à l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions du travail) au sein d'un des trois départements qui constituent l'ANACT. Ce département est le département « Compétences et

Je vais faire une présentation en trois temps :

- des expériences d'entreprise pour que vous voyiez ce qui se passe ou qui ne se passe pas ;
- la présentation du dispositif dans ses grandes lignes car ce n'est pas très intéressant d'avoir une présentation de dispositif. C'est pour cela que j'ai préféré d'abord parler d'entreprises et de dire ce qui a permis ces expériences en entreprise ;
- les enseignements.

Je vais vous présenter deux cas d'entreprises en essayant de faire vite : un cas de mobilité interne et un presque cas de mobilité externe. Bien évidemment, ce sont des cas anonymes.

Le premier cas est le cas BIJOU, la mobilité interne choisie. C'est une PME qui fabrique des bijoux fantaisies plutôt haut de gamme. Elle emploie 35 personnes dont une partie d'intérimaires. Elle a connu ces dernières années une forte croissance et a doublé son effectif. Le problème initial de cette entreprise, telle que posée par le dirigeant qui réclamait un appui conseil, est la difficulté à assurer une politique qualité du fait de l'absence d'un responsable qualité. Et donc une difficulté à recruter, il demande des conseils via le dispositif SECURIS'RA que je vous présenterai plus tard. Un consultant labellisé vient et finalement s'aperçoit qu'il y a quatre problèmes derrière cette question :

- une organisation informelle : en fait, on s'aperçoit qu'il y a cinq grandes étapes et donc cinq grands métiers derrière la fabrication de ces bijoux mais qui sont non reconnus ;
- un management classique qui croît assez vite et n'est pas adapté, c'est-à-dire que l'entreprise se structure autour d'un manager certes très compétent mais qui dirige seul sa boutique, qui fait tout. Donc un manager qui s'éloigne de la production, qui ne peut plus aider les équipes alors qu'il détient le savoir-faire ;
- une politique de transmission des savoir-faire ou en tous les cas de formation qui est centralisée et donc devient défaillante. Forcément, les personnes qui s'occupent de qualité ne s'en occupent pas ;
- un dialogue social assez tendu du fait du management non adapté à la nouvelle situation de l'entreprise (ce qui est amusant de savoir, c'est qu'il y a une carence de DP *[délégué du personnel]* depuis de nombreuses années).

Le consultant, qui n'est pas recruteur mais plutôt généraliste, va développer cinq solutions et une méthode. Il va d'abord formaliser l'organisation : remettre à plat le processus de fabrication, réorganiser l'entreprise autour des cinq métiers qui, du coup, devront être reconnus et feront l'objet au niveau de la reconnaissance salariale et classification. Un responsable qualité va être mis en place mais surtout, l'entreprise étant réorganisée en cinq ateliers, on va créer un référent par atelier qui lui sera chargé de la formation. Le travail autour du dirigeant est bien évidemment centré sur l'évolution de son métier, sur le développement commercial et sur plus de management. Et surtout des recrutements internes vont être faits. Grande surprise : il y a beaucoup de volontaires. C'est l'occasion d'élire un DP.

La méthode utilisée est la suivante : une démarche de diagnostic a associé les équipes et non pas simplement le dirigeant. Un groupe de travail a réorganisé l'entreprise en cinq ateliers et a impliqué bien évidemment les salariés. Le dirigeant s'est volontairement retiré de cette démarche, tout en étant présent mais à son niveau. Du coup, une confiance a pu être retrouvée parmi les salariés, ce qui leur a permis en fait de se désigner volontaires pour assurer les fonctions de référent métier.

On retire de cette expérience – c'est ce que disait Emmanuelle – que la mobilité, en présupposant que passer d'une fonction à une autre c'est faire objet de mobilité, nécessite une approche globale. Cela veut dire que s'attaquer aux compétences, aux classifications ne résout pas le problème. En revanche, on a vu que cinq dimensions avaient été traitées (autant le management que l'organisation, les questions de compétences, de dynamique ou relations sociales, de reconnaissance). Je ne pense pas là à des reconnaissances très statutaires mais au moins la reconnaissance du rôle que les salariés ont joué dans leur mobilité. Et la reconnaissance en acte c'est-à-dire en les faisant participer à des groupes de travail.

« SECURIS'RA est un dispositif d'appui conseil qui cherche à gérer les conséquences sociales des mutations économiques. Il cible les PME de 250 salariés mais en priorité de moins de 250 salariés. Il a six axes d'action : mobilité ; accompagnement des mutations ; promotion professionnelle ; gestion des âges ; transmission des savoirs ; lutte contre toute situation de précarité et lutte contre les discriminations à l'embauche. Il y a un volet mobilité mais l'expérience nous montre que sur les six volets c'est le moins utilisé. »

La deuxième expérience des mobilités interentreprises, le cas encadrant, c'est un ensemble de 13 organismes d'aide à la personne qui ont des statuts différents : des entreprises privées, associations, avec des effectifs variant de 8 à un peu plus de 240 salariés. Les besoins initiaux, qui seront les besoins finaux, étaient de doter ces structures d'encadrants intermédiaires. Il fallait définir les profils et recruter. Ce sont des postes compliqués, qui s'assimilent parfois à des directions ou à des responsables de secteur. Ce sont presque des centres de profit – si j'exagère – qui font appel à des compétences très larges de l'ordre du management, à des compétences dans le champ médico-social pour répondre très rapidement à certaines sollicitations de collaborateurs et puis une gestion de la relation clients très forte, très spécifique. Les quelques entreprises qui avaient recruté des encadrants intermédiaires ou des directeurs de secteur étaient confrontées à la gestion du turn-over. L'action développée – qui va vous frustrer – est collective, elle va associer des consultants labellisés SECURIS'RA, des entreprises de service à la personne, des acteurs du territoire et des acteurs du secteur. L'idée était de ne pas travailler qu'avec les entreprises pour des raisons toutes simples : trouver les moyens, assurer le travail et assumer pas simplement des diagnostics courts réalisés par un consultant mais une transformation de ces entreprises pour pouvoir intégrer ces encadrants intermédiaires dans chacune de ces organisations. L'objectif de l'action collective a été en fait très collective : il n'y a eu qu'une journée donnée en individuel aux entreprises. Il y avait environ cinq jours par entreprise et le reste a été du collectif. C'était de rédiger un référentiel commun de responsables de secteur. L'idée a été d'associer des entreprises qui avaient des responsables de secteur avec des entreprises qui n'en avaient pas. Cela a permis d'apporter des améliorations dans les deux types d'entreprise. Bien évidemment, développer des outils qui permettent aux responsables de secteur de réaliser leurs fonctions et aux directions de suivre ces responsables.

Il y a eu trois groupes de travail : sur un référentiel métier, un groupe qui a travaillé sur la rémunération et la motivation, et puis des échanges de pratique pour pouvoir apporter des améliorations, notamment en termes de conditions de travail, d'activité et de moyens managériaux.

Le résultat est que nombre d'encadrants ont fait l'objet de mobilités internes, il y a quelques recrutements. Le turn-over est resté malgré tout parce que c'est une fonction très difficile à gérer.

On en est donc aujourd'hui à une deuxième étape : il y a une réelle volonté, un projet de mettre en place une structure pérenne de coopération entre ces entreprises afin de pouvoir assurer la gestion de ce turn-over par du prêt de personnel. On est dans de la mobilité externe, si l'on peut dire ; en tout cas, la gestion d'un parc de compétences. Je dis cela parce que j'étais la semaine dernière dans un séminaire de dirigeants et l'un d'eux disait : « Moi, l'élevage ne m'intéresse pas. Ce qui m'intéresse, c'est le développement ».

Les solutions sont variées : un GE, un GEC, un club d'entreprise. Aujourd'hui, tout cela est en recherches. Ce que l'on constate c'est que c'est très difficile en fait de pouvoir mettre en place des actions collectives qui gèrent la mobilité externe de façon organisée. Au sein du dispositif SECURIS'RA, il n'y a pas pléthore d'actions.

La nécessité d'associer les acteurs du territoire semble assez évidente. Ce qui est peut-être plus compliqué c'est la nécessité d'articuler les dispositifs. Tout le monde dit qu'il faut articuler mais en réalité c'est très compliqué. Tout est compliqué, ce n'est pas d'articuler le dispositif mais d'empêcher les gens de raisonner dispositif, de bien placer les dispositifs là où ils doivent être. Chaque chargé de mission, direction a du mal à s'intégrer dans une aventure collective.

SECURIS'RA est un dispositif d'appui conseil qui cherche à gérer les conséquences sociales des mutations économiques. Il cible les PME de 250 salariés mais en priorité de moins de 250 salariés. Il a six axes d'action : mobilité ; accompagnement des mutations ; promotion professionnelle ; gestion des âges ; transmission des savoirs ; lutte contre toute situation de précarité et lutte contre les discriminations à l'embauche. Il y a un volet mobilité mais l'expérience nous montre que sur les six volets c'est le moins utilisé.

Ce qui est intéressant, pour avoir des renseignements sur un dispositif territorialisé sur les gesticions des mobilités, c'est qu'il s'inscrit dans une politique territoriale assez particulière. Le territoire rhônalpin s'est organisé en zones territoriales emploi formation, contrat emploi de formation qui a recouvert l'ensemble du territoire et qui sont en fait des contrats non administratifs. Cela pose beaucoup de problèmes. L'idée pour le conseil régional d'avoir choisi cette organisation était de pouvoir apporter des réponses en termes d'objectifs et non en termes de dispositifs. Donc de responsabiliser les acteurs sur des problématiques au plus proche des bassins d'emploi et non de les engager à faire ce qu'ils savaient faire déjà mais bien de les engager à mettre à disposition leurs moyens d'objectifs communs que les territoires devaient créer. Chaque territoire a fait un diagnostic, a défini ses priorités et le conseil régional donnait des moyens en articulation bien évidemment avec les autres acteurs, et notamment la DIRECCTE (ancienne DRTEFP), qui a été un acteur important de ces dispositifs.

Ce qui est assez intéressant, c'est que toute la société civile est inscrite dans ce dispositif. On a les élus régionaux, les services de la région qui vont structurer la politique. À l'intérieur de ces structures porteuses, il y a un groupe RH c'est-à-dire les techniciens qui vont s'occuper de tout ce qui est emploi formation et plus, en direction des entreprises. Les partenaires sociaux y participent, la société civile aussi, tout comme les élus. Il faut savoir que les ITP sont gérés directement par des élus régionaux. Bien évidemment, vous avez l'action qui privilégie l'action collective en PME.

Je vais terminer sur trois enseignements qui me paraissent fondamentaux ou plutôt trois liens qui ne sont pas évident, que ce dispositif a mis en exergue.

Le lien entre mobilité et l'ensemble des dimensions des entreprises est compliqué. D'habitude – désolé, je vais peut-être parler en exclusion – les acteurs qui s'intéressent à la mobilité ne sont pas des spécialistes de l'ensemble des dimensions de l'entreprise. Or, notre expérience montre – mais cela n'est que notre expérience – qu'on a pu être efficace, raccrocher les entreprises à la question de la mobilité parce qu'on répondait à d'autres besoins que ceux de la mobilité. Et cela est très compliqué à faire, il faut du conseil spécialisé.

Le deuxième problème est le lien entre entreprises et acteurs du territoire. Ce qui nous semble fondamental c'est de faire ce lien dans ce schéma. Aujourd'hui, la plupart des dispositifs aident les entreprises et cela s'arrête là. L'enseignement tiré des entreprises n'est jamais redonné aux acteurs du territoire. Et du coup, les acteurs du territoire ne peuvent jamais ajuster leurs dispositifs. SECURIS'RA pêche lui-même là-dessus. Pour

Je n'ai pas d'exemples très précis à vous donner mais dans des territoires très touchés par la crise, des actions se mettent en place. Ce qui est intéressant c'est qu'elles se mettent en place grâce au dispositif territorial et essaient plutôt d'articuler les moyens. C'est essentiellement ce qui concerne le dispositif AGEFOS « Former plutôt que licencier », un dispositif très intéressant.

J'y vois là un lien avec la réforme en cours, le projet de loi sur le droit à l'information et à l'orientation tout au long de la vie, qui vient bien en complément au droit à l'information tout au long de la vie.

En Limousin, nous sommes en train de construire un GPS (guide des parcours sécurisés) qui permettra aux relais et aux individus d'apprendre à circuler entre toute cette complexité dans laquelle nous nous débattons parfois.

J'espère que l'on pourra travailler à terme peut-être sur ce thème-là dans les trois réseaux Céreq, DARES et OREF – peut-être avec l'ANACT – peut-être organiser un chantier de collaboration qui permettrait d'identifier les liens, l'articulation, les financements, tous les dispositifs de soutien à la mobilité. Je suis sûre qu'il y en a pléthore et qu'on ne les connaît pas bien. Certainement un travail d'expertise et d'analyse de tout ce qui existe sur le terrain serait nécessaire.

Cela serait intéressant d'étudier les logiques de financement et surtout de les évaluer. On voit qu'on a parfois du mal à évaluer les actions qui sont menées, savoir d'où elles viennent et comment elles sont financées, pourquoi elles ont été financées.

Certainement qu'un chantier de cet ordre serait à mettre en place. En tout cas, si vous êtes d'accord, on le proposera dans le cadre de nos relations entre les trois réseaux.

Je voulais vous remercier, surtout les intervenants qui ont été souvent harcelés pour fournir le PowerPoint, etc. Je voulais vous remercier en toute amitié de ce travail en collaboration, et remercier beaucoup Christel Colin qui a su prendre du temps pour savoir poser les bonnes questions et faire émerger quelques pistes d'action.

## **Atelier 3 – Mobilité, métiers et secteurs professionnels Quels transferts de compétences pour mieux gérer les mobilités ?**

---

*Philippe Bertrand, SEPES, Rhône-Alpes*

*Samira Mahlaoui, Céreq*

*Jean-Paul Cadet, Céreq*

*Emilie Pague, Thales Air Systems*

*Christiane Thouin, FAFIH*

*Frédéric Lainé, CARIF Ile-de-France*

*L'atelier a été animé par Hervé Greugny, GREF Bretagne, et Jean-Marie Bergère, discutant, ASTREES..*

## **Hervé Greugny : « Expériences à suivre »**

Je vous propose un rapide tour de table. Je vais présenter les personnes qui sont autour de moi. Vous pouvez remarquer que par rapport à ce matin, il y a une parité puisqu'il y a quasiment autant de femmes que d'hommes à cette table ronde. Les personnes qui vont intervenir. Tout d'abord à ma gauche, Philippe Bertrand, du service « Études prospectives, évaluation et statistiques » à la DTREFP Rhône-Alpes. Ce service intervient plus particulièrement sur les statistiques, sur le champ du travail de l'emploi. Il intervient entre autres, sur la prospective, l'évaluation des politiques du ministère et il a contribué d'une part à l'étude sur les salariés, un sur cinq a changé de métier en 2006 en Rhône-Alpes, et d'autre part à l'étude « Récurrence des situations de chômage en Rhône-Alpes : les disparités entre métiers et entre demandeurs d'emploi ».

Ensuite je vous présente Samira Mahlaoui du département « Travail, emploi, professionnalisation » du Céreq. Elle intervient sur l'analyse du travail, de l'emploi et des compétences et l'élaboration de référentiels. Elle a contribué entre autres à l'expérimentation conduite au sein de Thales Air Systems, le sigle est TR6, portant sur la mobilité interne et externe. En partenariat avec le CEDAET, Conseil études et développement appliqués aux entreprises et aux territoires, le Céreq a réalisé une démarche d'analyse des métiers de TR6 sur la base de la méthode ETED, est une méthode d'emploi type, qui étudie l'emploi dans sa dynamique. Nous n'avons pas le temps de parler des méthodes. Vous avez travaillé sur ce dossier avec Jean-Paul Cadet, il est dans la salle, alors éventuellement s'il y a des questions, il pourra aussi apporter son éclairage. Il intervient également sur les politiques de l'emploi et les mobilités horizontales et verticales.

Emilie Pague de Thales Air Systems, donc TR6. Vous êtes consultante en mobilité. TR6, c'est la division qui conçoit et fournit les solutions globales de sécurité aérienne. TR6 compte 6 600 salariés, soit un peu plus de 10 % de l'effectif de Thales. Vous accombez les salariés dans le cadre de projets GAE, vous nous en parlerez un peu plus tout à l'heure, GAE étant l'abréviation de gestion active des emplois. On ne retrouve pas la terminologie GPEC, mais elle nous dira pourquoi tout à l'heure. Vous travaillez également sur l'élaboration de fiches métiers et des tendances. Je tiens à souligner que nous avons la chance d'avoir une représentante d'une entreprise, on est souvent entre nous, avec des approches, des outils, etc. Je trouve très intéressant d'avoir le témoignage d'une entreprise qui expliquera comment se vit la mobilité dans l'entreprise. On l'a vu ce matin, on a parlé des demandeurs d'emploi, et des salariés. Mais avoir aussi une vision de l'entreprise me semble être un enrichissement à nos échanges.

Dans la continuité, à ma droite Christiane Thouin, de l'observatoire des métiers du FAFIH. Vous travaillez plus spécifiquement sur l'évolution des métiers et des qualifications. Vous avez participé à la réflexion autour de la mobilité interne et externe au sein des établissements du secteur hôtellerie et restauration, ainsi que sur l'attractivité des métiers du secteur avec une approche prenant en compte la forte mobilité du secteur. Ce matin, nous avons vu dans les éléments statistiques, que le secteur hôtellerie-restauration est un secteur où la mobilité est présente, avec en permanence des mobilités internes et externes. Vous nous direz quelles démarches vous avez pu retenir pour utiliser cela, en faire une force et non pas subir cette tendance.

Ensuite, Frédéric Lainé, chargé de mission au Centre d'analyse stratégique, au sein du projet Prospectives, métiers et qualifications, le PMQ 2010-2020. Ce projet concerne la prospective nationale, quantifier les emplois et les recrutements par métier à l'horizon 2020. Au préalable, puisque c'était à ce titre que nous vous avions invité, vous étiez chargé d'études au sein de l'OREF Île-de-France, où vous avez réalisé une étude sur la mobilité des Franciliens. Vous avez donc également participé au sein d'un groupe de travail, CARIF OREF au repérage d'outils régionaux et nationaux, et à la production du document, comment observer les mobilités professionnelles. Ce document est sur la clé qui a été remise aux participants.

Enfin à l'extrême droite, Jean-Marie Bergère qui sera notre discutant, directeur d'ASTREES, association centrée sur les mutations du travail, de l'emploi et de l'impact sociétal de ces mutations. Cette association a été créée par des DRH, spécialisée en GPEC dans la logique territoriale. Les travaux portent essentiellement sur les thèmes des marchés locaux du travail, parcours professionnel, ressources humaines, protection sociale et santé des salariés, les transformations du travail, les relations salariales, les nouvelles relations, les normes et représentations du travail. Donc vous avez une bonne connaissance des dispositifs d'aide à l'emploi, vous avez réalisé différents projets européens. On a évoqué ce matin la place de l'Europe au niveau des mobilités, il est intéressant aussi d'avoir ces éclairages, dont certains portent sur les moyens d'éviter ou de limiter les licenciements lors des restructurations. Vous avez réalisé de nombreux projets pour les entreprises privées ou pour l'État.

Enfin, en ce qui me concerne, Hervé Greugny, je suis directeur du GREF Bretagne, c'est le CARIF OREF de Bretagne. Il regroupe les missions à la fois d'observatoire, d'information et d'animation autour de la relation

emploi-formation. Le GREF Bretagne a une particularité, parce qu'on réalise des études longitudinales sur le devenir des apprentis ou stagiaires à l'aide de l'outil IROISE qui est un outil de conception GREF Bretagne. Une information aussi, je suis co-auteur de l'ouvrage du CNFPTLV, *La fonction d'observation emploi formation en région, les OREF en 2008*

est à peu près la même que dans le reste des régions de France. En revanche, parmi les individus qui sont restés dans la même entreprise, les changements de métiers sont plus fréquents en Île-de-France. Les marchés internes y sont certainement plus développés en raison de la présence de très grandes entreprises ou de grands groupes.

Intéressons nous maintenant aux changements de poste au sein des entreprises. Ces mobilités sont plus fréquentes dans les grandes entreprises et dans la fonction publique où les marchés internes sont plus développés. Les jeunes sont plus mobiles, les femmes le sont moins. Les changements de poste sont également plus nombreux en Île-de-France. Cela confirmerait l'hypothèse d'un développement plus important des marchés internes dans cette région.

Qu'en est-il des mobilités ascendantes (promotions) ou descendantes (déclassements) ? Que ce soit sur le plan national ou régional, les ouvriers et employés non qualifiés bénéficient de promotions, même si celles-ci se réalisent souvent par le biais d'un changement d'entreprise. On a aussi un effet positif assez important des technologies de l'information et de la communication sur la chance de bénéficier d'une promotion. Les interprétations de cet effet sont de plusieurs ordres. S'agit-il d'un effet de compétence individuelle ? Ou l'accès au TIC traduit-il un environnement technologique global de l'entreprise plus élevé, qui pourrait faciliter les promotions ? On a par ailleurs une influence positive importante du niveau de diplôme sur les chances de mobilité ascendante, que ce soit chez les jeunes ou même chez les plus âgés. Ceci pourrait s'expliquer par un phénomène de rattrapage de carrière pour des personnes initialement déclassées, ou par un simple effet de capital humain que représente le niveau de diplôme. Le changement d'entreprise a un impact positif sur la promotion, on retrouve ici un phénomène déjà mis en évidence dans de nombreuses études. Avoir un père cadre favorise également les promotions au plan national, mais cet effet n'existe pas en Île-de-France. Ceci traduit-il un effet moins important des réseaux sociaux dans la région ? Des investigations supplémentaires seraient nécessaires sur cet aspect. On a aussi toujours un effet âge et un effet genre, les travailleurs âgés et les femmes sont assez pénalisés par rapport aux promotions, ceci est vérifié autant en Île-de-France qu'au plan national.

En Île-de-France, les promotions sont plus fréquentes que dans le reste de la France. C'est un des traits les plus distinctifs de l'Île-de-France. Ceci pourrait s'expliquer par des opportunités d'emploi plus nombreuses, et aussi davantage de qualifications élevées. Les risques de mobilités descendantes sont un peu plus élevés chez les cadres et professions intermédiaires, mais il s'agit là d'un effet un peu mécanique : plus on est à un échelon de qualification plus élevé, plus il y a plus de chances de descendre dans l'échelle des qualifications. Ces risques de déclassements sont également plus élevés dans les métiers commerciaux, ce qui pourrait être dû à une codification formelle moins importante de la profession. En cas de changement d'entreprise, les déclassements sont plus importants, et cela d'autant plus que ce changement s'accompagne d'une interruption d'emploi. Ce phénomène pourrait s'expliquer par l'obsolescence des compétences consécutive à l'interruption d'emploi, ou aux comportements de recherche d'emploi des individus au chômage : retrouver un emploi peut se faire au prix d'un déclassement par rapport à la situation professionnelle antérieure. Les femmes et les immigrés sont enfin davantage touchés par le déclassement : ceux-ci sont au final doublement pénalisés : ils ont plus de risque de subir un déclassement et moins de chances d'avoir une promotion. En Île-de-France enfin, le risque de déclassement est moindre qu'en province, ce résultat fait écho aux chances plus élevées d'avoir une promotion.

J'en arrive au dernier point : celui de l'enchaînement des mobilités en Île-de-France : comment les mobilités s'articulent-elles ? On mobilise ici une question posée dans cette enquête formation qualification professionnelle : comment avez-vous accédé au poste ? Cette question était posée en 1998 et en 2003.

Les enchaînements de mobilités sont très variés. Par exemple certains individus enchaînent deux mobilités d'entreprise, c'est-à-dire que l'accès aux postes occupés en 1998 et en 2003 s'effectue par mobilité d'entreprise. D'autres personnes cumulent des mobilités internes ou encore enchaînent plusieurs types de mobilités, une mobilité interne, c'est-à-dire un changement de poste au sein de l'entreprise, et une mobilité externe, c'est-à-dire un changement d'entreprise. En Île-de-France on observe des enchaînements de changements d'entreprises beaucoup plus fréquents, ce qui confirme l'hypothèse d'une prégnance du changement d'entreprise en Île-de-France. On a aussi, des enchaînements de mobilité interne et externe (changement d'entreprise) plus importants que dans le reste de la France.

Ce qui caractériserait donc globalement le marché du travail francilien, c'est donc des marchés internes, et des marchés professionnels surreprésentés. Reste à en évaluer les conséquences sur la dynamique de l'appareil productif local. Certains économistes avancent l'idée d'une concurrence accrue entre entreprises pour attirer la main-d'œuvre, d'autres le font que ces mobilités favoriseraient la création ou la diffusion des connaissances et des compétences.

## Hervé Greugny

Merci Frédéric Lainé pour cet éclairage sur la mobilité des salariés en Île-de-France. Je propose d'enchaîner avec Philippe Bertrand qui lui, va nous parler de la mobilité des demandeurs d'emploi en Rhône-Alpes, on se rapproche du territoire.

### Philippe Bertrand : « Demandeurs d'emploi en Rhône-Alpes : les raisons de la récurrence »

Je vais présenter une étude sur la récurrence du chômage en Rhône-Alpes. C'est une étude quantitative basée sur une source statistique. Elle s'inscrit dans le cadre d'un partenariat entre la DRTEFP, l'INSEE et l'OREF de Rhône-Alpes. Ce partenariat a deux axes principaux. Un axe mobilité professionnelle avec l'analyse des changements de métiers, puis un deuxième axe sur les parcours dans la demande d'emploi, avec l'analyse des causes de la récurrence au chômage. Cela a abouti à deux publications. Une première sur la mobilité professionnelle : en Rhône-Alpes un salarié sur cinq a changé de métier en 2006. La mobilité professionnelle choisie ou subie dépend fortement du métier exercé, du secteur d'activité, de l'âge et du niveau de qualification. Le second article sur la récurrence du chômage fait l'objet de ma présentation.

À la direction régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, chaque mois les chiffres du chômage dans la région sont diffusés, mais il s'agit d'une situation à un moment donné, et on ne prend pas en compte le parcours des demandeurs d'emploi. Le fait d'être au chômage de longue durée n'est déterminé que par rapport à la demande d'emploi courante.

C'est pourquoi on a proposé de prendre le problème sous un autre angle avec une analyse longitudinale basée sur le fichier historique statistique de Pôle Emploi. Celui-ci contient le suivi des demandeurs d'emploi depuis 1993, avec les caractéristiques des demandeurs d'emploi et toutes les demandes d'emploi enregistrées. L'objectif est de suivre une cohorte, de sélectionner des individus qui entrent à un moment donné en demande d'emploi, et de mesurer le temps passé au chômage sur la période d'étude, et de compter le nombre d'inscriptions. Ensuite dans un deuxième temps, on veut mettre en évidence les facteurs qui expliquent cette récurrence du chômage par rapport aux caractéristiques de l'emploi recherché. On a suivi 87 000 demandeurs d'emploi qui se sont inscrits au cours du premier trimestre 2004, on a suivi leur parcours pendant trois ans, jusqu'à la fin du premier trimestre 2007. La durée initiale médiane au chômage est de 150 jours. En trois ans, on arrive à une durée totale cumulée médiane de 390 jours de chômage, avec 2,3 inscriptions par personne en moyenne.

L'objectif est d'étudier les facteurs de la récurrence au chômage.

On dispose dans le fichier historique du domaine de métier recherché. Quel est son impact sur la durée passée au chômage ? Un premier graphique représente la durée de la première période de chômage, celle qui a débuté début 2004. C'est une durée médiane par domaines de métiers : de 100 jours environ pour hôtellerie-restauration à plus de 200 jours pour enseignements-communication-arts et spectacles. La durée totale médiane, toujours par domaine de métier, va d'un peu moins de 300 jours à pratiquement 500 jours. Pour études et recherches, moins de 300 jours, et pour communication-arts et spectacles, pratiquement 500. Sur ce troisième graphique on a repris l'information des 2 diagrammes précédents : en abscisse, la durée initiale médiane, et en ordonnée la durée totale médiane : on positionne les domaines de métiers selon ces 2 critères.

« Les parcours dans la demande d'emploi varient fortement selon le domaine professionnel et cela est en partie lié aux pratiques d'embauches... Dans le fichier historique statistique de Pôle Emploi, on dispose également de caractéristiques telles que l'âge, le sexe, le niveau de qualification professionnelle. On veut mesurer l'impact de ces différents critères sur la durée totale passée au chômage. »

Quatre groupes de domaines de métiers ressortent et ont été entourés.

Le groupe 1 qui contient hôtellerie, maintenance, électricité, BTP, mécanique, agriculture, a une durée de demande d'emploi initiale peu élevée et une durée totale entre 300 et 400 jours. C'est un groupe relativement important qui contient un quart des demandeurs d'emploi de la cohorte. Dans ce groupe on remarque que les personnes se réinscrivent souvent et ces réinscriptions sont souvent dues à des fins de CDD ou des fins de missions d'intérim.

Le groupe 2 est plus proche de la moyenne, pour l'initial et le total. Il contient les domaines commerce, santé, transport et la fréquence d'inscription est assez élevée également. Un tiers des demandeurs d'emploi sont dans ce groupe.

Le groupe 3 est de taille plus réduite, 5 % de la demande d'emploi. La sortie de la demande d'emploi initiale y est moins rapide. La durée initiale médiane est élevée, au-delà de 170 jours, mais la récurrence est moins fréquente. C'est un groupe qui contient des domaines de métiers à haut niveau de qualification : recherche-études, banques et assurances, informatique, industrie, fonction publique, professions juridiques.

« Le métier peut être considéré comme un référent utile pour gérer des mobilités dans la mesure où il permet à l'entreprise de raisonner davantage en transversalité. Mais encore faut-il appréhender le métier de manière opèm(9n1. )]TJETEMC /9

Une autre demande portait sur la question de ce qui existe en matière de prospective externe.

L'analyse des métiers sensibles a été centrée sur 4 métiers : le monteur-câbleur, le technicien intégration-essai, le technicien-méthode et le gestionnaire de base de données logistiques. Une analyse fouillée a été réalisée sur ces métiers-là. L'outil auquel nous avons eu recours est la « méthode ETED ». ETED signifie emploi-type étudié dans sa dynamique. Cette méthode a été développée par le Céreq. Il s'agit d'un outil de gestion prévisionnel des emplois-métiers et des compétences, fondé sur l'analyse du travail. Bien sûr cet outil n'est pas à mobiliser forcément pour tous les métiers. Le cas des métiers sensibles s'est avéré approprié.

La contribution du Céreq a aussi consisté à proposer dans le cadre de la constitution des fiches-métiers, des axes d'évolution professionnelle. Ce sont précisément des dimensions qui peuvent permettre aux membres de la CEM de réfléchir à l'évolution susceptible d'avoir lieu et en particulier de réfléchir à l'évolution envisageable des personnes.

Il s'agit en fait de distinguer ce qui relève du métier, du produit, de l'organisation et du client. L'axe métier proprement dit va représenter les connaissances et savoir-faire conservés par la personne quel que soit le contexte de travail. L'axe « produit » va concerner les connaissances et savoir-faire spécifiques aux produits de l'activité. L'axe « organisation » va concerner les connaissances et savoir-faire liés au processus de production et à la compréhension de sa finalité. L'axe « client » va représenter les connaissances et savoir-faire liés aux spécificités du marché et des clients. Ces dimensions sont des dimensions d'analyse. Le métier d'une personne c'est tout cela à la fois, c'est-à-dire que dans l'activité concrète, ces 4 dimensions sont complètement imbriquées. Ce ne sont donc pas des choses que l'on peut séparer dans le travail lui-même.

Avec ces 4 dimensions il nous a semblé intéressant de fournir un langage censé permettre aux membres de la CEM d'avoir un discours commun, c'est-à-dire de pouvoir partager cette analyse et cette connaissance des métiers entre les professionnels qui ont des points de vue différents, et qui peuvent, moyennant ce type de langage, parler un peu sur le même mode d'approche, et repérer des perspectives de mobilité envisageables.

Ensuite j'aimerais ajouter que nous avons également proposé de faire un point sur les nomenclatures existantes, de manière à donner des éléments permettant aux membres de cette CEM de recueillir des informations utiles à leur réflexion, en tout cas sur les tendances d'évolution des métiers et leur contenu, ainsi que sur les passerelles entre les métiers de Thales et ceux qui s'exercent ailleurs.

L'idée était surtout d'apporter une méthode qui permette de rendre compte de la manière dont les métiers Thales peuvent s'intégrer dans une nomenclature externe tout en indiquant que dans certains cas cela marche et que dans d'autres, cela marche moins bien. Nous pensions les aider à identifier des spécificités existantes.

En conclusion, je dirais que le métier peut être considéré comme un référent utile pour gérer des mobilités dans la mesure où il permet à l'entreprise de raisonner davantage en transversalité. Mais encore faut-il appréhender le métier de manière ouverte, non enfermante et en permettant de prendre en compte toute la richesse des expériences professionnelles développées par les salariés concernés par les mobilités. Autre condition, l'entreprise doit également apprendre à se confronter et à s'accorder autant que possible avec les autres approches métiers, à vocation nationale ou propre à d'autres entreprises. Dans ces conditions, on peut dire que le métier peut représenter une notion essentielle pour penser et construire la mobilité professionnelle, et donc un référent adapté pour identifier et aménager des transitions.

Je vais passer maintenant la parole à Émilie Pague, qui va nous donner quelques éléments sur l'état actuel de la mobilité chez TR6.

## Emilie Pague : « Accompagner les mobilités des salariés ; l'exemple de Air Systems (Thalès) »

Bonjour. Je voulais vous présenter la mobilité au sein de la division Air Systems du groupe Thales. Il faut savoir que le Céreq est intervenu au moment où nous étions dans un cadre spécifique de gestion active de l'emploi. Pour faire l'historique, Thales sortait d'un plan social, mais s'est rendu compte qu'il y avait toujours une problématique de sureffectif pour certains emplois, et il était à ce moment-là hors de question de refaire un plan social, mais plutôt d'utiliser une politique GPEC, pour répondre à un problème de sureffectif.

L'objectif de cet accord était de mettre en avant la mobilité afin que les salariés bougent d'eux-mêmes et qu'on ne soit pas dans le processus du plan social, qui est de déterminer quels sont les salariés qui doivent se mettre en mouvement. C'est un accord spécifique basé sur le fait de la transmission de l'information aux salariés, sur les métiers qui étaient en décroissance et les métiers qui étaient plutôt en évolution. L'objectif étant que les salariés se rendent compte qu'ils étaient sur des métiers connaissant des situations difficiles, qu'ils devaient donc se mettre dans un processus de changement de métier, de changement aussi bien à l'interne qu'à l'externe.

Nous avons mis en place un certain nombre de mesures spécifiques pour aider les mobilités, en termes d'accompagnement, avec des équipes dédiées, des équipes des ressources humaines, avec des consultants internes de Thales, et des consultants externes, nous avons été aidés par le cabinet Altedia. Nous avons également pris des mesures financières pour accompagner les mobilités avec un fort accompagnement des mobilités en province, plus concrètement par le paiement du déménagement, une aide à la scolarité des enfants, une aide à la recherche d'emploi du conjoint, et aussi un effort important en termes d'accompagnement de formations.

Cet accord d'une durée de 2 ans a pris fin le 30 novembre 2008 au sein de la division Air Systems. À la fin de cet accord, nous sommes revenus dans le processus groupe, GPEC, que l'on appelle anticipation, développé depuis 2007, qui repose sur l'expérience d'Air Systems dans la volonté de promouvoir et d'aider les salariés à bouger d'eux-mêmes et à ne pas attendre le dernier moment pour mettre en mouvement les salariés. Ce que l'on entend par anticipation, j'ai repris la définition de M. Barou qui est notre DRH au groupe : « L'anticipation repose sur la capacité à identifier bien à l'avance les changements ou innovations clés, et accompagner les salariés en vue de diversifier leur expérience en créant davantage d'opportunité et en favorisant de meilleurs parcours professionnels ». Nous avons là bien deux volontés : d'abord l'idée d'aider les salariés à se mettre en mouvement à l'intérieur du groupe, à l'extérieur du groupe, car nous sommes un grand groupe international, ce qui permet aussi de nombreuses opportunités en interne. Mais aussi l'idée de travailler sur les métiers, pour accompagner l'évolution des métiers notamment tout ce qui va être les changements technologiques, etc. On a plus de 60 % de nos effectifs qui travaillent sur les technologies.

« Nous avons là bien deux volontés : d'abord l'idée d'aider les salariés à se mettre en mouvement à l'intérieur du groupe, à l'extérieur du groupe, car nous sommes un grand groupe international, ce qui permet aussi de nombreuses opportunités en interne. Mais aussi l'idée de travailler sur les métiers, pour accompagner l'évolution des métiers notamment tout ce qui va être les changements technologiques, etc. »

Concrètement parlant, au sein de la division aujourd'hui, nous avons une structure dédiée qui s'appelle *career and job partners*. Nous sommes une équipe de consultants, ce qu'on pourrait appeler des consultants mobilité, des consultants internes avec trois responsabilités.

D'une part accompagner les salariés dans le cadre de leur projet professionnel, c'est-à-dire que les salariés viennent nous voir de façon libre, ils nous sollicitent, on échange avec eux de leur projet professionnel, on les prépare aux entretiens, aux CV, on met en place un plan d'action lorsqu'on va parler de changements de métiers, on se met en relation avec le service formation pour prévoir un parcours professionnalisant, etc.

D'autre part nous sommes chargés de travailler sur l'évolution des métiers, donc de participer aux travaux qui sont faits au niveau du groupe et d'animer les travaux métiers, au niveau de la division. On reprend en fait le principe des fiches métiers et des fiches tendances, que l'on a un petit peu allégées avec cet accord d'anticipation. En effet les partenaires sociaux n'interviennent plus dans l'élaboration de ces fiches métiers et de ces fiches tendances, mais sont simplement informés par la commission centrale formation, de leur élaboration, de comment elles ont été faites, qui est intervenu, et nous font part de leurs remarques que l'on prend en considération.

Enfin notre troisième mission est de travailler sur la communication de ces informations au salarié : les salariés doivent prendre conscience de l'évolution de leur métier. Pour cela on organise des forums, par familles

professionnelles. Il faut savoir que dans Thales nos métiers sont répartis en quinze familles professionnelles et sur les sites, sur les heures de déjeuner, on met en place des équipes d'opérationnels, de conseillers formation, de consultants internes pour parler des métiers, de leurs évolutions. Cela permet aux salariés d'avoir ces informations et de venir se renseigner, de commencer à réfléchir, de s'intéresser non seulement à leur métier, mais également aux autres opportunités qui peuvent exister.

### **Hervé Greugny**

Très bien. Merci à toutes les deux pour ce témoignage. Effectivement ça nous change un peu, puisqu'on était jusqu'à présent dans les chiffres et là on est dans la réalité, on se rend compte de l'impact de la mobilité au sein d'une entreprise et sur les salariés.

Christiane Thouin, on a parlé de l'hôtellerie, *a priori* on voit qu'en ce qui concerne la mobilité, ce secteur est très marqué, que les durées des demandes d'emploi sont plus réduites. On a communément entendu que les conditions de travail n'étaient pas forcément faciles et créaient de la mobilité. Qu'en est-il réellement ?

### **Christiane Thouin : « Hôtellerie-restauration : mobilité, formation, reconnaissance »**

Vous l'avez dit, la mobilité, on ne va pas aller contre, on a une mobilité importante et pendant très longtemps le secteur l'a vécu un peu comme une maladie honteuse, c'est-à-dire en n'en parlant qu'en cas de nécessité absolue, le moins souvent possible, en la traitant donc le moins possible.

Jusqu'au jour où finalement, nous nous sommes dit que les jeunes passent et ne restent pas nécessairement dans notre secteur, et que ce n'est pas si mal d'offrir un premier emploi et une première insertion à des gens qui ne trouveraient pas cette première insertion dans un autre secteur professionnel. Le secteur s'est donc dit, qu'après tout, qu'il fallait essayer de faire vivre cette mobilité de manière assez positive. Vous avez évoqué les conditions d'emploi, je ne parlerai pas de ça cet après-midi parce que ce n'est pas le sujet, mais de gros efforts ont été faits depuis quatre ou cinq ans sur cette question-là, mais notre sujet est ailleurs.

Comment faire pour parler de la mobilité de façon positive ? Et comment dire à des gens, des jeunes qui cherchent du travail, venez chez nous, nous savons bien qu'un jour ou l'autre vous partirez, mais ça vaut quand même la peine de venir chez nous un petit moment. Nous nous sommes dit qu'on pouvait peut-être tenir ce langage à quatre conditions.

La première : il fallait être capable de présenter des articulations très claires entre nos différents métiers. On

du mal à arriver à 6 si on demande aux gens de lister. En réalité nous avons 34 métiers principaux, ce qui a pour conséquence de nous permettre de pouvoir dresser des parcours internes. La deuxième conséquence de ces fiches métiers, mais celle-là était voulue, était de faire ressortir les compétences réinvestissables ailleurs. En particulier je vais citer quelques exemples : nous avons des métiers dans lesquels il est extrêmement important

## Hervé Greugny

Très bien, merci Christiane Thouin.

Effectivement on voit au travers de ce panorama, qu'en fait des choses bougent, des entreprises voire des branches se mobilisent sur la mobilité. Avant de vous passer le micro pour quelques questions, je vais demander à notre témoin : qu'est-ce que vous pensez des échanges qui ont pu avoir lieu ?

### Jean-Marie Bergère : « Les mobiles, les immobiles et le référent »

Merci, rude tâche évidemment, mais l'objectif est de vous permettre de préparer les questions que vous allez poser. Pendant que je parle vous pouvez vous concentrer sur ces questions.

Quelques réactions qui tiennent compte aussi de ce qui a été dit ce matin.

D'une façon générale et après avoir écouté les intervenants je n'ai pas envie de parler des mobilités mais de concentrer mes réactions sur la question des « mobiles », des personnes sans lesquelles il n'y a pas de mobilités possibles. Mobiles ou immobiles, des personnes sont concernées, et ce n'est pas tout à fait la même chose de parler des mobilités ou de parler des « mobiles ».

Je vais réagir autour de trois points, je vais essayer d'être transversal moi aussi, comme les compétences.

Le premier point était sous-jacent à toute l'intervention qui vient d'avoir lieu sur l'hôtellerie. Sur cette question des mobilités internes et externes, on a un peu gommé la différence entre elles. Nous-mêmes, on a beaucoup travaillé sur le dispositif de GPEC, on partait de l'idée qui malheureusement s'est révélée être un peu naïve, que plus les gens avaient des mobilités internes, plus ça allait les préparer à des mobilités externes et qu'il y avait une sorte d'entraînement à la mobilité. On parlait à ce moment-là de construction de son employabilité, un mot, que je n'ai pas entendu depuis ce matin, c'est étonnant comme les mots ont des modes.

Le mot a disparu des écrans radars, mais l'idée reste là. Deux choses ont été faites à partir de cette question de l'employabilité ou des compétences transférables ou transversales. Elles sont toutes les deux problématiques mais intéressantes.

La première chose c'est la VAE, on l'a beaucoup citée. La VAE au fond, si c'est dans un objectif de mobilité interne, a relativement peu d'intérêt. La VAE est une réponse à l'établissement de la preuve de ses compétences. Lorsque vous faites une mobilité interne dans une entreprise, on vous connaît, on ne vous demande pas de prouver ce que vous avez fait. Il y a des gens qui savent, alors vous êtes d'accord ou pas avec le jugement sur ce que vous avez fait, mais il y a des gens qui sont censés savoir. Quand vous faites une mobilité externe, il faut bien que vous ayez un parchemin. Il y a des pays où les références fonctionnent, en France, les recommandations marchent très peu. Donc la VAE dans ce cas-là effectivement est bien un élément de preuve plus actuel que le diplôme obtenu il y a déjà fort longtemps.

« La transition est une notion importante. En interne les transitions sont plus ou moins toujours faites. Dans les mobilités externes, ces transitions au fil de l'eau n'existent pas, elles doivent être accompagnées, organisées et ne peuvent pas dépendre de l'entreprise dont on sort, ni de celle dans laquelle on va, d'autant plus s'il y a le passage par la case chômage, de plus en plus fréquent. »

L'autre chose, la réflexion sur les compétences transférables est un sujet complexe. On ne peut pas se satisfaire simplement d'une description de blocs de compétences comme on l'a fait quelquefois dans les dispositifs de GPEC, pour dire finalement ce bloc de compétences-là, on va pouvoir le transférer ailleurs : « Les ouvrières du textile, vont pouvoir travailler dans les circuits intégrés parce qu'elles manient des outils très fins ».

En fait, et c'est la première idée que j'avais envie d'ajouter aux présentations, les compétences sont quand même très contextualisées et sont un vrai frein à la mobilité externe, qu'on le veuille ou non.

Je prends un exemple très simple, celui de la découverte de l'illettrisme dans les plans sociaux. Vous avez des salariés qui remplissent parfaitement leur rôle, personne n'a rien à redire sur la manière dont ils exercent leur métier, et puis un plan social arrive et on découvre à ce moment-là que ces personnes sont effectivement quasi illettrées, ont beaucoup de difficultés à lire des consignes, à faire un rapport, etc. Lorsqu'elles étaient

intégrées à une équipe de travail, pour des activités connues, ça ne posait pas de problème particulier, ou au moins visible, mais quand on veut les intégrer à une nouvelle équipe de travail, dans un nouveau contexte relationnel, un nouveau contexte de normes, d'habitudes, de procédures, de règles de qualité, cette question va devenir un obstacle quasi insurmontable, sauf à se remettre dans un processus de réapprentissage des savoirs de base, qui est quand même extrêmement compliqué. Ce problème n'est pas secondaire dans les plans sociaux, on est toujours extrêmement, j'allais dire suffoqué, par le nombre de cas révélés.

Juste un mot pour terminer sur ce premier point. La transition est une notion importante. En interne les transitions sont plus ou moins toujours faites. On va voir dans l'atelier d'à côté, on connaît le collègue qui occupait le poste avant, il y a des manières de gérer les transitions, y compris de façon informelle. Dans les mobilités externes, ces transitions au fil de l'eau n'existent pas, elles doivent être accompagnées, organisées et ne peuvent pas dépendre de l'entreprise dont on sort, ni de celle dans laquelle on va, d'autant plus s'il y a le passage par la case chômage, de plus en plus fréquent.

Deuxième point, on en a reparlé avec l'exemple de Thales, et ce matin c'était très fort. La mobilité serait aussi une question de culture qui permet de classer les salariés en deux camps. Se forme alors un couple diabolique, les mobiles et les immobiles.

Je voudrais simplement essayer de proposer une troisième voie. Je pense qu'on ne peut pas raisonner en opposant radicalement les personnes qui par nature seraient mobiles, à celles qui par nature seraient immobiles. C'est un couple qui nous empêche de raisonner. Dans la réalité, vous acceptez d'autant plus d'être mobile que vous avez des éléments de stabilité dans votre vie. C'est quoi une culture de la mobilité ? Est-ce le slogan qu'il y avait chez France Telecom « It's time to move », ça veut dire, c'est bon ça va, on t'a assez vu, dégage, bouge. Ça a été vécu, je n'ai pas besoin de faire de dessin, comme une violence faite aux personnes. Dans l'exemple qui a été donné chez Thalès, on est sur tout autre chose. Il y a un référent. C'est quoi ? C'est un élément stable, un élément qui ne bouge pas, et je crois que c'est quelque chose d'extrêmement important si on veut qu'il y ait des mobilités positives. Elles ne peuvent pas se faire dans la négation totale de ce besoin des personnes d'avoir aussi des éléments de référence, d'avoir une reconnaissance de leur histoire professionnelle.

Deux petites choses : l'école des Mines a fait une étude il y a quelques années sur la performance des entreprises françaises de tailles variées. Les entreprises les plus performantes ont toujours dans leur culture un élément de stabilité. Quand on est Michelin, l'actionnaire n'a pas bougé, en revanche les technologies ont extrêmement évolué, le périmètre du marché a totalement changé, les lieux de production ont pu changer. Chez Saint-Gobain où il n'y avait pas d'actionnaires dominant, en revanche le management était fixe. Saint-Gobain est une entreprise qui ne fait plus du tout les mêmes métiers. Aujourd'hui plus de la moitié de l'entreprise a moins de 10 ans, dans la distribution, dans l'environnement. Mais il y avait des éléments de stabilité, en l'occurrence la direction générale. Et on peut multiplier comme ça les exemples. D'autres entreprises ont gardé des technologies, mais le management a changé, les équipes ont changé, les marchés ont changé, les actionnaires ont changé, mais on a gardé une technologie de manière stable. Et puisqu'on citait France Télécom, peut-être que le problème c'est qu'il n'y avait effectivement aucun élément de stabilité, aucun repère proposé aux salariés.

Longtemps on a eu des choses très claires : le métier au sens traditionnel, non pas le métier ouvert tel que le Céreq vient de le décrire, l'entreprise, le secteur, tous ces éléments étaient très forts. Aujourd'hui on reconstruit des éléments de repère, d'identité. Il y a un atelier à côté qui parle du territoire. Le territoire ce n'est pas simplement le lieu où on peut plus facilement connaître les métiers disponibles, on peut plus facilement avoir accès à des périodes d'essais dans d'autres entreprises, etc. Le territoire est important aussi parce que c'est un élément de l'identité du salarié, de sa vie extra-professionnelle. C'est un élément de stabilité qui lui permet d'affronter des mobilités.

Troisième chose et j'arrêterai sur ces quelques réactions. Il y a un autre couple toujours sous-jacent lorsqu'on parle de changement de métiers, de mobilité, c'est le couple subi-choisi, contraint ou voulu. Mais là encore ce n'est pas avec, des notions binaires comme ça qu'on peut arriver à comprendre les choses.

Il y a une statistique que je trouve intéressante. Il y a beaucoup plus de gens qui disent souhaiter bouger, que de gens qui bougent réellement. De même après des restructurations, mobilité subie, par excellence, vous avez des personnes dans les parcours d'accompagnement, lorsqu'on est dans une relation de confiance qui vous disent : « J'en avais vraiment ras le bol, si ça pouvait être une opportunité pour moi de changer, ça serait quand même après tout, une chance importante. Il a beaucoup d'ambivalence autour de la mobilité.

Je crois qu'il faut revenir à quelque chose de simple. On attend de son métier des éléments de revenus et de

sécurité matérielle, on attend des éléments relationnels et on attend des éléments qui sont de l'ordre de la réalisation d'une œuvre, d'un investissement, de quelque chose dont on puisse dire, « ça, c'est moi qui l'ai fait et ce n'est personne d'autre ». Il est finalement assez rare dans la vie professionnelle que tout cela concorde. Quelquefois on se dit, je vais rester là parce que je suis bien payé. Quelquefois on se dit, franchement on est mal payés, mais l'ambiance est tellement sympa qu'après tout ça vaut le coup de rester, et d'autres fois on se dit, je suis mal payé, je rame, c'est difficile, je suis isolé, mais c'est vraiment ce que j'avais décidé de faire. À l'extrême, l'artiste, est dans cette situation.

Ce que je veux dire là encore, c'est qu'on ne peut pas réduire ces choix-là à des notions binaires. Il faut plutôt prendre en compte le trajet que chacun peut faire, du mouvement que chacun peut donner à sa vie

c'est qu'il y a un dispositif législatif qui est aussi un frein, à mes yeux, à une mobilité de métiers notamment, et en particulier intersectorielle. Sans parler, et je ne les remets pas du tout en cause, des conventions collectives qui fonctionnent comme les branches professionnelles, en tuyau d'orgues.

Comment peut-on faire aussi avec ce paysage législatif pour faire évoluer la mobilité, y compris d'un même

## **Hervé Greugny**

Je propose tout de suite de passer la parole à Émilie Pague pour répondre aux questions concernant Thalès.

## **Émilie Pague**

La mobilité est quelque chose qui est en train de devenir une valeur forte au sein du groupe, à laquelle les salariés adhèrent.

Il y avait très peu de mobilité, les gens ne bougeaient pas, ils étaient plutôt attachés à leur poste et les mouvements intervenaient lorsqu'il y avait des transferts d'activité entre sites, etc. Là si géographiquement on ne voulait pas suivre le site, on était obligés de se remettre un peu en question, voir ce qui restait sur le site, changer de métier, s'ouvrir à l'externe, etc. Il n'y avait pas de forts mouvements de mobilité. Avec l'histoire, avec tout ce qui s'est passé, un plan social, cette politique de GAE a pris pas mal d'importance au sein de la division Air Systems, et là je parle pour la division Air Systems et pas forcément pour le groupe, parce qu'on est une entité qui est un peu en avance par rapport à ça. Au niveau du groupe la mobilité reste une réponse à un problème d'emplois.

Et au sein de la division, le taux de mobilité est plus important, les salariés se posent des questions avant d'être face à une situation problématique. Aujourd'hui ils viennent nous voir, de leur propre fait, avec le support des fiches métiers et des fiches tendances. La fiche métier est une description du métier, l'activité, l'environnement, les pré-requis en termes de formation, les compétences nécessaires, mais aussi tout un aspect passerelles de mobilité mis en avant. Par exemple : je suis contrôleur de gestion, de quels métiers je viens, et une fois que je suis contrôleur de gestion, vers quels métiers je peux aller et quels sont les moyens d'accompagnement de ces mobilités, de ces changements de métiers. Aujourd'hui les salariés viennent avec ces fiches métiers, en disant : « Je suis intéressé par ce métier, j'ai vu sur la fiche métier que c'était ça, comment peut-on travailler pour réaliser ce changement de métier ? »

Je dirais que la mobilité est plus importante sur les changements de métiers. Nous distinguons LE changement de métiers et la mobilité géographique où on reste sur le même métier, on va dans le service d'à côté, on va sur le site d'à côté, on va dans une autre division, etc. Ce qui est important, qui nous intéresse et que l'on souhaite développer, c'est ce changement de métiers. Il a un coût pour l'entreprise, parce qu'il va s'accompagner de formations, d'une adaptation au poste qui va être plus longue et on va pour ça mettre en place un plan d'action avec le principe de mission ou période de détachement. C'est-à-dire que le salarié va essayer pendant 3 à 6 mois le métier. Puis on fait un bilan à la suite de cette mission, pour savoir si on valide ce parcours, ou si non le salarié n'est peut-être pas encore assez prêt, si finalement on s'aperçoit que la réalité est autre que ce qu'il pensait, etc.

Je rentre dans l'aspect entreprise, mais il faut savoir que les salariés qui partent en mission et là on est dans la mobilité interne ne signifie pas qu'ils auront l'emploi à la clé. Il n'y a pas forcément d'opportunité, un service peut accueillir pendant 3 à 6 mois un salarié qui souhaite changer de métier, mais n'a pas forcément un poste à lui proposer. C'est une démarche dans la validation, dans ce processus de changement de métier.

Dans la mobilité on parlait de mobilité choisie, etc. Ne fermons pas les yeux sur le fait que des salariés entrent en mobilité aussi parce qu'ils ont eu un message, je dirais, pas si subliminal que ça, de leur chef. On ne va pas se cacher. Et nous aujourd'hui notre enseigne est aussi chargée de traiter ces mobilités qui sont plus difficiles parce qu'on a affaire à des salariés qui viennent nous voir et qui ne sont pas convaincus d'entrer dans un mouvement.

Il va donc y avoir un travail, au-delà de réfléchir si on change de métier, si on reste sur le même métier, un travail de conviction, un travail plus personnel de remise en question : pourquoi mon manager en est venu à me dire ça ? Où est-ce que j'en suis professionnellement ? Est-ce que c'est un manque de motivation ? Est-ce que c'est un tout ? Il y a beaucoup de choses à prendre en considération. Une autre difficulté est l'aspect professionnel, l'aspect personnel sur lequel on ne peut pas rentrer parce que nous sommes quand même l'entreprise mais que nous devons prendre en considération pour accompagner la mobilité. Concrètement une mobilité demande un investissement. Lorsqu'on entre dans des parcours de formation diplômants ou de VAE, les investissements personnels sont importants, il faut avoir le temps, etc.

Pour conclure et répondre, c'est quelque chose qui est en train de s'instaurer. On ne peut pas encore dire que c'est une culture, que c'est une valeur de la société, mais on est en voie de généraliser la mobilité et de ne pas simplement faire de la mobilité une réponse à un problème.

## **Hervé Greugny**

Merci.

Christiane Thouin, il y a une ou deux questions qui, à mon sens, vous concernaient, concernant d'une part les jeunes qui rentraient en CFA et qui quittent le secteur alors qu'ils ont été formés à un métier et en fait, on retrouve ce métier dans différentes activités, mais pas forcément dans le même secteur. Et d'un autre côté il y avait l'aspect aussi de l'attractivité des métiers de l'hôtellerie-restauration.

## **Christiane Thouin**

Vous avez dit que certains professionnels sont navrés de voir que des gens formés pour travailler dans les entreprises du secteur, partir travailler dans une mairie, ou une collectivité autre. Là-dessus je n'ai pas grand-chose à vous dire. Ça leur fait mal c'est sûr, on essaie de les convaincre chaque fois qu'on en parle, que de toute façon on a formé pour la collectivité et que même s'ils ont été formés pour être cuisiniers et que finalement ils sont mécaniciens, c'est comme ça. C'est la collectivité qui les a formés. Vous trouverez aussi des professionnels navrés de voir qu'ils ne travaillent pas dans les petites entreprises, selon les méthodes traditionnelles, etc. Je n'ai pas d'autre réponse que celle-là à vous donner sur cette question-là.

Pour ce qui est de l'attractivité des métiers, bien sûr qu'on essaie, autant que faire se peut, de travailler sur les conditions de travail. Ce n'est pas pour botter en touche, mais on laboure le champ dans lequel on a le droit de labourer. Les conditions de travail, moi je suis SAFI, je ne suis pas habilitée à vous en parler. Je ne suis pas représentante des partenaires sociaux. Bien sûr que chaque fois qu'on a l'occasion d'en parler, on le fait.

Je voudrais aller au-delà aussi et dire que ce n'est pas tout à fait suffisant, de parler des conditions de travail. Je pense que nous souffrons aussi de l'image qu'ont pratiquement tous les métiers dits manuels, dans notre société. À partir du moment où vous exercez un métier pour lequel vous n'avez pas eu à faire quinze ans d'études, qui ne vous a pas fait passer par l'université, tout le monde admet qu'il est pas spécialement attractif et tout le monde admet que vous allez être plus mal payé que si vous avez bac+2.

Je pense que sur l'aspect de l'attractivité des métiers, c'est un peu nous tous qui devons regarder ces métiers-là d'une autre façon. Quand nous avons travaillé sur les fiches métiers du secteur, ça reste aussi une de nos ambitions que de montrer à tout un tas de gens, les employeurs, les prescripteurs, etc., que ces métiers ne sont pas que des métiers manuels. Un serveur par exemple, bien sûr que ce que l'on voit de lui, c'est l'aspect manuel, on le voit apporter des plats. Mais s'il ne fait pas fonctionner ses méninges au moment d'un coup de feu, il est dans le jus, il faut qu'il réfléchisse en permanence, au lien avec la cuisine, aux 10 tables qu'il a à servir.

Cet aspect non-attractivité des métiers dépasse largement les conditions de la branche proprement dite. Que ces conditions doivent être améliorées nous en sommes tous d'accord. Chaque fois qu'on a l'occasion de le dire, on le dit. Elles l'ont quand même été, je réinsiste pas mal, ces dernières années. On peut mieux faire, c'est entendu, mais ce n'est pas suffisant.

Et ce que j'ai peut-être omis de dire au départ en parlant de la mobilité sur le secteur, c'est que même si on augmentait de manière très significative les salaires, je pense que nous conserverions un taux de mobilité très important. Pour deux raisons.

D'abord parce que justement ces métiers ne sont pas valorisés par l'ensemble de la société, et qu'à un moment donné les gens ont envie aussi d'une reconnaissance sociale et qui existe peu dans ces métiers.

La deuxième raison est liée à l'âge des salariés, à un moment de leur existence à 32 ans, avec deux enfants, ils ont envie de rentrer chez eux le soir à 19 heures, de les voir grandir, d'être avec eux le dimanche et que les métiers que nous proposons ne s'y prêtent pas énormément.

Quelles que soient les améliorations qu'on peut apporter aux conditions de travail, et je répète, nous souhaitons tous qu'elles soient les plus importantes possibles, cela néanmoins ne nous empêchera pas d'avoir toujours un assez fort taux de mobilité.

## **Hervé Greugny**

Merci. Alors Frédéric Lainé, rapidement les NTIC.

## **Frédéric Lainé**

Je vais essayer de répondre à la fois à la question sur les différents types de mobilités et à la question sur l'impact des technologies de l'information et de la communication.

Statisticiens et économistes ont tendance à catégoriser les métiers en utilisant une partition en trois mondes assez étanches : le marché interne, le marché externe marqué par la précarité, et le marché externe des changements d'entreprise. La difficulté réside dans le fait que la réalité est bien entendu plus complexe. Des secteurs d'activité et des métiers peuvent reposer sur plusieurs types de marché du travail. Ainsi on a des métiers dans lesquels s'opèrent à la fois des mobilités entre d'entreprises et des mobilités emploi-chômage, c'est le cas des cuisiniers et aide-cuisiniers. Par ailleurs le métier d'informaticien est souvent catégorisé comme un métier à marché professionnel, assorti donc de changements d'entreprise fréquents. C'est vrai, mais en même temps on constate également de nombreux changements de poste au sein de l'entreprise, le fonctionnement du marché du travail repose donc sur une combinaison marché interne-marché externe.

Les études sur les métiers ont d'ailleurs progressé dans la finesse de leur analyse. Des progrès sont certainement possibles dans l'analyse des mobilités entre secteurs. Il faudrait essayer aussi d'articuler métiers et secteurs. Les mobilités entre secteurs d'activité sont pour partie redéposables à la présence de métiers transversaux. Reste à savoir quels sont les déterminants de la mobilité entre secteurs lorsque l'on exclut les métiers transversaux.

Enfin sur les TIC, très brièvement. En effet deux hypothèses sont évoquées : la dimension individuelle de la compétence TIC et l'environnement technologique de l'entreprise, sans qu'il soit possible à ce stade de trancher en faveur de l'une ou l'autre de ces hypothèses. Il faudrait des investigations statistiques supplémentaires pour cela, en introduisant un effet entreprise et un effet compétences individuelle, ce qui suppose au préalable d'avoir des données sur l'environnement technologique des entreprises, puis de faire un travail économétrique *ad hoc*.

## **Hervé Greugny**

Très bien, merci.

Écoutez, je suis désolé, on doit clore cet atelier puisqu'on m'a demandé de rendre la salle à 15 heures 45, il est déjà 15 heures 50 passées. Je suis désolé.

Merci de votre attention, merci aux participants.

## **Atelier 4 – Mobilité et développement des territoires Quelle valorisation des mobilités pour dynamiser les territoires ?**

---

*Bruno Clément-Ziza, SEPES DRTEFP Nord-Pas-de-Calais  
Marc Filotti, DR AFPA Basse-Normandie  
Catherine Filpa, OREFQ Lorraine*

*L'atelier était animé par Olivier Mazel, DARES et par Bernard Hillau, discutant, Céreq.*

## Olivier Mazel : « Micro et macro-territoires »

Bonjour.

La question que nous allons traiter cet après-midi s'organisera, comme pour chaque atelier de la journée, autour de plusieurs exposés et d'une introduction, pour notre sujet, par Bernard Hillau aux débats.

Nous avons retenu trois interventions pour illustrer cette thématique de la mobilité et du développement des territoires, sans rechercher, bien sûr, à couvrir l'ensemble des thèmes et des thématiques possibles.

Le premier exposé de Bruno Clément-Ziza du SEPES de la DRTEFP du Nord-Pas-de-Calais se centre plus – je vais le dire à ma manière, ce n'est peut-être pas la sienne – sur les conflits de territoires entre polarisation de l'emploi, localisation des populations et territoire d'intervention des collectivités publiques. Comment tenir compte des mobilités dans les interventions des politiques publiques ?

Marc Filotti de l'AFPA de Basse-Normandie va illustrer, à l'occasion d'un grand chantier, la question des besoins de main-d'œuvre et de qualification. Comment les acteurs vont organiser les mobilités géographiques et professionnelles pour accompagner ce grand chantier ?

Enfin, Catherine Filpa de l'OREFQ de Lorraine élargira les enjeux de l'impact de la mobilité au développement des territoires, puisque l'intérêt de son exposé c'est de quitter le micro-territoire qui était jusqu'à présent le lieu d'observation et de travail des premiers exposés, pour passer à un territoire plus large, qui est le territoire de la région dans une logique transfrontalière.

Nous avons là une progression, à la fois territoriale et dans les thématiques qui couvre une partie, bien sûr, de la question. Bernard Hillau ne manquera pas de rappeler tous les manques et les compléments nécessaires. Donc, voilà, je vais être le gardien du temps et de l'heure en particulier. La parole est à Bruno Clément-Ziza.

## Bruno Clément-Ziza : « L'emploi, la population et le territoire entrent dans la dynamique »

Je vais vous présenter un travail peut-être ancré dans le Nord-Pas-de-Calais, mais qui parle de mobilité professionnelle. Sur la thématique de l'emploi et du chômage, vous savez que les directions régionales du Travail détiennent beaucoup d'informations, beaucoup de données, et parfois même de l'expertise. Pourtant on a toujours un peu de mal à voir l'ensemble du décor, ce qu'est un marché du travail alors que nous avons beaucoup de données et d'études qui en parlent. Avec cette thématique où on a l'impression de toujours simplifier. Dans le Nord-Pas-de-Calais, qu'entend-on régulièrement ? « Il a un taux de chômage très élevé ». Mais aussi : « Il y a une très forte dynamique de régénération de la population active ». Ou encore : « Il y a beaucoup de gens qui quittent la région, parce qu'il fait peut-être un peu froid et que l'on a du mal à trouver un emploi ». La question maintenant est : comment est-ce que tous ces éléments s'articulent ? Comment est-ce que cela se quantifie ? Et est-ce que tout cela a un impact sur la dynamique d'emploi, sur la dynamique du marché du travail ? On va croiser des approches un peu différentes de ce qu'est un marché du travail, en regardant les évolutions de l'emploi et du chômage, et celles un peu plus sociales de la population active. On va donc avoir une confrontation entre la dynamique de l'emploi et du chômage et celle de la population active.

Cette étude précédait les résultats du recensement rénové de la population. Je reviens donc en arrière, entre 1999 et 2005, sur l'évolution de la population active dans le Nord-Pas-de-Calais. Comment se sont passées les différentes évolutions ? En moyenne générale, la population active dans la région entre ces deux dates-là a augmenté de 0,8 % par an. C'est exactement, dans le même rythme de croissance qu'en France. Pourtant, les composantes résultantes de ce net accroissement, comme pour la France, s'expliquent par des causes complètement différentes.

Il faut prendre en compte trois éléments. Premièrement, le renouvellement naturel de la population active qui dans le Nord-Pas-de-Calais, était relativement fort. C'était un des plus élevés en France, avec + 0,8 % d'actifs par an. Deuxième résultante, le taux d'activité. Dans le Nord-Pas-de-Calais, les taux d'activité masculin et féminin, continuent à augmenter, mais malheureusement pas du tout au rythme que l'on pouvait espérer : +0,3 % d'actifs par an. Enfin, les départs vers d'autres régions françaises jugées plus attractives qui pèsent pour -0,3 % d'actifs par an est la résultante négative sur le Nord-Pas-de-Calais.

Si l'on confronte ces résultats aux évolutions de l'emploi et du chômage sur les territoires, on distingue des situations contrastées. Derrière ces variations de chômage, il y a des histoires très diverses. Par exemple, dans

le Valenciennois, il y a eu beaucoup de gains d'emplois sur la région Nord-Pas-de-Calais entre 1999 et 2005 : +15 000 emplois en cinq ans. Mais, parmi ces 15 000 emplois, 6 000 emplois sont occupés par des résidents d'autres territoires, qui n'habitent pas Valenciennes, viennent d'ailleurs et prennent tous les matins, un TER, une voiture, un vélo, un scooter, pour venir travailler.

75 % de personnes qui travaillent sur la zone de Valenciennes résident à Valenciennes. Mais, pour autant, 3 % de ces personnes viennent de Lille. 6 % viennent de la ville de Douai, et 5 % de Cambrai. 6 % de Sambre-Avesnois et 3 % du reste du monde.

La zone du Douaisis, toute proche, profite en fait des emplois créés dans la zone de Valenciennes. Par exemple, avec +5 700 emplois. Mais il y a 7 700 personnes qui en sortent pour aller travailler dans d'autres territoires de la région Nord-Pas-de-Calais.

Quelle est l'utilisation concrète ? Je ne prendrai que deux exemples. Dans le cadre de la mise en œuvre du CTP (contrat de transition professionnelle), il est question de zones de recherche des potentiels d'emploi pour chacun des salariés en CTP. Dans un territoire comme le Douaisis, il va falloir aller chercher des emplois très loin. Pour Douai, ce n'est pas uniquement le territoire du CTP de Douai, sinon on ne trouvera peut-être pas d'emploi pour les personnes en CTP.

« En moyenne générale, la population active dans la région entre ces deux dates-là a augmenté de 0,8 % par an. C'est exactement, dans le même rythme de croissance qu'en France. Pourtant, les composantes résultantes de ce net accroissement, comme pour la France, s'expliquent par des causes complètement différentes. »

Dans le cadre des maisons de l'emploi enfin, les travaux d'étude ont permis aux élus de se rendre compte que leurs territoires de prospection étaient trop petits et qu'ils avaient à y gagner en mutualisant leur prospection afin de trouver un emploi, peut-être sur le territoire du voisin pour un demandeur d'emploi de leur propre territoire. C'est tout l'enjeu des mobilités.

Je vous remercie de votre attention.

### **Olivier Mazel**

Merci pour la concision du propos et pour avoir respecté le temps. Donc, on passe au deuxième, sauf s'il y a une question indispensable. Mais sinon... combien de kilomètres entre Lille, Douai et Roubaix ?

### **Bruno Clément-Ziza**

Entre Douai et Lille, il y a 50 kilomètres. Il y a un TER qui fait ça en 20 minutes tous les matins. La distance entre Lille et Roubaix, se fait à pied. C'est le même métro, c'est exactement la même agglomération pour passer de Lille à Roubaix.

### **Olivier Mazel**

Merci.

Nous allons maintenant dans le Pays du Cotentin voir comment s'est mis en place l'accompagnement des besoins en main-d'œuvre à l'occasion de la réalisation d'un grand chantier dans le Pays du Cotentin, en l'occurrence, la construction à Flamanville d'un réacteur nucléaire de troisième génération.

### **Marc Filotti : « Les mobilités dans un territoire en chantier »**

L'intérêt de cette présentation ne réside pas dans l'objet du chantier lui-même, mais plutôt de l'impact que représente la mise en œuvre d'un grand chantier dans un territoire particulier, et surtout, de relater une volonté d'exploiter favorablement la situation, c'est-à-dire, en respectant l'intérêt des personnes qui résident dans ce territoire tout en répondant au besoin du chantier en matière de compétences.

Je vous relaterai en premier lieu les éléments contextuels du chantier par rapport à son territoire, et je vous présenterai ensuite le dispositif qui a été mis en place par les pouvoirs publics.

En guise d'introduction, je vous préciserai enfin que cet exposé représente en quelque sorte un « arrêt sur image » à mi-parcours du chantier qui se déroule entre les années 2006 et 2012.

Une des principales caractéristiques d'un grand chantier de ce type est d'être très précisément déterminé dans le temps, avec une date de livraison définie contractuellement : le cadre d'intervention est donc pour le moins contraint.

Tout au long du chantier, se succèdent une série d'étapes (travaux préparatoires, génie civil, montages électromécaniques, essais et mise en service) dont l'ordonnancement relèverait d'un « travail d'orfèvre ». Satisfaire aux besoins du chantier nécessitera donc un ensemble d'actions concourant à la mise à disposition des compétences et des qualifications aux moments opportuns de la vie du chantier.

En considérant uniquement les emplois directs générés par le chantier, nous enregistrons la création de 2 800 emplois pour la phase de construction, auxquels s'ajoutent 300 emplois pour l'exploitation du site. Le pic d'emploi se situe à l'été 2010 avec 2 300 emplois simultanés.

En dépit de la présence « historique » d'importants donneurs d'ordre réclamant régulièrement un grand nombre de compétences issues des secteurs du génie civil et de l'électromécanique (notamment AREVA, DCNS, CMN), conférant ainsi au territoire une forte culture à la fois de l'industrie et du bâtiment, la plupart des métiers attendus sur le chantier sont en tension sur la zone d'emploi.

Enfin, pour en terminer avec les aspects contextuels, il convient de signaler la singularité géographique de ce territoire : une zone totalement enclavée, cernée par la mer, et qui, de ce fait, interdit le recours à des ressources humaines de proximité. Par ailleurs, en raison d'une faible attractivité du territoire, nous pouvons ajouter que les départements voisins (le Calvados et l'Orne) ne peuvent que contribuer marginalement à la couverture des besoins de main-d'œuvre. En conséquence, le chantier ne peut compter que sur les ressources propres du territoire et sur celles, parfois étrangères, qu'il faudra importer pour la durée du chantier.

Si l'on regarde la structure de l'emploi relative aux secteurs professionnels concernés, on s'aperçoit que l'impact du grand chantier sur le territoire représente une augmentation de +19 % pour le génie civil et de +9 % pour l'industrie, ce qui représente un impact non négligeable...

En résumé, à travers ces quelques chiffres que nous venons de livrer, et qui donnent à voir une problématique exacerbée sur le plan de l'emploi, on peut mesurer que la réussite de ce chantier ne peut tenir qu'à la condition d'une forte mobilisation des acteurs de l'emploi du territoire ainsi qu'à une volonté partagée d'organiser des synergies convergentes. Aussi, l'atteinte de l'objectif général visant à « réussir le chantier en gérant la compétence dans le respect de l'intérêt des personnes et du territoire », ne peut donc s'envisager que dans le cadre d'une approche systémique s'inscrivant elle-même au-delà du calendrier propre au chantier, en amont, comme en aval de la construction du réacteur.

Tous les acteurs de l'emploi du territoire, sous l'impulsion du coordonnateur grand chantier sont impliqués ensemble aux cotés des branches professionnelles concernées pour mettre en place une organisation territoriale favorisant la mobilité professionnelle à toutes les étapes du chantier. En l'occurrence, il s'agit :

- de la maison de l'emploi et de la formation du pays du Cotentin (dont le PLIE)
- du service public de l'emploi (DDTEFP, Pôle Emploi, AFPA)
- du conseil régional et de son coordonnateur territorial
- du maître d'ouvrage, EDF
- du Fonds social européen, qui soutient le projet en cofinancement des formations.

Plusieurs conventions de partenariats (bilatérales ou multilatérales) consolident l'action et l'engagement de chaque structure.

Plus concrètement, dans le cadre de la maison de l'emploi et de la formation, l'action est structurée sur la base d'un dispositif emploi-formation qui est, à la fois spécifiquement dédié au chantier et étroitement articulé aux

« On peut mesurer que la réussite de ce chantier ne peut tenir qu'à la condition d'une forte mobilisation des acteurs de l'emploi du territoire ainsi qu'à une volonté partagée d'organiser des synergies convergentes. Aussi, l'atteinte de l'objectif général visant à « réussir le chantier en gérant la compétence dans le respect de l'intérêt des personnes et du territoire », ne peut donc s'envisager que dans le cadre d'une approche systémique s'inscrivant elle-même au-delà du calendrier propre au chantier, en amont, comme en aval de la construction du réacteur. »

politiques de l'emploi définies localement par les commanditaires. Le dispositif emploi-formation est organisé autour de cinq pôles.

L'animation de chacun de ces pôles étant assurée par l'un des partenaires. Il s'agit :

- du pôle « Évaluation/Recrutement » (animé par Pôle Emploi),
- du pôle « Formation » (région et Pôle Emploi)),

d'un côté et l'entreprise de l'autre. À cet endroit du parcours, l'espace d'intervention des accompagnateurs est très étroit et particulièrement subtil. Il convient en effet d'agir au bon moment. Or, le « bon moment » se situe très exactement quand, d'une part, le salarié est prêt à envisager un « après-mission » et quand, d'autre part, l'entreprise ne craint pas que celui-ci ne soit détourné de son objet professionnel immédiat.

Les trajectoires professionnelles sont nécessairement variées et doivent permettre différents types de prolongement, comme :

- poursuivre au sein du chantier sur un autre métier ;
- conserver sa qualification en la faisant valoir dans une autre entreprise (locale ou d'un autre grand chantier) ;
- ou par la formation, compléter le domaine d'activités exercé pour obtenir une qualification supérieure, etc.

Pour illustrer, nous pouvons indiquer qu'actuellement, une action de formation complémentaire visant les salariés coffreurs bancheurs est programmée ; l'objectif est d'apporter à ces salariés la qualification et, à terme, le titre professionnel de maçon.

Pour aller au-delà du dispositif emploi-formation regroupant chacun de ces pôles qui viennent de vous être succinctement décrits, sous l'impulsion de la DDTEFP et de la DRTEFP, la décision de recourir à un EDEC (engagement de développement de l'emploi et des compétences) territorial vient d'être prise. Grâce à ces deux principaux volets que sont :

- le contrat d'étude prospective,
- les actions de développement des emplois et des compétences (ADEC).

L'EDEC territorial permettra de concrétiser plus facilement les projets de mobilités professionnelles.

Le comité de pilotage regroupant les pouvoirs publics, la région, les partenaires sociaux et l'entreprise EDF a prévu la signature de la convention avant la fin de l'année 2009.

Je conclurai cette présentation en espérant qu'elle aura permis de vous restituer un juste reflet de l'action continue telle qu'elle est menée par l'ensemble des acteurs de l'emploi du territoire pour, et autour du grand chantier. L'enjeu majeur de ce dispositif emploi-formation réside bien dans le fait qu'en dépit de l'évaporation progressive de ces 2 800 emplois qui auront été générés par la construction du réacteur, le grand chantier soit un atout de développement du territoire.

Et enfin, sur la problématique des mobilités professionnelles, la chance de ce projet réside peut-être dans la singularité du territoire qui, en raison de son enclavement impose la nécessité de dépasser cette difficulté par l'action convergente de tous les partenaires, qu'ils soient commanditaires ou opérateurs.

Merci de votre attention.

### **Olivier Mazel**

Merci. On passe, à moins qu'il y ait une question. Je laisse la parole à Catherine Filpa pour le dernier exposé.

### **Catherine Filpa : « Mobilités transfrontalières à grande échelle »**

Nous allons tenter de mesurer l'impact des mobilités transfrontalières sur le développement d'une région à partir de l'exemple de la Grande Région. On appelle « Grande Région » un espace international situé au cœur de l'Europe occidentale, qui regroupe 5 entités territoriales : la Lorraine, la Wallonie (avec ses deux communautés : française et germanophone), les Länder de Sarre et de Rhénanie-Palatinat, et l'État du Luxembourg. Cet espace transfrontalier se caractérise par deux cultures (latine et germanique) et des rapports complexes. Compte tenu de son poids démographique (11,4 millions d'habitants résident sur ce territoire en 2008) et de la densité des relations économiques qui le caractérisent, il est dorénavant reconnu dans les zonages européens et de ce fait, des fonds FEDER peuvent être mobilisés pour tous les projets visant une plus grande cohésion économique et sociale à cette échelle territoriale.

L'association de ces entités résulte d'une longue histoire. Les composantes de la Grande Région sont à bien des égards indissociables ; les mobilités frontalières ont toujours été très importantes, et ceci malgré les frontières administratives et les différences de statut politique entre les composantes (le champ de compétences n'est pas le même selon que l'on se situe à l'échelle d'une région administrative ou d'un État). Avant d'entrer dans le vif

du sujet, retenons que les populations sont très inégalement réparties à l'intérieur de la Grande Région (par exemple, 36 % des habitants de la Grande Région résident en Rhénanie-Palatinat, 21 % en Lorraine contre à peine 4 % au Luxembourg), que les politiques économiques, fiscales et sociales sont hétérogènes d'une composante à l'autre, et enfin que seules les zones économiquement performantes voient leur population augmenter (le ralentissement de la croissance démographique constatée dans la Grande Région depuis les années 90 n'est donc pas homogène).

5,2 millions de personnes actives vivent actuellement dans la Grande Région. Parmi elles, on compte plus de 196 000 travailleurs frontaliers. C'est la population de travailleurs frontaliers la plus importante d'Europe en nombre de personnes. Les cartes qui représentent les flux entrant et sortant de chacune des composantes montrent la densité des échanges qui se font dans tous les sens, avec toutefois un pôle d'attraction principal qui est le Luxembourg. Certaines zones constituent donc des réservoirs de main-d'œuvre tandis que d'autres constituent des réservoirs d'emplois. Il en résulte un accroissement constant des mobilités professionnelles (entre 1990 et 2006, les effectifs de travailleurs frontaliers lorrains vers le Luxembourg ont été multipliés par 4, ceux des travailleurs allemands par 4,7 et ceux des travailleurs wallons par 2,7). À ce jour, à l'intérieur de cet espace de coopération, plus d'un migrant sur deux est un travailleur lorrain.

Mais qu'appelle-t-on « travailleur frontalier » et pour quels motifs se déplace-t-il outre frontière ? Selon le règlement (CEE) 1408/71 en date du 14 juin 1971<sup>1</sup>, le terme « travailleur frontalier » désigne tout travailleur salarié ou non salarié qui exerce son activité professionnelle sur le territoire d'un État membre et réside sur le territoire d'un autre État membre, où il retourne en principe chaque jour ou au moins une fois par semaine<sup>2</sup>.

« Certaines zones constituent des réservoirs de main-d'œuvre tandis que d'autres constituent des réservoirs d'emplois. Il en résulte un accroissement constant des mobilités professionnelles (entre 1990 et 2006, les effectifs de travailleurs frontaliers lorrains vers le Luxembourg ont été multipliés par 4, ceux des travailleurs allemands par 4,7 et ceux des travailleurs wallons par 2,7). À ce jour, à l'intérieur de cet espace de coopération, plus d'un migrant sur deux est un travailleur lorrain. »

Plusieurs facteurs expliquent la mobilité des frontaliers :

- le différentiel dans les rémunérations proposées et une fiscalité plus avantageuse à l'étranger ;
- le nombre insuffisant d'offres d'emploi dans les régions d'origine des frontaliers. Pour de nombreux salariés, travailler dans un pays voisin est une nécessité, pas forcément un choix ;
- le coût de l'immobilier. L'accès au logement est très difficile dans certains bassins de vie. Le renchérissement de l'immobiliser conduit de nombreux salariés employés au Luxembourg ou en Allemagne à s'installer dans le nord et dans l'est de la Lorraine ;
- le développement de l'interopérabilité du réseau ferroviaire européen, qui permet de parcourir des distances de plus en plus grandes pour des durées de plus en plus courtes. De même, l'offre des transports régionaux par train s'est beaucoup améliorée et facilite les mobilités transfrontalières.

La densification des échanges transfrontaliers ne peut pas s'opérer sans un accompagnement structurel des États et des régions. La nécessité d'aménager l'espace lorsque les interactions et interdépendances se densifient aux frontières de deux territoires peut être facilement expliquée avec l'exemple suivant qui concerne une zone de la Grande Région appelée Esch-Belval et qui est à cheval au plan géographique sur le Grand-Duché du Luxembourg et la Lorraine. Le plan d'aménagement de cette zone initié depuis 1996 vise la création à l'horizon 2015 de sites de production industrielle, mais aussi de structures éducatives, d'établissements de recherche, d'établissements culturels et commerciaux, soit un total de 20 000 créations d'emplois et des logements pour héberger quelque 5 500 habitants. Mais pour mettre en œuvre ce projet, il fallait revoir les limites géographiques de la frontière entre la France et le Luxembourg et échanger une portion des territoires respectifs. Cela a été fait en 2007<sup>3</sup> ; la France et le Luxembourg se sont échangé une portion identique de territoire.

<sup>1</sup> Voir l'Article 1<sup>er</sup> de ce règlement

<sup>2</sup> L'article poursuit : « Cependant, le travailleur frontalier qui est détaché par l'entreprise dont il relève normalement ou qui effectue une prestation de services sur le territoire du même État membre ou d'un autre État membre conserve la qualité de travailleur frontalier pendant une durée n'excédant pas quatre mois, même si, au cours de cette durée, il ne peut pas retourner chaque jour ou au moins une fois par semaine au lieu de sa résidence ».

<sup>3</sup> Cf. Loi n° 2007-273 du 1er mars 2007 qui approuve la convention passée entre le Gouvernement de la République française et le Gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg pour rectifier la frontière franco-luxembourgeoise.

La densification des échanges transfrontaliers a des impacts sur le logement et l'accès aux services à la personne. Le territoire de la Grande Région est constellé de zones où le logement est plus ou moins abordable selon la localisation. À titre d'exemple, en 2007, le prix moyen du mètre carré à bâtir était 2,6 fois plus cher en Rhénanie-Palatinat qu'en Lorraine et 9 fois plus cher au Luxembourg qu'en Lorraine<sup>4</sup>. La mobilité résidentielle transfrontalière prend par conséquent une ampleur grandissante, surtout sur les communes lorraines situées à proximité de la frontière luxembourgeoise ou allemande, où les coûts moindres de l'immobilier et de la vie

**Bernard Hillau : « Développement, mobilité économique et migration »**

L'exercice du discutant est difficile, d'une part parce qu'on voit bien que les trois exposés portent sur des échelles géographiques différentes, depuis, un bassin d'emploi bien identifié, assez restreint, qui est celui

Troisième point de rapprochement : l'importance, du système de conventionnement ou des partenariats. On le voit bien dans le Cotentin avec EDF qui arrive, non pas pour parachuter en quelque sorte un grand chantier, mais qui tout en amenant avec elle « ses troupes » sur des métiers qui sont son cœur de métier (où elle est obligée d'avoir une main-d'œuvre qualifiée), joue complètement sur une association organique avec le territoire pour générer de la qualification sur ce territoire, pour être un acteur du développement de ce territoire. EDF arrive donc avec cette démarche de partenariat et de conventionnement, un conventionnement public privé. On observe également des démarches de partenariat importantes en SaarLorLux. C'est moins visible dans l'approche du Nord-Pas-de-Calais car on est plus sur une analyse des processus de mobilité que sur l'analyse de l'acteur public. Mais, cette question des partenariats et des formes de conventionnement, de gouvernance à plusieurs d'un territoire, est très importante.

Le quatrième point de rapprochement c'est que le développement socioéconomique des territoires, de par la complexité des paramètres qu'il fait intervenir, ne peut plus se faire sur la seule base des impulsions économiques classiques. Le rôle des institutions en tant qu'interfaces est important, la gouvernance et le partenariat sont nécessaires. Tout cela ne peut fonctionner que sur une appréhension du réel, une appréhension de cette complexité à travers des structures d'observation, d'analyse, d'expertise. Dans le Nord-Pas-de-Calais, on a bien vu l'importance d'analyser ces migrations avec l'instrumentation des statistiques de la DRTEFP, peut-être des instruments de l'INSEE, etc. On voit bien que la région SaarLorLux a mis au centre de son partenariat aussi l'idée d'une structure d'observation qui, si je ne me trompe pas, serait une structure d'observation commune. Et, du coup, dans la gouvernance du développement du territoire qui à la fois joue sur le conventionnement, le pluralisme, la contractualisation et sur des processus de plus en plus complexes, de plus en plus intégrés, l'observation, l'instrumentation de la connaissance du territoire viennent complètement s'articuler, avec le partenariat et le conventionnement.

Voilà ce qui m'a semblé traverser ces exposés, de similaire dans les thématiques malgré les apparentes différences.

### **Olivier Mazel**

Merci de poser ces questions et ces thématiques qui peuvent structurer le débat. Maintenant, la parole est à vous. Ce que je propose c'est de prendre un certain nombre de questions.

Donc, je vais passer le micro. La première question est toujours un peu compliquée, mais elle arrive. Donc, je rappelle, n'oubliez pas de vous présenter. Nous avons à peu près trois quarts d'heure, pas tout à fait, quarante minutes.

### **Guillaume Follea**

Guillaume Follea du CREFOR de Haute-Normandie. C'est le CARIF OREF de Haute-Normandie. J'ai l'impression qu'il y a une injonction paradoxale dans le discours sur les mobilités où je sens que la valeur sûre actuellement en termes de bonne santé du marché du travail, c'est la mobilité. On encourage de plus en plus la mobilité, à la fois de métier, de fonction, sectorielle et puis géographique. Est-ce qu'il n'y a pas une contradiction avec ce que je note sur mon territoire où l'impulsion de l'emploi est de plus en plus localisée, portée par l'intercommunalité ou les maisons de l'emploi, avec l'idée de territoires de projets et des acteurs locaux qui ont à cœur de préserver, sur leur territoire, les emplois qui existent et de les garantir à leurs résidents ? À un moment donné, faut-il élargir la perspective et se dire que tous les territoires de projets finalement sont caducs en termes d'impulsion de l'emploi, puisqu'on est dans des encouragements à la mobilité géographique ? Ou alors rechercher un juste équilibre entre une partie des emplois qui pourrait être réservée aux locaux et une partie qui pourrait être réservée au reste du monde comme vous le disiez ? Cette contradiction est-elle purement théorique ou est-ce que, dans les faits, elle gêne certaines politiques ou certains projets ? Si vous pouviez apporter quelques éléments de réponse. Merci.

### **Olivier Mazel**

Les éléments de la réponse peuvent aussi venir de la salle aussi. Une autre question.

### **Olivier Liaroutzos**

Olivier Liaroutzos de l'OREF de PACA. Ce matin on a déjà entendu parler de GPEC territoriale. À écouter les trois exposés, je me pose la question de l'intérêt des entreprises pour la GPEC territoriale, parce que, finalement, je trouve que c'est un acteur absent, même s'il y a l'exemple ici de EDF dans le Nord-Cotentin, avec sa stratégie économique d'implantation. En Lorraine, Catherine Filpa évoque la fuite des compétences de régions entières. Comment s'organisent les entreprises en Lorraine par rapport à cela ? Dans le Nord-Pas-de-Calais, la main d'œuvre massivement va travailler dans d'autres bassins ; je pense que ce n'est pas très bon pour les territoires, et notamment pour les petites entreprises. Si on est sur des questions de développement local, cela pose des problèmes. Ce concept de GPEC territoriale m'inquiète un peu du point de vue des entreprises. Quelle est la capacité d'implication des entreprises dans le développement local ? Est-ce qu'elles ont juste un intérêt de mouvement de main-d'œuvre, classiquement, ou sont-elles prêtes à investir dans ce développement local ? Je pense qu'il y aurait à fouiller, par rapport à ces questions, à bien sérier par niveau de qualification. C'est notre réflexe au niveau des OREF. Tout ce qui relève des injonctions et des modèles sur les mobilités fait référence à la mobilité des cadres. Mais la mobilité des autres travailleurs, celle des non-cadres, ne relève pas du tout des mêmes mécanismes. C'est peut-être une brique de réponse par rapport à la capacité des entreprises de s'investir dans le développement local.

### **Olivier Mazel**

S'il y a une troisième question, on la prend.

### **Sylvaine Ribadeau Dumas**

Sylvaine Ribadeau Dumas, directrice du Travail du Cher. Il y a une diversité des situations liée à la diversité des territoires, avec une implication extrêmement forte du jeu des entreprises et des acteurs, des autorités administratives et des politiques locales, y compris des représentants de l'État. J'ai une question un peu plus précise. J'ai été frappée par ce que vous avez dit sur Flamanville. Je voulais savoir si ça avait été une occasion de diversification de l'emploi, notamment entre les hommes et les femmes, puisqu'on est confronté, dans les mobilités, aux évolutions démographiques. Est-ce que les actions menées ont été une opportunité pour développer l'emploi féminin, sur des emplois qui *a priori* ne l'étaient pas ? Et puis, d'autre part, au niveau de l'insertion des publics, a-t-on réussi, est-on en train de réussir l'insertion de publics en difficulté ?

### **Olivier Mazel**

Vous avez peut-être des éléments de réponse.

### **Bruno Clément-Ziza**

Quelques mots à propos de la première question sur la situation de mobilité et effectivement le lien avec le développement des territoires, puisque c'est l'enjeu de cet atelier. Dans le développement économique des territoires, il n'y a pas qu'une logique de stock, il y a aussi une logique de flux. Le développement économique de certains territoires, en tout cas le Nord-Pas-de-Calais, ne fonctionne que par des dynamiques de flux. On peut avoir de très grosses entreprises avec beaucoup de salariés qui habitent sur le territoire. Mais, les logiques de flux vont faire le développement économique du territoire. Dans le cas, par exemple, d'obtention de fonds FSE, ces éléments sont regardées. Concrètement, quand on prépare des analyses de territoire, on voit dans le Nord-Pas-de-Calais, que les territoires qui vont le plus mal sont ceux, justement, où il n'y a aucun flux.

Les trois exposés montrent très concrètement que le développement économique tient au fait qu'il y a du mouvement économique, tout simplement. C'est assez antagoniste avec le fait qu'on a des organisations politiques d'emploi, de plus en plus ciblées, de plus en plus petites géographiquement parlant, alors que, vous l'avez bien compris, pour comprendre ces derniers cas, sauf si on se situe sur un micro-territoire, on ne voit rien. Je crois me souvenir qu'il y a quelques semaines de ça, Laurent Wauquiez a rappelé à tout le monde qu'il n'était pas du tout prêt à ce que la politique de l'emploi soit un outil décentralisé. Il préfère que ce soit quelque chose qui soit géré directement au plan national, parce que, justement, ça permet de rééquilibrer les rapports entre les territoires et ça permet aussi de gérer ces aspects de mobilité. C'est une partie de la réponse.

**Olivier Mazel**

Par rapport à la question, cette réponse porte sur un territoire extrêmement urbain et cette problématique de flux est peut-être plus importante que dans d'autres territoires moins urbains ?

**Bruno Clément-Ziza**

La zone de Sambre-Avesnois est moins urbaine que le reste du territoire régional. Par ailleurs, elle a subi en France la plus forte hausse du nombre de demandeurs d'emploi avec la crise.

**Catherine Filpa**

Je n'ai pas compris la question tout à fait comme ça. J'avais compris qu'il y avait une espèce de contradiction entre d'un côté avoir des politiques d'implantation d'activité économique sur le territoire et en même temps inciter, avec de multiples outils, de multiples dispositifs, les salariés à la mobilité. Effectivement, il peut y avoir tension entre ces deux politiques quand elles sont menées simultanément. Des cas concrets survenus en Lorraine en attestent. Nous avons eu une fermeture d'une très grosse usine de pneumatiques à Toul avec 850 emplois directs supprimés. Au CHU de Nancy, on annonçait à peu près à la même période la réduction de 650 emplois directs. Dans les deux cas, mais aussi dans d'autres qu'il n'est pas nécessaire de citer ici, il n'a pas été possible à l'INSEE de réaliser des analyses fines des impacts des restructurations en cours sur les emplois directs et indirects au niveau local. Tantôt c'était l'établissement employeur qui ne le souhaitait pas, tantôt il n'y avait pas de commanditaire public (un service de l'État ou d'une collectivité territoriale). Pourquoi ? Tout simplement parce que les travaux auraient montré que les salariés ne résidaient pas à l'endroit où l'outil de production était implanté, ce qui aurait pu interférer avec les dispositions relatives à la revitalisation des territoires, même si ce volet des politiques publiques ne se confond pas avec celui de la réinsertion des travailleurs licenciés.

Maintenant, faut-il ou non encourager la mobilité ? Je ne sais pas ; il y a là un vrai débat. Tout dépend de la période à laquelle on se situe. Au temps  $t$ , le fabricant de pneumatiques ferme son usine de Toul et 850 personnes se retrouvent dehors. Que fait-on avec ces 850 personnes ? Dans l'immédiat, on ne peut pas recréer 850 emplois directs sur Toul. À l'échelle individuelle – parce qu'il faut bien distinguer les temps et les

Ne pas agir de manière volontariste et structurée exposait le territoire à de nombreux risques, comme par exemple :

- une main-d'œuvre externe trop importante peut interdire l'emploi à ceux qui sont déjà présents sur le territoire et qui en auraient pourtant besoin ;

Par contre, les gens qui résident sur Marseille se retrouvent dans des cités, etc. Dans ce cadre-là, on peut se dire : « Quel est le bon développement, par exemple, du point de vue éducatif ? », parce qu'avec Marseille, on a une ville où il y a des universités, etc. Tout simplement, dans une métropole, avec un bon niveau d'emploi, avec beaucoup de formations universitaires, sauf qu'il y a une faiblesse relative du niveau V de formation. Si bien que les jeunes qui résident sur place n'ont pas accès à la formation qui est donnée sur place. Je caricature, bien sûr. Mais il y a un décalage entre l'appareil de formation qui semble bien adapté à l'emploi local, mais qui n'est pas du tout adapté à la population locale. Donc, il faut comprendre ces phénomènes-là d'alternance domicile-travail justement pour voir comment on développe localement, et ça rejoint l'idée de développement économique et social et pas seulement l'idée de croissance économique de la zone.

La deuxième remarque que je voulais faire, c'est qu'on parle maintenant de gestion territorialisée des emplois et des compétences. Pour pouvoir avoir une telle pratique d'anticipation et de prospective sur ces questions il faut avoir un appareillage d'observation, d'analyses statistiques suffisamment pointues. Les administrations sont en train de se mettre en phase. Je pense là aussi à la région PACA. Nous avons le projet ITER qui est un projet qui va être utilisateur de beaucoup d'emplois. Les administrations se mettent ensemble, dans une sorte de logique « projet », c'est-à-dire d'une manière très proche à ce qui a été montré sur Flamanville. Des nouveaux modes d'organisation de l'action publique ne se font plus à travers des administrations pérennes qui fonctionnent en tuyau d'orgue, mais se font aussi dans des logiques de projet pour monter des opérations importantes en concertation.

### **Olivier Mazel**

Nous allons prendre une deuxième série de questions.

### **Roland Delannon**

Je vous remercie. Roland Delannon, du CARIF OREF de Guyane. Nous avons actuellement l'exemple de la construction d'une route entre la Guyane et le Surinam, dans les régions où le taux de chômage est à 30 % et où la gestion des flux transfrontaliers est difficilement maîtrisable. Vous avez souligné l'importance des relations entre institutions pour la gestion de ces flux dans le cadre de la valorisation des territoires. Selon vous, comment l'observation pourrait-elle aider au développement local et à la mise en place des outils permettant une harmonisation, de la montée en compétences des différents espaces territoriaux ? Je vous remercie.

### **Christian Ducasse**

Christian Ducasse de *L'Avis Stratégique*. J'ai trois questions, plus des questions sous forme de remarques.

Une première question sur la mobilité transfrontalière. Avez-vous des éléments sur l'évolution dans le temps ? Historiquement, est-ce qu'on constate une progression ? Vous avez parlé de votre région (la Lorraine), mais il y a bien d'autres régions transfrontalières en France. Est-ce que vous développez des partenariats d'études avec les OREF, ou des structures d'analyses en Alsace, en Provence-Alpes-Côte d'Azur, en Aquitaine, sur les phénomènes transfrontaliers et la permanence ou la spécificité de ces phénomènes par rapport aux territoires en question ?

Deuxième question, sur le lien entre la mobilité géographique et l'infrastructure, parce que dans l'étude présentée par Catherine Filpa, vous avez regardé les logements. Mais plus largement, je pense que ça transparaît dans vos trois exposés, c'est la question de l'infrastructure des transports. Est-ce que cela peut être amené à changer dans un contexte où les transports pourraient devenir plus chers ? Quelles sont les perspectives des acteurs dans ce domaine ? En tout cas, dans les analyses, est-ce qu'on a les données pour relier emploi, infrastructures de transports et immobilier ?

Troisième point : le constat que je retiens de l'exemple de Flamanville. On a l'impression, qu'il y a une mobilité géographique conséquence d'une faible mobilité professionnelle. C'est-à-dire qu'on n'arrive pas à faire bouger les gens d'un métier vers un autre quand on a des besoins de tension. Par ailleurs, ce sont des territoires où on n'arrive pas de toute façon à avoir suffisamment de population, c'est le cas du Cotentin. On transforme donc le besoin de mobilité professionnelle en mobilité géographique. Êtes-vous d'accord avec ce constat-là ? Ensuite, est-ce qu'on regarde le changement de métier des personnes qui changent de territoire ? Est-ce qu'on a réalisé sur les populations concernées des études un peu complexes qui caractérisent les passages entre mobilité géographique et mobilité professionnelle ? Est-ce que cette mobilité géographique se transforme ensuite en mobilité professionnelle ?

## **Florent Dumontervandre**

Florent Dumontervandre, observatoire régional des métiers de la région PACA. Juste une première remarque par rapport à ce qui a été dit. On retrouve des similitudes dans les différents exposés avec ce qu'on observe en région PACA, et il y a dans l'analyse des mobilités dans un territoire transfrontalier des choses à reprendre pour éclairer des problématiques interrégionales.

Deuxième remarque. On parle beaucoup de développement économique. Ne pourrait-on pas parler davantage de dynamique économique plutôt que de développement ? Car on associe le développement à quelque chose de positif. On pourrait parler aussi de dynamique territoriale lorsqu'on aborde la question des compétences. Il y a dans les exposés l'idée des cadres qui bougent, mais il y a aussi certains problèmes lorsque ces personnes qui ont un niveau de qualification élevé arrivent sur un territoire. Une étude réalisée sur le grand pays briançonnais montre que les personnes qui arrivent ne trouvent pas d'emplois à leur niveau. Elles trouvent souvent des emplois à niveau un peu plus faible que celui qu'elles avaient avant.

## **Hubert Bouquet**

Hubert Bouquet, observatoire de la région Centre, Orléans. L'opposition entre migration et mobilité, selon moi, c'est un faux problème. Pourquoi ? Parce que les mobilités, notamment les mobilités géographiques concernent en général peu de personnes. Dans tous les territoires observés en région Centre, cela concerne à peine 10 % des personnes. Reste quand même 90 % des personnes qui travaillent sur le territoire. Puis, quand on parle de mobilité, deux aspects entrent en jeu. La mobilité résidentielle, c'est-à-dire qu'il y a des gens qui viennent s'installer dans le territoire et qui suscitent, ensuite, des mobilités alternantes, c'est-à-dire des déplacements domicile-travail.

L'autre question qui se pose en région Centre par rapport à la gestion des emplois est celle des régions rurales qui connaissent un vieillissement de leur population. Les besoins de services arrivent, mais personne pour les satisfaire. Donc, de ce fait, on crée et on est obligé de faire de la gestion prévisionnelle de l'emploi, mais aussi de créer des services, des activités pour que ces services aux personnes se créent.

Par rapport au chantier de Flamanville, il s'est implanté. C'est une autorité qui veut apporter cette centrale nucléaire dans un lieu bien précis. Il faut résoudre tout de suite le problème et la question qui se pose : comment est-ce qu'on va résoudre ce problème ? Soit par rapport aux gens qui sont sur place, et après le devenir de ces personnes. Voilà toutes les questions que cela me pose quand je regarde les territoires.

## **Olivier Mazel**

Une dernière question.

## **Marc Billion**

Marc Billion, EFIGIP, Franche-Comté. Avec un témoignage, puis une réponse à Guillaume Follea, sur l'opposition développement territorial et développement des mobilités. Je crois qu'on est plutôt sur deux logiques complémentaires, et qu'il y a un danger pour une population et un territoire à être dépendants uniquement de l'appareil productif local. Je crois que ça permet d'atténuer les phénomènes de crise lorsque ça touche un secteur ou une entreprise particulière. Il me semble, en plus, que les personnes qui ont eu l'habitude d'être mobiles, lorsqu'elles se retrouvent demandeuses d'emploi, ont aussi une espèce d'aptitude à rebondir, à prendre des emplois même s'ils sont à un certain nombre de kilomètres, dans une autre zone. Du coup, elles sont au moins mobiles géographiquement, je ne sais pas si elles sont mobiles sur d'autres métiers, d'autres secteurs.

Sinon, mon témoignage concerne les similitudes entre ce qui se passe en Franche-Comté et ce qui nous a été présenté. Je pense à l'aspect « gros chantier », car, en Franche-Comté, on a eu la construction de 140 kilomètres d'une voie nouvelle d'une ligne à grande vitesse, avec un impact sur l'emploi, mais plus mesuré que ce qu'on a pu constater dans ce que vous nous avez présenté. C'est-à-dire que les entreprises du TP qui ont construit les voies sont surtout venues avec pas mal de leur main-d'œuvre, ce qui fait que l'impact sur l'emploi local a été relativement faible. Néanmoins, des personnes ont quitté l'industrie, on est alors dans une logique sectorielle qui est l'objet de l'atelier 3. Des personnes venant de l'industrie se sont formées sur des métiers du TP. Aujourd'hui, la LGV étant un peu en phase terminale, on peut se poser la question de leur avenir. Vont-elles accepter de suivre

les entreprises de TP sur d'autres chantiers beaucoup plus éloignés de la Franche-Comté ? Vont-elles repartir vers une autre mobilité sectorielle ou revenir, peut-être, vers leur secteur d'origine ?

L'autre point était par rapport au marché frontalier, puisqu'on a aussi un marché du travail frontalier en Franche-Comté avec la Suisse. C'est environ 22 000 personnes qui travaillent, qui travaillaient, puisque avec l'effet de la crise on a des chiffres qui sont plutôt en baisse. Mais on n'a pas vraiment les chiffres précis, puisque Pôle Emploi n'est pas en capacité pour l'instant de nous donner des informations sur le nombre de personnes qui retournent dans les fichiers de Pôle Emploi. Simplement, ce que je voulais dire, c'est que la mobilité en Suisse par rapport aux motivations est un peu différente de ce qui est constaté en Lorraine. L'attractivité numéro un pour aller travailler en Suisse, c'est d'abord l'aspect financier. Mais c'est aussi la facilité de déplacement. C'est-à-dire que sur des territoires très ruraux comme en Franche-Comté, il est souvent plus facile pour les personnes

une sorte de convergence. Dans certains établissements privés, en dehors des périodes de crise bien sûr, par exemple chez un sous-traitant de l'automobile qui fait des pièces à injecter et qui ne trouve plus de régulateurs, on ne traiterait pas le manque de compétence de la même façon. Cet établissement va vraiment chercher partout son régulateur, parce que son chiffre d'affaires d'abord, son bénéfice ensuite, dépendent directement de

Enfin, sur le lien avec le transport, quand j'étais au ministère de l'Équipement, nous avions été amené à regarder ces choses-là dans le cadre d'un probable développement autoroutier sur la région Nord-Pas-de-Calais avec le ministre des Transports de l'époque. On avait là-dessus des études prospectives assez étayées qui nous permettaient d'évaluer ce que serait le prix du foncier avec l'implantation d'une autoroute. C'était dans un cadre très spécifique sur un déploiement linéaire d'autoroute. Je ne sais pas si les analyses sont transposables ailleurs.

**Olivier Mazel**

Nous resterons sur cette question-là. Merci beaucoup à tous et aux intervenants.

*[Applaudissements]*

## Conclusion

### **Pierre-Valéry Archassal**

Je pense qu'il est important de se réunir en groupe thématique de cette manière-là. Merci également à tous les animateurs, les animatrices, les discutants et discutantes, osons ce néologisme. En faisant un tour dans les ateliers, j'y ai vu et j'y ai entendu des témoignages, des exemples partagés. J'ai également entendu des interrogations qui suscitent le débat et c'est bien parce que qui dit « journée de travail », dit « continuité après dans le temps des échanges et des débats ».

Pour cette table ronde de clôture, nous voulions donc une conclusion ouverte, nous l'avons annoncée au départ qui montre des perspectives concrètes de la collaboration renforcée des trois réseaux. Et pour arriver à ce travail qui va se poursuivre, Michel Quéré, directeur du Céreq, va nous dire quels enseignements il tire de la journée. Également, à mes côtés, Sylvie Hel Thelier, directrice régionale de la DARES et Isabelle Carru-Rouch, directrice du PRAO, qui représente ici le réseau inter CARIF OREF.

Alors Michel Quéré, quels sont pour vous les enseignements qu'on peut tirer, peut-être pas des ateliers parce que finalement les actes retranscriront en intégralité les ateliers et vous n'avez pas participé à tout intégralement mais en tout cas par rapport à la matinée et par rapport à ce que vous avez entendu ici et là ?

### **Michel Quéré**

Oui, merci de cette tâche. Quand on se retrouve dans ma position, on a tendance à dire qu'évidemment, face à la richesse et à la qualité des débats, il est extrêmement difficile d'en faire une synthèse. Je n'ai pas l'habitude de dire cela, mais cette fois il est vrai que ce qui me frappe, d'abord et avant tout, c'est la qualité du débat et, en conséquence, l'intérêt et l'aide à la réflexion qui sortent des échanges et des discussions que nous avons pu avoir ensemble. J'ai un peu papillonné entre les différents ateliers et je dirais que la qualité de l'échange de la table-ronde de ce matin se reflète aussi dans la qualité des échanges des sessions de cet après-midi, me semble-t-il. Je ne sais si c'est un enseignement en tant que tel mais cela mérite d'être souligné et ce, sans démagogie.

### **Pierre-Valéry Archassal**

Comme une richesse, en fait.

### **Michel Quéré : « Mobilité individuelle, responsabilité collective »**

Oui. Si je repars simplement du titre : « Mieux comprendre la mobilité pour accompagner des parcours professionnels », je crois que les débats de la journée ont montré que la mobilité des individus est au fond à la confluence entre ce que j'appellerai des enjeux d'employeurs, pour ne pas dire des enjeux d'entreprises strictement parce que l'acteur public est aussi un employeur et même numériquement de façon importante dans ce pays. C'est à la fois à la confluence d'enjeux d'employeurs et d'enjeux d'actions publiques qui ont pour vertu d'informer, d'accompagner les individus dans les trajectoires et les parcours professionnels qu'ils ont à organiser et à construire.

Je voudrais juste essayer, très rapidement, de mettre en avant non pas l'ensemble des enseignements qu'on peut retirer mais peut-être deux blocs d'enseignements. Le premier est relatif aux échanges qui ont pu avoir lieu aujourd'hui en matière, comment dire, de caractérisation de la mobilité. On a beaucoup travaillé, notamment à partir de ce matin, pour bien caractériser les enjeux assortis à la mobilité, notamment la mobilité professionnelle. Je ne reviens pas sur le lien fort à la conjoncture qui est en soi, et à l'heure présente, une vraie question. Mais, au-delà, la mobilité a un lien fort avec le caractère sexué des individus, un lien fort avec des enjeux sectoriels, avec l'articulation entre métiers et secteurs, avec l'idée qu'il y a peut-être des secteurs de passage et des secteurs de carrière plus fortement ancrés, des choses que nous pouvons au Céreq aussi alimenter à travers un certain nombre de travaux.

L'enseignement principal que j'en retire, c'est de dire : il me semble que le sens des échanges a mis en interrogation, un certain nombre de questions autour de la problématique de la mobilité. Je me limiterai à trois d'entre elles. La

première relève de la caractérisation de la mobilité. Ici, il y a une vraie question autour de : « Est-ce qu'aujourd'hui on assiste à une accélération des processus de mobilité dans les parcours professionnels ou pas ? ». Je mets un point d'interrogation derrière parce que je ne crois pas que ce soit un débat homogène. Nous avons eu l'occasion d'échanger autour de ces enjeux de mobilité professionnelle avec l'idée que cela pouvait toucher plus certaines catégories que d'autres et avec des interrogations de fond : « Quelle est la place aujourd'hui de ces mobilités ? ». « Est-ce qu'on assiste à une accélération ou pas ? ». « Est-ce que ces mobilités sont inchangées, touchant essentiellement le début de carrière pour s'épuiser ensuite ? ». « Quelles sources statistiques pouvons-nous mobiliser pour essayer d'alimenter ce débat sur : y a-t-il ou pas accélération des mobilités ? » est un point aussi important me semble-t-il au passage.

Une deuxième interrogation qui me frappe : la difficulté collectivement ressentie de ne pas pouvoir mettre en discussion l'idée qu'il peut exister des risques de déclassement de certains métiers de cadres, commerciaux notamment. Cette question est issue de différents ateliers où il y a eu débat sur les risques de déclassement assorti de certaines populations de cadres. Donc « Mobilité et déclassement » est une problématique aussi qui me semble tout à fait intéressante et nécessaire à travailler.

Et en dernier lieu, je dirais au-delà de ces exemples de questions où on voit bien que d'un côté, face à des mobilités choisies, on a quand même tout un bloc de salariés faiblement qualifiés qui sont plutôt dans une consonance de mobilité subie. N'assistons-nous pas à un risque de dualisme supérieur aujourd'hui qu'hier en matière de fonctionnement du marché du travail ? C'est aussi une interrogation me semble-t-il sous-jacente qui relève, au fond, du débat de ce matin autour de : « Y a-t-il un enjeu de passer d'une mobilité subie à une mobilité choisie ? » « Comment interroger les formes d'action publique si l'on accepte le fait qu'il y a un vrai enjeu aujourd'hui de limiter les risques de dualisme du marché du travail ? »

Ceci forme un premier bloc d'enseignements autour de la caractérisation de la problématique de la mobilité aujourd'hui. Je passe très rapidement à un second bloc qui est, pour reprendre le terme de Bernard Saint-Girons : « Quelle responsabilité collective pouvons-nous avoir ? ». C'est-à-dire : « Comment évolue-t-on d'une composante individuelle à une problématique d'action publique et des modalités d'actions publiques assorties ? ». Là il me semble que des échanges d'aujourd'hui, on peut dire qu'il y a deux enjeux assez bien identifiés. Il y a un enjeu d'information et un enjeu d'accompagnement.

S'agissant de l'enjeu d'information, je mets de côté tout le débat auquel on a en partie assisté autour de la formation initiale parce que la question de la mobilité pour moi est beaucoup plus ancrée dans la formation

**Pierre-Valéry Archassal**

Pour la notion de gouvernance.

**Michel Quéré**

On bascule effectivement sur la notion de gouvernance mais je crois qu'il est important de se dire : « Pourquoi aujourd'hui et pas hier, se pose-t-on la question du rôle de la mobilité dans les parcours professionnels ? » et je

que le contexte s'y prête particulièrement parce que, comme vous le savez, on est en pleine évolution au niveau régional, au niveau de l'administration de l'État, des directions régionales, avec la mise en place des DIRECCTE.

### **Pierre-Valéry Archassal**

C'est un bon exemple en Rhône-Alpes.

### **Sylvie Hel Thelier**

Voilà. Et justement à cette occasion, la DARES et les SEPES, au niveau national comme au niveau régional, se posent des questions suite à l'élargissement des champs de compétences de ces DIRECCTE, sur le fait qu'effectivement il y a la création de services études/statistiques/évaluation qui vont bien sûr reposer essentiellement sur les SEPES mais qui vont se voir ouvrir de nouveaux champs d'intérêt et de pistes nouvelles de travaux. À cette occasion, on se repose les questions de l'organisation régionale et des partenariats au niveau national et au niveau régional.

Le deuxième axe de pistes que nous pourrions proposer au niveau de la DARES, c'est aussi de renforcer et de systématiser un peu plus les rencontres entre les réseaux, à l'occasion des journées que chaque réseau organise, chacun de son côté. Cela reviendrait, par exemple, à pouvoir bénéficier de la contribution des autres réseaux aux journées que nous organisons. Cela peut être à l'occasion des journées que nous organisons, de manière semestrielle, entre la DARES et les SEPES, mais cela peut être aussi à l'occasion des colloques thématiques qui sont organisées chaque année par la DARES avec les SEPES.

### **Pierre-Valéry Archassal**

Merci. C'est vrai qu'à propos de la réorganisation et la création des DIRECCTE sur cinq ou six DIRECCTE, créées en France, cela n'est pas un hasard si trois directeurs des nouvelles DIRECCTE sont des anciens DRTEFP, cela montre la place de l'emploi et de la formation dans ces organisations transversales de l'État maintenant en région.

Je reviens à vous une seconde Michel Quéré avant de laisser la parole largement à Isabelle Carru-Rouch. Je voulais savoir comment se positionnait le Céreq et on a du mal à dire « le réseau du Céreq » même s'il y a un réseau parce que ce n'est pas un réseau régional. Il y a aussi les CAR, etc. Mais voulez-vous nous dire comment vous pensez dans le schéma que proposait Sylvie Hel Thelier, que le Céreq peut s'organiser à participer ?

### **Michel Quéré**

Le Céreq ne peut qu'être intéressé à s'associer à ce que vient de dire Mme Hel Thelier. Le terme de réseau mérite précision. Pour ce qui relève du réseau des centres associés régionaux du Céreq, j'ai l'habitude de dire que c'est un animal étrange. Nous sommes en fait dans une dualité d'objectifs qui relèvent d'une part, d'une recherche d'un adossement scientifique puisque ces centres sont ancrés, pour la plupart, dans des unités mixtes de recherche, donc dans le système académique. Nous cherchons, à travers cet ancrage, l'entretien de notre capacité d'expertise en étant au fait, disons, des apports méthodologiques renouvelés, des apports thématiques nouveaux, donc d'avoir un ancrage académique à travers ce réseau des centres associés. En même temps, d'autre part, nous cherchons, à travers ce réseau, à promouvoir un adossement régional puisqu'un centre associé régional, est aussi une antenne d'observation et de sensibilité régionale d'analyse de la relation formation-emploi qui complète tout à fait ce que la partie marseillaise de l'établissement peut faire. Nous disposons donc d'une sorte de couverture régionale mais qui n'en est pas complètement une puisque, pour des raisons essentiellement budgétaires, nous avons 16 centres associés régionaux pour 22 régions françaises.

Cette couverture régionale, c'est un animal étrange parce qu'il n'y a pas de responsabilité opérationnelle avec des tâches bien décrites d'observation de la relation formation-emploi dans la région, avec un périmètre d'activité déterminé, etc. Ce réseau des centres associés est un instrument en amont d'un réseau opérationnel, capable de suivre au quotidien l'activité régionale sur certains sujets. C'est ce qui fait aussi toute la richesse

« Il faudra proposer des pistes pour avancer, pour mutualiser et pour collaborer un peu plus. Je pense que le contexte s'y prête particulièrement parce que, comme vous le savez, on est en pleine évolution au niveau régional, au niveau de l'administration de l'État, des directions régionales, avec la mise en place des DIRECCTE. »

de ce réseau que d'être en interface entre une consonance régionale et une consonance académique. Je tiens donc beaucoup à cette richesse et il me semble qu'elle est tout à fait complémentaire de ce que les uns et les autres sont en capacité de faire autour de cette table.

### **Pierre-Valéry Archassal**

Alors par rapport à la complémentarité, le réseau DARES, le réseau inter CARIF OREF... Aujourd'hui, c'est vrai que vous êtes représentante du PRAO mais aussi du réseau inter CARIF OREF, Isabelle Carru-Rouch. Est-ce que ce qui vient d'être dit sur un plan un peu théorique a une – c'est un peu de la provocation – a une réelle application en région ?

### **Isabelle Carru-Rouch : « Prospective régionale, perspective nationale »**

J'interviens au nom du réseau CARIF OREF, comme vous venez de le dire et, à ce titre, en préambule avant de répondre à la question que je ne vais pas esquiver, je veux redire la volonté de nos structures de renforcer à la suite de ces deuxièmes rencontres les partenariats déjà existants ou d'en initier de nouveaux que ce soit à l'échelon régional ou interrégional. J'avais noté aussi – mais madame l'a dit – le fait que dans cet environnement mouvant, je ne vais pas revenir dessus, je pense qu'on peut s'en servir comme d'une opportunité pour essayer de trouver de nouveaux modes de fonctionnement et puis de tenter de faire bouger les choses. Cela peut vraiment être intéressant pour nous. Parallèlement, j'espère que les travaux qui ont été présentés dans les différents ateliers ont donné envie à chacun des acteurs d'aller plus loin dans la coopération en ouvrant le champ des possibles puisque les expériences qui ont été présentées quelquefois peuvent nous donner des idées.

Alors en ce qui concerne les modes de relations à l'échelon régional, mon objectif est d'essayer d'illustrer concrètement cette volonté par quelques exemples déjà éprouvés dans nos régions. J'ai pris quelques exemples testés ou mis en œuvre en région Rhône-Alpes mais pas uniquement bien évidemment et qui nous permettent d'optimiser le temps de chacun, de partager les domaines d'expertise et de communiquer plus efficacement sur nos travaux. On s'est demandé à quel moment nous pouvions essayer d'intervenir pour se coordonner ou travailler ensemble. D'abord, il faut trouver les bons lieux d'information mutuelle et de concertation entre les trois réseaux. Je vais donner un exemple assez simple. Dans l'élaboration des phases de travail respectives, vous savez que nous batissons des programmes d'activité élaborés en fin d'année pour l'année suivante. On essaie de faire jouer la complémentarité des structures et puis d'éviter les travaux redondants. Par exemple en Rhône-Alpes et j'imagine que cela se fait ailleurs, nous échangeons assez largement avec le SEPES au moment de l'élaboration de ces programmes d'activités de l'année à venir. Les exemples que je cite n'ont pas forcément vocation à être transposés partout mais donnent quelques idées de choses assez simples qui se font déjà.

La deuxième chose, c'est définir des thèmes partagés pour des cadres de travail ou de réflexions. J'ai pris un exemple sur un thème sur lequel plusieurs OREF sont en train de travailler, c'est le décrochage scolaire, les sorties sans qualification et l'insertion professionnelle. Une mutualisation est faite avec nos partenaires, c'est-à-dire que concrètement, une délégation d'OREF a été conviée à la réunion annuelle du groupe OTLV du Céreq, avec présentation des travaux sur le décrochage. Cela permet de partager les informations avec des angles de vue bien évidemment différents. Cela peut aussi prendre la forme d'échanges dans le cadre de comité de pilotage d'études régionales.

Ensuite, le troisième point, c'est renforcer les modes de relation à l'échelon régional. Dans certaines régions, nos structures choisissent de participer à des projets avec une répartition en amont des interventions selon l'expertise ou la spécificité de chacun. L'idée est toujours la même, utiliser la spécificité de chaque structure. Cette méthode permet de centrer chaque structure sur son domaine d'excellence et de favoriser une complémentarité optimale. On peut citer la collaboration de l'OREF avec un centre associé régional pour les appels à projet d'expérimentation jeunesse du Haut Commissariat à la jeunesse.

Un autre exemple, une fois le partenariat local installé – puisque cela existe, comme je viens de le montrer – il est intéressant aussi de l'ouvrir vers d'autres institutions pour poursuivre la structuration d'un pôle régional d'expertise emploi-formation. Le partenariat peut être noué, par exemple, entre les SEPES, OREF et DR INSEE. Ou encore par la mise en place des conseils scientifiques des OREF qui intègrent des collaborateurs de vos structures et qui permettent d'apporter des avis, des propositions sur les méthodologies mises en œuvre et auxquelles vous êtes bien évidemment associés.

Un dernier point que je souhaitais citer, c'est témoigner sur la valorisation qui est faite par les CARIF OREF des travaux que vous conduisez. Dans le cadre de la professionnalisation, par exemple les sessions montées sur les métiers en 2015. Je crois qu'on en a parlé déjà ce matin mais c'est vrai que cette valorisation de travaux, peut être faite par des CARIF OREF.

### **Pierre-Valéry Archassal**

Ce qui est intéressant, c'est de voir ce qui se met en place, c'est-à-dire les deuxièmes rencontres biennales. Il y en aura d'autres dans deux ans. Et puis, en préparant les interventions, Michel Quéré vous me disiez aussi qu'on était actuellement dans une situation difficile où on est à la limite des analyses sur le long terme. C'est-à-dire que l'observation de l'évolution des publics notamment en termes de mobilité ne se fait pas depuis suffisamment d'années pour qu'on puisse avoir une perspective très claire. Le fait de se retrouver régulièrement, de réfléchir, permet de faire progresser la réflexion en fonction du contexte. Et c'est peut-être pour cela qu'on peut déjà prévoir sur quel thème vous allez travailler en 2011 ?

### **Michel Quéré**

Oui, c'est vrai que pour revenir sur cette problématique des mobilités – on a évoqué ce matin d'ailleurs la question des sources – je pense qu'on est, nous Céreq, en lien à votre remarque, nous sommes intéressés à faire un inventaire de ce que nous pouvons faire avec les différentes sources dont on peut disposer sur ce sujet. Cela renvoie effectivement à ce que vous pointiez en questionnant ce dont on dispose pour essayer non pas strictement de caractériser une transition de séquences, emploi-chômage, chômage-emploi, etc., mais d'inscrire un enchaînement de telles séquences dans le temps long, dans la carrière professionnelle des individus. Je crois que ce dont on manque pour la compréhension des parcours professionnels et du rôle de la mobilité dans ces parcours professionnels, c'est bien la capacité d'inscrire dans le temps long la notion de trajectoire. On le fait en partie mais je pense qu'on doit pouvoir faire plus avec les sources existantes. En même temps, il n'est pas stupide non plus de se dire : « Il faut peut-être regarder comment on peut venir compléter les sources existantes par des dispositifs spécifiques » mais ce sont des sujets que nous allons et que nous continuons de traiter et que nous avançons.

Pour répondre plus spécifiquement à la deuxième partie de l'intervention, la question de la thématique à

Un autre exemple – et je m'arrêterai là parce que je ne veux pas être trop longue – les travaux menés par la DARES sur la rénovation des nomenclatures des familles professionnelles, suite à la rénovation du référentiel ROME de Pôle Emploi. Ces travaux méthodologiques, réalisés en collaboration avec des services régionaux,

## Bibliographie

Ballatore M. (2007), *L'expérience de mobilité des étudiants Erasmus : les usages inégalitaires d'un programme d'échange. Une comparaison Angleterre/France/Italie*, Thèse, Aix-en-Provence, Université Aix-Marseille 1, 418 p.

*Lien :* <http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/20/47/95/PDF/magalithese.pdf>

Bardelmann V, Düll N. et Kaisergruber D. (2006), *Flexi-sécurité : l'invention des transitions professionnelles*, Lyon, ANACT, 132 p.

Bonnet M., François B. (2009), « En Rhône-Alpes, un salarié sur cinq a changé de métier en 2006 », *La Lettre-Analyses et résultats*, n° 114, pp. 1-4.

*Lien :* [http://www.insee.fr/fr/insee\\_regions/rhone-alpes/themes/syntheses/lettre\\_analyses/02114/02114\\_mobilite\\_professionnelle.pdf](http://www.insee.fr/fr/insee_regions/rhone-alpes/themes/syntheses/lettre_analyses/02114/02114_mobilite_professionnelle.pdf)

Borras I. et al. (2008), *Le pilotage de l'orientation tout au long de la vie. Le sens des réformes*, Marseille, Céreq, Notes Emploi Formation, n° 29.

*Lien :* <http://www.cereq.fr/pdf/nef29.pdf>

Boudesseul G. et al. (2008), *Orientation, quels repères pour trouver son chemin ?*, Marseille, Céreq, Notes Emploi Formation, n° 33.

*Lien :* <http://www.cereq.fr/pdf/nef33.pdf>

Bouteiller I., Boyer M. et Chauvet A. (2008), *Accompagnement, orientation, mobilité professionnelle et insertion, Tome 1*, Aubagne, Espace compétences, 28 p.

*Lien :* <http://www.espace-competences.org/actualite/File/2447.pdf>

Bouteiller I., Boyer M. et Chauvet A. (2009), *Accompagnement, orientation, mobilité professionnelle et insertion, Tome 2*, Aubagne, Espace compétences, 21 p.

*Lien :* <http://www.espace-competences.org/actualite/File/2740.pdf>

Centre d'analyse stratégique (2006), *Actes du Colloque Les mobilités professionnelles : une réponse aux tensions du marché du travail ?*, Paris, Centre d'analyse stratégique, 52 p.

*Lien :* <http://www.strategie.gouv.fr/IMG/pdf/ActesMobilitesProfessionnelles29juin2006-2.pdf>

Chapot C. et OREF Île-de-France (2006), *L'évolution des métiers*, Paris, CARIF Île-de-France, 96 p.

*Lien :* [http://www.oref-idf.org/docs/pub\\_thema/thema\\_1.pdf](http://www.oref-idf.org/docs/pub_thema/thema_1.pdf)

Coupié T., Gasquet C., Lopez A. (éditeurs) (2007), *Quand la carrière commence... Les sept premières années de vie active de la Génération 98*, Marseille, Céreq, 116 p.

*Lien :* <http://www.cereq.fr/carriere/QCC.pdf>

DRTEFP Rhône-Alpes (2005), *10èmes rencontres de la formation et de l'emploi en Rhône-Alpes : valorisation des transitions professionnelles - parcours individuels et garanties collectives*, Lyon, DRTEFP Rhône-Alpes, 35 p.

*Lien :* [http://www.rhone-alpes.travail.gouv.fr/include/viewFile.php?idtf=1351&path=a3%2FWEB\\_CHEMIN\\_1351\\_1211874729.pdf](http://www.rhone-alpes.travail.gouv.fr/include/viewFile.php?idtf=1351&path=a3%2FWEB_CHEMIN_1351_1211874729.pdf)

Dulcire F., Dumot F. et François B. (2009), *Comment observer les mobilités professionnelles ? Repérage d'outils régionaux et nationaux*, Nantes, Inter CARIF-OREF, 18 p.

*Lien :* [http://www.prao.org/adminsite/objetspartages/liste\\_fichiergw.jsp?OBJET=DOCUMENT&CODE=1258101601597&LANGUE=0](http://www.prao.org/adminsite/objetspartages/liste_fichiergw.jsp?OBJET=DOCUMENT&CODE=1258101601597&LANGUE=0)

Dupray A. (2005), « Les mobilités en début de vie professionnelle. Externes ou internes aux entreprises, des évolutions aux effets très différents », Céreq, *Bref*, n° 216.

*Lien :* <http://www.cereq.fr/cereq/b216.pdf>

Dupray A. (éd.) (2007), *Douze ans de vie active et quelles carrières ? Approche compréhensive des parcours professionnels dans quatre familles d'emploi*. Marseille, Céreq, *Relief* n° 21, 223 p.

*Lien :* <http://www.cereq.fr/cereq/relief21.pdf>

François B. et Longin F. (2007), *La mobilité professionnelle des adultes : les changements de métier*, Ecilly, Pôle Rhône-Alpes de l'orientation, 18 p.

*Lien :* [http://www.prao.org/adminsite/objetspartages/liste\\_fichiergw.jsp?OBJET=DOCUMENT&CODE=1198166184390&LANGUE=0](http://www.prao.org/adminsite/objetspartages/liste_fichiergw.jsp?OBJET=DOCUMENT&CODE=1198166184390&LANGUE=0)

Giret J.-F., Stoeffler-Kern F. (éditeurs), Groupe de travail sur l'enseignement supérieur (2009), *Approches de la mobilité étudiante*. Marseille, Céreq, Net-Doc, n° 48.

*Lien :* <http://www.cereq.fr/cereq/Net-Doc-48.pdf>

Giret J.-F. et al. (2007), *Ruptures et irréversibilités dans les trajectoires. Comment sécuriser les parcours professionnels ? XIVes journées d'étude sur les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail*. Marseille, Céreq, Relief n° 22, 449 p.

*Lien :* <http://www.cereq.fr/cereq/relief22.pdf>

Grandjean D. (2007), *Les mouvements de main d'œuvre en Rhône-Alpes en 2005 : établissements de 10 salariés et plus*, Lyon, DRTEFP Rhône-Alpes, 120 p.

*Lien :* [http://www.rhone-alpes.travail.gouv.fr/include/viewFile.php?idtf=1364&path=57%2FWEB\\_CHEMIN\\_1364\\_1211875831.pdf](http://www.rhone-alpes.travail.gouv.fr/include/viewFile.php?idtf=1364&path=57%2FWEB_CHEMIN_1364_1211875831.pdf)

Hamman P. (2006), *Travailleurs frontaliers en Europe : mobilités et mobilisations transnationales*, Paris, L'Harmattan, 263 p.

De Larquier G. et Remillon D. (2008), « Assiste-t-on à une transformation uniforme des carrières professionnelles vers plus de mobilité ? Une exploitation de l'enquête Histoire de vie », *Travail et emploi*, n° 113, p. 1-18.

*Lien :* [http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/De\\_Larquier\\_Remillon.pdf](http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/De_Larquier_Remillon.pdf)

Lhommeau B. et Remy V. (2008), *Les politiques d'allègements ont-elles un effet sur la mobilité salariale des travailleurs à bas salaires ?*, Paris, DARES, Document et études, 47 p.

*Lien :* [http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/DE134\\_MOBSAL\\_BLVRdef2101.pdf](http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/DE134_MOBSAL_BLVRdef2101.pdf)

Loarer E. et Pignault A. (2008), « Analyser l'expérience en vue de la mobilité professionnelle : une nouvelle approche », *Éducation permanente*, n° 174, pp. 38-50.

Mahlaoui S. (2008), « Analyser les métiers en entreprise pour gérer les mobilités », Céreq, *Bref*, n° 249.

*Lien :* <http://www.cereq.fr/cereq/b249.pdf>

Margirier G. (2004), « Quelles mobilités géographiques en début de vie active ? », *Formation emploi*, n° 87, p. 15-27.

*Lien :* <http://www.cereq.fr/pdf/fe87.pdf>

Marion I., Möbus M., Sigot J.-C. (2008), *Formation professionnelle continue et changement de poste dans l'entreprise*. Marseille, Céreq, Net-Doc, n° 38.

*Lien :* <http://www.cereq.fr/cereq/Net-Doc-38.pdf>

« Mobilités : choisir, subir, construire ? Actes de la 13e Université de la formation, de l'éducation et de l'orientation (UFEQ) », *Aquitaine éducation permanente*, 2008, n° 137, p. 9-18.

*Lien :* [http://www.mps-ufeo.org/pdf/actes\\_13e\\_ufeo.pdf](http://www.mps-ufeo.org/pdf/actes_13e_ufeo.pdf)

Michalik P. et Flipo A. (2004), « De l'évolution des métiers à leur renouvellement : l'analyse est complexe », *Profils Nord-Pas-de-Calais*, n° 6, 4 p.

*Lien :* <http://www.npdc.travail.gouv.fr/gallery/file/716.pdf>

Perret C., Roux V. (2004), « La mobilité géographique en début de carrière : un moteur de réussite ? », *Formation Emploi*, n° 87, p. 45-62.

*Lien :* <http://www.cereq.fr/pdf/fe87.pdf>

Peugny C. (2009), *Le déclassement*, Paris, Grasset, 180 p.

Pôle Rhône-Alpes de l'orientation (2006), *Les deuxièmes rencontres régionales des professionnels de l'orientation tout au long de la vie en Rhône-Alpes : actes*, Ecully, Pôle Rhône-Alpes de l'orientation, 80 p.

*Lien :* [http://www.prao.org/adminsite/objetspartages/liste\\_fichiergw.jsp?OBJET=DOCUMENT&CODE=1156753393667&LANGUE=0](http://www.prao.org/adminsite/objetspartages/liste_fichiergw.jsp?OBJET=DOCUMENT&CODE=1156753393667&LANGUE=0)

Pôle Rhône-Alpes de l'orientation (2008), *Les troisièmes rencontres régionales des professionnels de l'orientation tout au long de la vie en Rhône-Alpes : le rapport au travail face aux mutations économiques : constats et perspectives : actes*, Ecully, Pôle Rhône-Alpes de l'orientation, 74 p.

*Lien :* [http://www.prao.org/adminsite/objetspartages/liste\\_fichiergw.jsp?OBJET=DOCUMENT&CODE=1215090107827&LANGUE=0](http://www.prao.org/adminsite/objetspartages/liste_fichiergw.jsp?OBJET=DOCUMENT&CODE=1215090107827&LANGUE=0)

Pothier Y. (2007), « Prospective d'emplois par métier en Rhône-Alpes », *Synthèses Rhône-Alpes*, n° 27, 16 p.

*Lien :* [http://www.rhonealpes.travail.gouv.fr/include/viewFile.php?idtf=1335&path=cf%2FWEB\\_CHEMIN\\_1335\\_1211873772.pdf](http://www.rhonealpes.travail.gouv.fr/include/viewFile.php?idtf=1335&path=cf%2FWEB_CHEMIN_1335_1211873772.pdf)

Poujouly C. et Prokovas N. (2009), « Mobilités professionnelles : un tiers des personnes qui retrouvent un emploi changent de métier et de qualification », *Repères et analyses : Études*, n° 3.

*Lien :* [http://info.assedic.fr/unistatis/travail/documents/reperes\\_03.pdf](http://info.assedic.fr/unistatis/travail/documents/reperes_03.pdf)

Simonnet V. et Ulrich V. (2009), « La mobilité entre métiers : 30 % des personnes en emploi en 1998 avaient changé de métier en 2003 », DARES, *Premières Synthèses Premières Informations*, n° 05.3.

*Lien :* <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques-dares/etudes-recherche/publications-dares/premieres-informations-premieres-syntheses/IMG/pdf/2009.01-05.3-2.pdf>

*Retrouvez l'ensemble des interventions ainsi que la bibliographie complète de ces rencontres sur [www.prao.org](http://www.prao.org)*

ANACT	Agence nationale pour l'amélioration des conditions du travail
AFPA	Association pour la formation professionnelle des adultes
AIO	Accueil information orientation
ANI	Accord national interprofessionnel
ANLCI	Agence nationale de lutte contre l'illettrisme
APEC	Agence pour l'emploi des cadres
ARACT	Agence régionale pour l'amélioration des conditions du travail
ARF	Association des régions de France

CARIF Centres d'animation et de ressources de l'information sur la formation

ASEMC e/3 N 6516 BDC BT/T11 1 Tf.1 1 Tf10 SEDformation pr2informat6iFqusassociation des régioLang (en-GB)565.268

NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OPCA	Organisme paritaire collecteur agréé
OREF	Observatoire régional emploi formation
ORM	Observatoire régional des métiers
OTLV	Orientation tout au long de la vie
PLIE	Plans Locaux pour l'Insertion et l'Emploi
PRAO	Pôle Rhône-Alpes de l'orientation
PRDF	Plan régional de développement de la formation
SEPES	Service des études, prospective, évaluation et statistiques
SPE	Service public de l'emploi
UIMM	Union des industries et des métiers de la métallurgie
VAE	Validation des acquis de l'expérience
VAP	Validation des acquis professionnels
VES	Validation des études supérieures

## **Comité de pilotage**

Christelle Beaubouchez, PRAO

Sylvette Belmont, GIP espaces compétences

Isabelle Borras, LEPII centre associé Céreq Grenoble

Maryse Dubois, PRISME Limousin

Catherine Filpa, OREFQ

Hervé Greugny, GREF Bretagne

Christine Jakse, DRTEFP

Pierre Louis, PRAO

Olivier Mazel, DARES

Georgie Simon-Zarca, Céreq

CÉREQ  
Dépôt légal 2<sup>e</sup> trimestre 2010

Imprimé par le Céreq  
Marseille



