



# **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



## Avant-propos

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 sur l'offre de formation et les métiers, de participer à l'élaboration des plans d'action (PRDF, contrats d'objectifs) et d'animer la concertation des acteurs régionaux.

La matinée a débuté par une conférence inaugurale de Valérie Ulrich de la DARES qui s'est attachée à caractériser les mobilités professionnelles, les évolutions structurelles et les tendances qui se dessinent, en s'appuyant sur différents travaux quantitatifs réalisés ces dernières années principalement à la DARES et à L'INSEE.

Cette première séquence s'est poursuivie par une table ronde, réunissant différents acteurs institutionnels représentant l'État, la Région et les partenaires sociaux. Chacun d'entre eux a cherché à préciser les enjeux institutionnels, les questionnements et les priorités qu'il accorde à cette question des mobilités. Animée efficacement par un journaliste, cette table ronde s'est achevée par le point de vue de Christophe Guitton du Céreq qui, dans la posture du chercheur, a retracé l'évolution des politiques publiques en matière de mobilités et, chemin faisant, resitué la notion de sécurisation des parcours professionnels.

L'après-midi, quatre ateliers ont fonctionné en parallèle, chacun d'entre eux s'emparant de la question des mobilités selon un angle d'attaque particulier. Ces ateliers ont été l'occasion de présenter des travaux conduits au sein de chacun des trois réseaux.

Dans l'atelier 1, la question posée était celle de l'appropriation des connaissances sur les mobilités pour améliorer les pratiques d'orientation.

L'atelier 2 s'est intéressé à la mise en œuvre des dispositifs publics, comme la VAE par exemple, pour accompagner les mobilités professionnelles.

L'atelier 3 a mobilisé quant à lui différents travaux conduits sur les mobilités professionnelles inter ou intrasectorielles, mais aussi sur les démarches de mobilités internes mises en œuvre dans les entreprises, pour éclairer la question des transferts de compétences.

---

<sup>1</sup> Centre d'études et de recherches sur les qualifications.

<sup>2</sup> Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques.

<sup>3</sup> Service « études prospective évaluation statistiques » des directions régionales du Travail de l'Emploi et de la Formation professionnelle, devenus en 2010 les services des études, statistiques évaluation (SESE) des directions régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE).

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.

En conclusion de cette journée, les représentants des trois réseaux se sont engagés à poursuivre le principe de ces rencontres. Rendez-vous donc à Rouen en septembre 2011 pour une journée de travail dont le thème sera « parcours et insertion professionnelle ». Tout un programme !

*Pour le comité de pilotage,  
Georgie Simon-Zarca (Céreq),  
Olivier Mazel (DARES),  
Christelle Beaubouchez et  
Pierre Louis (PRAO)*

# 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, CEREQ, DARES, inter CARIF OREF et, vous le savez, les trois réseaux ont souhaité pérenniser cette manifestation à la suite des premières rencontres qui eurent lieu en novembre 2007 à Marseille. Après le thème « L'expertise formation-emploi à l'épreuve des territoires » il y a deux ans, nous avons choisi cette année d'aborder et d'approcher la réalité des mobilités d'où le thème de cette journée.

Merci d'être venus travailler avec nous et je dis bien « travailler », car aujourd'hui il s'agit d'une journée de travail pour laquelle nous avons souhaité un maximum d'interactivité.

Le programme se décompose en sept moments forts. D'abord, nous aurons un large panorama de la mobilité dressé par Valérie Ulrich de la DARES, puis une table ronde où les différents acteurs, qu'ils soient régionaux, nationaux, européens ou également représentant les partenaires sociaux, montreront leur engagement dans le développement des mobilités professionnelles. Cette table ronde sera suivie et complétée par vos interventions puisque nous avons prévu un large moment d'échange.

Bernard Saint-Girons qui nous fait l'honneur d'être avec nous, délégué interministériel à l'Orientation, sera notre grand témoin. Cet après-midi, quatre ateliers thématiques dans les salles au nom exotique de capitales d'Amérique latine. Enfin, une table ronde prospective en guise de conclusion ouverte réunira, encore une fois, les trois réseaux, la DARES, le CEREQ et l'inter CARIF OREF.

Ajoutons à cela, et c'est un des moments de la journée, également important, un déjeuner convivial où les échanges informels vous permettront de poursuivre votre réflexion. Puis dans quelques instants, les allocutions d'ouverture.

Je serai moi-même avec vous toute la journée pour interviewer, faire parler nos invités, les restreindre aussi parce que je suis le gardien du temps, je les remercie donc à l'avance de ne pas dépasser les horaires prévus pour qu'on puisse dérouler le programme.

Une pochette vous a été remise à l'entrée. Elle contient la liste des participants, le programme de la journée détaillé et l'étude récente menée par le PRAO, l'INSEE et le SEPES sur les mobilités, qui apporte des informations, qui bouscule les idées reçues sur les mobilités. Vous avez également une clé USB qui rassemble de manière virtuelle et électronique tous les documents, le diaporama de M<sup>me</sup> Ulrich, la liste des participants ainsi qu'une bibliographie.

En ce qui concerne les actes de la journée, je vous informe que tous les échanges sont enregistrés à partir de maintenant, y compris les quatre ateliers, ce qui obligera chacun des participants à faire un exercice, au moins ceux qui posent des questions : annoncer son nom et sa structure pour qu'on puisse facilement les retranscrire dans les actes.

Je propose maintenant d'accueillir au pupitre M<sup>me</sup> Bernadette Laclais qui est vice-présidente du conseil régional, déléguée aux formations professionnelles et présidente déléguée au PRAO.

## **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'accueil à 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 pourrions 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, CEREQ, 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, ce sera la DIRECCTE, la direction régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi. La DIRECCTE organisée autour d'une transversalité qui n'est pas qu'économique, elle est économique et sociale, c'est celle de l'entreprise. Pour notre part, nous avons la volonté de traduire cette transversalité de la future DIRECCTE dans nos politiques d'études, de statistiques et d'évaluation, au sein de nos services mais également dans la construction des coopérations avec nos partenaires. La DIRECCTE qui vise à une approche cohérente des interventions de l'État en direction du monde de l'entreprise, dans ses dimensions économiques, sociales, je le redis, mais aussi concurrentielles, doit pouvoir s'appuyer sur des capacités d'observation et d'analyse plurielles et ouvertes.

Je me félicite également du choix du thème de cette rencontre, particulièrement pertinent au regard de l'actualité. Non seulement au regard de l'actualité mais aussi parce que la mobilité professionnelle, c'est un peu un fil conducteur des politiques menées par l'État de très longue date et en particulier dans ses relations avec les partenaires sociaux en termes de gouvernance des différents dispositifs et des différentes interventions. Mais nous y reviendrons plus tard dans la matinée puisqu'une table ronde va évoquer ce sujet très largement.

En attendant, je suis persuadé que la mobilité professionnelle n'est pas qu'un aléa négatif mais qu'elle peut, sous certaines conditions, être un processus régulier, organisé et si possible maîtrisé. Je suis certain que cette journée va permettre d'éclairer les acteurs de l'emploi et de la formation sur ces processus et les travaux de grande qualité réalisés par les réseaux. Les études menées par l'INSEE, l'OREF, le SEPES, les études menées au niveau national par la DARES et le CEREQ, ces études sont susceptibles d'éclairer les acteurs dans leur décision sur ces processus de mobilité.

Je vous souhaite donc d'excellents et fructueux travaux pour cette journée. Je vous remercie.

« Je suis persuadé que la mobilité professionnelle n'est pas qu'un aléa négatif mais qu'elle peut, sous certaines conditions, être un processus régulier, organisé et si possible maîtrisé. »

## **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 : « Quand 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 quand on prend 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 Rémillon 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 un 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 qu'on voit aussi c'est que les changements de poste et les promotions au sein d'une entreprise, ou au sein de l'administration, s'accompagnent souvent de mobilité entre métiers.

La mobilité entre métiers dépend beaucoup aussi des caractéristiques individuelles. Notamment le changement de métier est plus fréquent pour les jeunes et pour les hommes. Les femmes changent un petit peu moins souvent de métier. Le changement de métier, comme beaucoup de formes de mobilité, diminue avec l'expérience. C'est observé sur toutes les formes de mobilité : avec l'expérience, la mobilité devient moins importante. En revanche, le changement de métier semble varier peu selon le niveau d'étude. Cela voudrait suggérer que ce qui est important c'est le métier dans lequel on est et les mobilités associées à ce métier qui vont être déterminantes sur la suite du parcours.

On a essayé de faire une typologie de métiers en distinguant, comme je l'ai dit, les métiers exercés par les hommes et par les femmes et on aboutit à un classement selon l'expérience des personnes sur le marché du travail : certains métiers s'adressent plutôt à des débutants, d'autres font appel à des personnes un peu plus expérimentées, d'autres encore sont occupés plutôt par des personnes en milieu de carrière et enfin, certains métiers emploient plutôt des personnes en fin de carrière.

Parmi les métiers qui s'adressent principalement à des jeunes débutants, on trouve des métiers dans lesquels s'insèrent de jeunes chômeurs ou inactifs, peu diplômés et souvent sur des emplois de courte durée. Et au bout de cinq ans, ces jeunes se retrouvent souvent hors de l'emploi. Parmi ces métiers, on trouve, pour les hommes et pour les femmes, les ouvriers non qualifiés, les vendeurs, les employés de l'hôtellerie et de la restauration, les professionnels de l'action culturelle et sportive. Et en particulier, on trouve les caissières, les attachées commerciales ou représentantes, les cuisinières et pour les hommes on trouve les agents de gardiennage et de sécurité et les agents du nettoyage. Je tiens à préciser qu'ici c'est une typologie, donc une typologie cela a toujours tendance à tirer les traits.

Ensuite, on a une deuxième classe de métiers qui s'adressent toujours plutôt à des jeunes débutants mais qui, à l'inverse des précédents, offrent des promotions et des perspectives de carrière dans d'autres domaines professionnels. Ce sont des métiers qui s'adressent à des jeunes plus diplômés. On y trouve, pour les hommes et pour les femmes, les employés et les ingénieurs de l'informatique. Pour les femmes, on trouve les ingénieurs ou cadres de l'industrie alors que les hommes exerçant ce même métier vont se retrouver classés dans une autre catégorie, car ils sont globalement plus âgés et ont des parcours professionnels du coup assez différents des jeunes femmes. Pour les hommes, on trouve les ouvriers qualifiés de l'électricité et de l'électronique, qui transfèrent assez facilement leurs compétences d'un domaine professionnel à un autre et aussi les caissiers et employés de libre service.

Ensuite, on a une troisième classe de métiers qui recrutent des personnes plus expérimentées. Ce sont des métiers où on reste mais malgré tout on change souvent d'employeur mais sans passer par le chômage. Cela correspond aux « métiers à marché professionnel ». Ils concernent très majoritairement des hommes. On y trouve certains métiers qualifiés mais surtout des métiers exigeant un diplôme professionnel, d'ouvrier qualifié, les cuisiniers, les bouchers, charcutiers, boulangers, etc.

Ensuite, on a un certain nombre de métiers qui sont occupés plutôt par des personnes en milieu de carrière. Ce sont des « métiers stables », c'est-à-dire qu'ils offrent la stabilité à la fois chez le même employeur et dans le même métier. Mais il y a quand même des formes de mobilité dans ces métiers, dans la mesure où il y a beaucoup de changements de poste, de fonction et des promotions. On trouve dans cette catégorie les métiers de la fonction publique, les enseignants, les employés et cadres de la fonction publique, mais également les employés et les techniciens de la banque. Pour les femmes, on trouve les secrétaires de direction, les techniciennes des assurances et, pour les hommes, on trouve certains ouvriers qualifiés, les ingénieurs d'étude et de recherche et aussi les militaires, policiers et pompiers.

Enfin, j'arrive aux métiers plutôt exercés par des personnes plus âgées que dans les classes précédentes. Il y en a deux : la première concerne surtout des hommes, la seconde surtout des femmes. La première, ce sont des métiers qui offrent des promotions, des possibilités de changer de domaine professionnel mais sans changer d'entreprise, c'est ce qu'on appelle plutôt « le marché interne » et cela concerne majoritairement des hommes. On y trouve les techniciens et cadres dans les services financiers et commerciaux, les cadres des banques et assurances, et aussi comme je vous l'ai dit tout à l'heure, les ingénieurs et cadres de l'industrie. On voit, à

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 – sont plutôt en début de carrière et n'ont pas forcément la possibilité de changer facilement de domaine professionnel au sein d'une entreprise.

Dernière classe, on a des métiers de fin de carrière qui concernent presque exclusivement des femmes. Ce sont des métiers souvent occupés par des personnes issues du chômage ou de l'inactivité, et qui s'y retrouvent très probablement au bout de cinq ans : ce sont tous les métiers d'aide à domicile, de services à la personne, mais aussi des métiers d'ouvriers qualifiés du textile et du cuir et aussi certains ouvriers de l'artisanat.

Voilà c'est un panorama un peu rapide des métiers. Dans les études, vous verrez qu'en fait, c'est beaucoup plus détaillé que cela.

Ce qu'on peut tirer de ces études, c'est que le métier exercé influence beaucoup le parcours professionnel et les mobilités ultérieures, que les disparités de trajectoire professionnelle résultent à la fois des caractéristiques et des choix individuels des personnes mais aussi beaucoup, comme je viens de le dire, du métier exercé. Ce qui intéressant aussi, c'est qu'il y a des métiers de débutant où on ne reste pas, il y a des métiers qui requièrent plutôt de l'expérience, donc on arrive un peu plus tard, mais il y a aussi des métiers qui interviennent plutôt en fin de carrière. Et ce qu'on montre également c'est qu'aujourd'hui encore hommes et femmes n'occupent pas les mêmes métiers, que souvent ils s'orientent vers des métiers différents et que les trajectoires, à partir d'un même métier, ne sont pas forcément les mêmes pour les hommes et pour les femmes.

Je vous remercie de votre attention.

**Pierre-Valéry Archassal**

Merci M<sup>me</sup> ULRICH. Effectivement s'il y a des compléments à vous demander, on pourra le faire au moment des questions-réponses, après la table ronde.

## 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 CEREQ, 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 évoquiez 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 diplômés 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.

« 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 ? » 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 ? »

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, des schémas sociaux qui sont profondément ancrés. Le créateur, celui qui agit, celui qui dynamise, celui qui crée, c'est l'homme. C'est quand même un peu triste, je dois le dire, d'être dans cette situation depuis des décennies. De son côté, l'État tend à corriger – avec notamment nos collègues des services en charge du droit des femmes – ces dimensions-là. Cela ne dépend pas que de la formation, cela ne dépend pas que des politiques d'emploi bien évidemment. Comme toute la preuve problématique du « plafond de verre », cela dépend de beaucoup d'autres choses, de l'articulation des temps de vie, des temps de travail. Là aussi, il y a énormément à faire. La négociation collective est importante aussi sous cet angle de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. Cela ne peut pas venir que de la collectivité publique et je crois que les partenaires sociaux ont évidemment un rôle immense à jouer sur ces questions-là, mais les institutions et les institutions d'accompagnement à la création de l'entreprise aussi. Je pense que nous avons un travail à faire par exemple avec les chambres consulaires sur le sujet. Je crois que l'artisanat a beaucoup évolué là-dessus. La question du conjoint chef d'entreprise par exemple, quand on regarde sur une longue période, sur une longue durée, c'est quelque chose qui était un non-sujet, il y a un quart de siècle. Aujourd'hui, le conjoint collaborateur est reconnu y compris par le législateur dans ses dimensions presque de cogérant quelque part de l'entreprise.

## 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 Ulrich et on le retrouve d'ailleurs dans le document que vous avez produit avec le PRAO, l'INSEE, etc., on a à faire à une population majoritairement moins qualifiée qui est plus victime des mobilités. Les salariés qui souffrent le plus de mobilité, que ce soit au niveau national ou au niveau de la région Rhône-Alpes sont plutôt les moins qualifiés. Vous, vous le vérifiez tous les jours et le plan régional s'adresse à eux en particulier ?

### Christian Ville : « La qualification pour mieux voyager dans le monde du travail »

On le vérifie et les statistiques le vérifient aussi. Tout récemment, vous ne l'avez pas cité mais je pense que vous l'aviez en tête, il y a un rapport du COE qui a été publié cette semaine je crois ou la semaine dernière sur « Trajectoires et Mobilités professionnelles ». Je l'ai parcouru brièvement, et il y a trois chiffres qui me semblent tout à fait éloquents pour le sujet qu'on traite aujourd'hui. Ils traduisent la difficulté pour les personnes sans qualification, d'accéder et de se maintenir dans l'emploi. Le premier chiffre indique que le risque de passer de l'emploi au chômage d'une année sur l'autre a cru de 15 points pour les hommes sans diplôme entre le milieu des années 80 et la période 1997-2001. Deuxième chiffre : sur 36 millions d'embauches par an, il y a 15 millions qui sont dues à des débuts de contrat d'intérim, 9 millions à des entrées dans le CDD. Il y a un troisième chiffre qui m'a assez interrogé, c'est le passage des contrats courts à un CDI, pour les débutants sans diplôme, qui a baissé de 20 points en 15 ans. On le voit bien – et d'ailleurs votre exposé le montrait – la mobilité a toujours existé. Elle est même assez faible puisque vous montrez que 85 % des personnes sont dans leur emploi depuis plus d'un an. En valeur absolue cette donnée ne traduit pas une précarité généralisée. Par contre, ce qui pose problème c'est qu'elle augmente et se concentre sur une certaine catégorie de publics qui sont les personnes sans diplôme voire sans qualification, c'est-à-dire celles qui allient « instabilité d'emploi » et « insécurité de l'emploi », comme dit le COE. Ces personnes entrent dans le chômage et ont beaucoup de difficultés, une fois qu'elles y sont entrées après généralement un passage par des contrats courts, à en sortir. On a en France, tout le monde le sait, un chômage qui n'est pas un chômage de file d'attente « à l'anglo-saxonne » où tout le monde est bien rangé et où le dernier rentré sera le dernier à en sortir, mais bien « latine », c'est-à-dire où les gens se croisent, où les plus outillés les plus qualifiés sont les premiers réinsérés. En règle générale, ceux qui sont bien qualifiés rentrent dans le chômage mais pour des périodes courtes même si actuellement cette période peu un peu s'allonger. Il faut bien sûr porter attention à cette catégorie de demandeurs d'emploi, mais ceux sur lesquels l'effort majeur doit porter, c'est ceux qui n'ont pas de qualification, car ceux-là se voient rapidement enfermés dans un chômage d'exclusion.

« La mobilité a toujours existé [...]. Ce qui pose problème c'est qu'elle augmente et se concentre sur une certaine catégorie de publics qui sont les personnes sans diplôme voire sans qualification, c'est-à-dire celles qui allient « instabilité d'emploi » et « insécurité de l'emploi. »

C'est cette volonté qui a présidé à l'adoption par le conseil régional de Rhône-Alpes en 2004 du plan régional pour l'emploi. L'idée était de dire : « Certes, il y a une injonction aujourd'hui de mobilité professionnelle, on nous dit qu'on doit changer de métier, etc. Il y a une injonction qui pèse de plus en plus sur les individus, mais si on n'accompagne pas ces individus sur le marché du travail et notamment ceux qui en ont le plus besoin, c'est-à-dire ceux qui n'ont pas de qualification, on renforcera la discrimination d'une certaine façon dont ils sont l'objet, c'est-à-dire qu'on les enfermera dans des situations de chômage ». L'exécutif régional a voulu accompagner cette injonction individuelle de garanties collectives, d'objectifs de politique publique tournés vers les personnes les plus en difficultés au regard de cette perspective d'avoir à gérer des mobilités plus fréquentes. Premier objectif : faire accéder l'ensemble des Rhônalpins à un premier niveau de qualification ouvrant sur l'emploi durable. Objectif ambitieux auquel on travaille en orientant mieux notre PRDF ou nos programmations de formation, de manière concertée avec nos partenaires des branches professionnelles et les partenaires sociaux. Cet objectif du premier niveau de qualification n'est pas pour nous la délivrance d'un vaccin contre le chômage, mais la conviction et la démonstration en est faite dans les statistiques, qu'elle permet de voyager plus aisément sur le marché du travail et de ressortir plus aisément des situations de chômage.

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 » et en particulier ceux les plus mal formés ou qui n'ont pas été formés du tout. Je rappelle et ce n'est pas pour stigmatiser nos amis de l'Éducation nationale, mais on en revient aussi aux problèmes de causes, quand sur une cohorte de 600 000 jeunes, vous en avez 150 000 qui chaque année sortent du système scolaire sans maîtriser les fondamentaux que sont lire, écrire, compter, et qui sortent sans aucun titre ni diplôme, c'est vrai que déjà cela pose une question de fond. C'est vrai que c'est un travail collectif. Sans porter de jugement de valeur, on a au départ des causes qui, si elles ne sont pas traitées et si on agit sur les effets, n'auront pas la vocation à faire bouger un des éléments, d'ailleurs repris dans les accords nationaux interprofessionnels sur la formation. On faisait systématiquement des accords tous les dix ans, mais on constatait que la formation allait aux gens formés. Pourquoi ? Parce qu'on n'agissait pas vraiment sur les causes mais sur les effets. À ce titre-là, le rapport Saint-Girons ou récemment la mission de M<sup>me</sup> **Guégot** missionnée par M. Fillon avec qui j'ai eu le plaisir d'échanger il y a quelques jours, se posait la question sur l'orientation. Justement, l'objectif c'était bien à un moment donné de se dire : « Comment faire en sorte que les jeunes – et pour d'autres publics – soient réellement au centre des dispositifs et qu'on puisse être en position, en capacité en termes de dialogue, en termes de langage aussi, d'être à leur portée ? ». Souvent, ceux qui conçoivent effectivement les produits sont diplômés, et ils n'ont pas forcément, d'un point de vue pédagogique, la capacité de transmettre un savoir.

### **Pierre-Valéry Archassal**

Je pense que tout à l'heure Bernard Saint-Girons pourra parler de son rapport.

### **Alain Huet**

J'aurais tendance à dire que pour faire un petit jeu de mot facile en matière de mobilité – qui est fondamentale pour les entreprises, avec tous les thèmes qu'on a abordés – j'aurais tendance à dire qu'il faut avoir effectivement une capacité de travailler sur les causes et non pas uniquement sur les effets. C'est la condition majeure pour que dans cette société qui est quand même très discriminante, surtout quand on la compare aux pays comparables de l'OCDE, on ait globalement une population plus ou moins diplômée ou qualifiée entre 25 ans ou 26 ans jusqu'à 45 ans. Après, il y a une ségrégation trop forte. Ne croyez pas que même en tant que MEDEF, nous pensions forcément que c'est inéluctable. L'ensemble des entreprises, des partenaires sociaux, l'État et les collectivités locales doivent travailler sur ces causes. Je pense fondamentalement qu'on ne pourra pas continuer à faire comme cela, c'est l'intérêt même de la collectivité nationale. N'oublions pas la chose suivante, actuellement une personne de 45 ans, considérée comme un senior, est à mi-vie professionnelle. Les tendances lourdes font que si on n'a pas la capacité, collectivement et avec un ensemble, de traiter les problèmes de cause et non pas uniquement les effets par des X<sup>èmes</sup> dispositifs, on n'arrivera pas à traiter ni la mobilité ni la capacité à intégrer davantage de personnes dans ce pays.

### **Pierre-Valéry Archassal**

Alain Huet, merci. On revient vers vous dans quelques instants mais je pense que Jean Chambon là-dessus peut réagir parce que quand il entend le MEDEF dire que c'est le salarié et le jeune qui sont au cœur du dispositif, cela lui fera plaisir quand même, vous qui représentez la CGT ?

### **Jean Chambon**

C'est une démarche...

### **Pierre-Valéry Archassal**

Tout se passe bien, les partenaires sociaux en Rhône-Alpes ?

### **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 jeunes dans des dispositifs qui n'étaient pas adaptés à leurs recherches et à leurs besoins. On a essayé de renverser la problématique : « Si on avait une organisation tournée vers les jeunes et qui parte de ses besoins, de ses aspirations, de son niveau de formation, peut-être pourrait-on construire des dispositifs qui s'adaptent à lui pour le conduire à l'emploi, à l'insertion dans l'emploi et à la durabilité de l'emploi c'est-à-dire sa sécurité ».

Ceci dit, on peut toujours partir du jeune mais si au bout il n'y a pas la volonté de créer l'emploi, il sera toujours dans la même situation.

### **Pierre-Valéry Archassal**

Mais là on entend la volonté aussi de pérenniser puisqu'un salarié, comme disait M. Huet, à 45 ans est au mieux de sa carrière donc.

### **Jean Chambon**

Pour l'instant, l'expérimentation vient de commencer, on n'a pas encore tiré d'enseignements. Il sera intéressant de voir ce qui aura été pérennisé comme emploi, en fonction du nombre de jeunes pour lesquels le dispositif aura permis l'accès à l'emploi. Mais qu'est-ce qui sera pérennisé ? On le verra au bout quand on tirera les enseignements. Pour l'instant, il n'y a pas d'engagement des entreprises pour dire, par exemple sur 100 jeunes, 150 jeunes dans le dispositif : « Moi, je m'engage à ce que ceux qui vont être dans le dispositif soient embauchés en CDI par exemple ».

### **Pierre-Valéry Archassal**

Oui, tout à l'heure d'ailleurs quand Christian Ville précisait qu'on avait une baisse de 20 points entre le passage du contrat court à un CDI, ce n'est pas quelque chose de satisfaisant évidemment. Cela augmente la mobilité et pour le salarié, c'est fragiliser son parcours.

### **Jean Chambon**

Le sujet qu'a développé M. Huet, à mon avis ce n'est pas un problème de mobilité. C'est un problème de jeune qui n'a pas encore accès à un premier emploi, donc je ne le mettrais pas dans ce qu'on appelle les mobilités. Je suis d'accord avec Jean Vanoye quand il dit que pour les mobilités, il ne sert à rien de faire de la résistance. La question que M<sup>me</sup> Ulrich a mise en évidence, c'est qu'on a une mobilité choisie et une mobilité subie contrainte, voire imposée. Or c'est celle-ci qui augmente et celle-ci qui devient insoutenable aux salariés.

### **Pierre-Valéry Archassal**

Et est-ce que vous constatez qu'il y a une différence entre les TPE, les PME et les grands groupes, par exemple ?

### **Jean Chambon**

Tout à fait, la mobilité interne est beaucoup plus accessible dans les grands groupes et les grandes entreprises, du fait de l'existence des institutions représentatives du personnel, d'un certain nombre de droits qui s'appliquent en matière de formation professionnelle par exemple. Par contre, dans les petites et moyennes entreprises, l'éjection des salariés, leur précarisation est beaucoup plus importante. Elle touche les jeunes salariés et elle touche principalement les salariés aux deux bouts : les plus jeunes salariés mais aussi les salariés âgés de 55, 56 ans, 57 ans. Et elle touche bien évidemment les femmes, cela a été mis en évidence.

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 estimez 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 FONGECIF qui est une responsabilité régionale peut aussi répondre à ces questions de mobilité.

**Christian Ville**

La question du FONGECIF s'adresse à moi mais elle pourrait s'adresser aux partenaires sociaux puisqu'ils gèrent le FONGECIF.

**Pierre-Valéry Archassal**

Bien sûr, oui.

**Christian Ville**

Simplement sur la VAE je suis bien sûr d'accord avec ce que dit Michel Damezin, c'est un outil important. Mais selon moi, elle n'est importante que si elle s'insère dans un projet d'entreprise ou dans un projet individuel. Attention aux incitations à la VAE, comme un nouveau Graal, un nouveau sésame, pour tout un tas de personnes qui retourneront dans leur entreprise et qui continueront à faire le même boulot sans aucun changement. On risque ainsi des frustrations. Donc je pense que dès lors que la VAE rentre dans un projet personnel, ou dans un projet collectif attaché à un changement dans l'entreprise, c'est très bien. Dès lors qu'on amène les personnes à la VAE sans que cela s'insère dans un projet bien défini et transparent on risque de faire des déçus de la VAE ou de déconsidérer cet outil. Voilà une petite parenthèse.

**Pierre-Valéry Archassal**

On a aussi les satisfactions personnelles de la personne qui n'avait pas de diplôme en formation initiale et qui...

**Christian Ville**

Oui mais le processus de VAE est souvent long, exigeant, c'est un investissement personnel lourd. Il y a donc peu de personnes qui le font pour « la beauté du geste » ou sans le rattacher à un projet personnel ou professionnel. D'autant plus que dans certains cas l'investissement est aussi d'ordre financier. La VAE est rarement un objectif en soi, et donc si elle entre dans le cadre d'un projet professionnel il faut que la personne qu'on y engage sache ce qu'elle peut en attendre.

**Pierre-Valéry Archassal**

Oui elle n'est pas complètement gratuite.

**Christian Ville**

J'appelle d'ailleurs l'attention des partenaires sociaux là-dessus, on a un petit débat sur ce sujet. Voilà, je ferme la parenthèse, on pourra y revenir.

## 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 FAFTT 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 contreproductive 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'ensembliser, 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 passéiste 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 pourrions 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 pourrions relever ce challenge.

### **Pierre-Valéry Archassal**

Merci. À vos côtés, tout à fait à l'extrémité 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 CEREQ. Alors il a été bien sage pendant toutes les interventions, comme l'image du CEREQ 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 accrues 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 leurs domaines de compétences respectifs. Aujourd'hui, ce système « centralisé/déconcentré » fait place à un système « décentralisé/polycentrique », avec un triangle d'acteurs (État, collectivités territoriales, partenaires sociaux), ayant chacun une forme de légitimité propre, élective ou mandataire, des compétences spécifiques et des politiques combinant le plus souvent emploi, formation et insertion.

- L'État central, la « puissance publique », conserve une compétence de principe en matière d'emploi, mais fait une part accrue aux politiques dites « générales » d'action sur le niveau de l'emploi (ARTT, allègement du coût du travail, développement des services...) au détriment des politiques dites « spécifiques » de lutte contre le chômage et le chômage de longue durée (actions d'insertion et de formation, contrats aidés...).
- Deuxième pointe du triangle, les collectivités territoriales, au premier rang desquelles les régions, sont de plus en plus actives en matière de formation mais aussi d'emploi (vous évoquiez tout à l'heure l'expression de « puissance publique régionale », l'expression me paraît particulièrement bien convenir), mais également les départements, désormais en première ligne en matière d'insertion sociale et professionnelle, et les communes, souvent très engagées en matière d'emploi, dans le cadre de leur clause de compétence générale.
- Quant aux partenaires sociaux, la troisième pointe du triangle, leurs compétences accrues en matière d'emploi et de formation, tant vis-à-vis des demandeurs d'emploi que des salariés, en font des acteurs désormais tout à fait incontournables du marché du travail.

Le polycentrisme de l'action publique éclaire d'un jour nouveau la question de la gestion des mobilités. Les questions sont nombreuses, illustrées pour certaines par la table ronde de ce matin, à propos de la VAE ou des jeunes sans qualification. En effet, quand on analyse l'histoire récente des relations entre l'État, les collectivités territoriales et les partenaires sociaux, on voit qu'elles sont passablement contrariées. Ce qui caractérise la France, par rapport à ses homologues européens, c'est d'une part le processus tardif de sortie du centralisme étatique, tant au plan territorial que social, d'autre part le fait que ce processus est émaillé d'allers-retours (décentralisation/recentralisation), la tentation étant toujours forte pour l'État de reprendre la main dans des domaines sensibles comme le chômage des jeunes.

La décentralisation constitue un mouvement structurel sur lequel il sera difficile de revenir et en même temps on est encore au milieu du gué. Au plan territorial, par exemple, la décentralisation n'a pas abouti à faire de la France un État fédéral, comme l'Allemagne, ni même un État régional, comme l'Espagne. On est toujours dans le schéma d'un État unitaire avec une organisation décentralisée de la République. Autrement dit, les compétences des différents niveaux de collectivités restent des compétences transférées et les collectivités entretiennent avec l'État central des relations souvent conflictuelles, en particulier sur la question du financement – on le voit aujourd'hui avec le débat sur la suppression de la taxe professionnelle –, mais également sur le principe même de la décentralisation, avec la réforme territoriale en cours. À cet égard, alors que le Sénat a récemment proposé d'engager l'acte III de la décentralisation, notamment en transférant la compétence emploi de l'État aux régions pour leur donner la possibilité de conduire des politiques emploi-formation cohérentes, et alors que nombre de régions mettent en place des services publics (de la formation, de l'orientation ou même de l'emploi), la réforme territoriale en cours est perçue comme un véritable coup d'arrêt.

« La décentralisation territoriale et sociale pose la question de la gouvernance de l'action publique. La question n'est pas seulement de savoir qui fait quoi, mais comment sont coordonnées les interventions des différents acteurs. En d'autres termes, l'enjeu est de passer d'une logique de pilotage de la politique publique de l'emploi à une logique de gouvernance de l'action publique sur le marché du travail. »

Dans le domaine des relations entre l'État et les partenaires sociaux, également, il y a eu une accélération extraordinaire du processus de décentralisation sociale au cours des toutes dernières années.

Vous avez évoqué tout à l'heure le nombre d'accords interprofessionnels conclus sur la dernière période. Je voudrais souligner, à ce propos, qu'une bonne partie de cette production normative conventionnelle porte sur des thématiques relatives à la flexicurité, donc à l'encadrement des mobilités, je vais y revenir dans un instant. Mais s'agissant de l'autonomie collective des partenaires sociaux, le moins qu'on puisse dire est qu'elle est encadrée par l'État. Quand on regarde l'agenda social 2008, par exemple – je n'étais pas présent à l'Élysée avec les partenaires sociaux qui échangeaient avec le Président et son conseiller social sur le contenu et l'agenda des négociations interprofessionnelles en 2008, alors je ne sais pas si on peut parler de concertation,

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, j'appelle cela une « négociation sous injonction ». Cela a été extraordinairement productif mais dans quelles conditions ? Une sorte de marathon conventionnel tout au long l'année 2008 autour des questions liées à la flexicurité « à la française » (réforme du contrat de travail, de l'indemnisation du chômage, de la formation continue...). C'est très impressionnant au regard de la capacité des partenaires sociaux à accélérer le rythme des réformes sous la pression de l'État, mais au plan du fonctionnement de la démocratie sociale, on est encore loin du modèle allemand, par exemple.

La décentralisation territoriale et sociale pose la question de la gouvernance de l'action publique. La question n'est pas seulement de savoir qui fait quoi, mais comment sont coordonnées les interventions des différents acteurs. En d'autres termes, l'enjeu est de passer d'une logique de pilotage de la politique publique de l'emploi à une logique de gouvernance de l'action publique sur le marché du travail. Je m'explique. Tant que l'État était en première ligne dans la lutte contre le chômage, la politique du marché du travail était conçue par l'État central et mise en œuvre par l'État local, de manière plus ou moins déconcentrée et territorialisée. Avec la décentralisation, il n'y a plus un mais trois pôles d'intervention sur le marché du travail : l'État, les collectivités territoriales et les partenaires sociaux. Chaque pôle pilote les politiques, les programmes et les dispositifs correspondant à ses domaines de compétence. Il en résulte une forme de « balkanisation » de l'action publique dès lors que coexistent désormais des politiques publiques (pilotees par l'État et Pôle Emploi), des politiques conventionnelles (pilotees par les partenaires sociaux) et des politiques territoriales (pilotees par les régions, les départements et les communes).

Dans ce contexte éclaté, la question cruciale est celle de la coordination : il n'y a pas de gouvernance de l'action publique sans coordination des acteurs. Aujourd'hui, cette coordination se fait au niveau régional, dans le cadre du comité de coordination régional emploi-formation, et au niveau national, dans le cadre du Comité national de la formation professionnelle tout au long de la vie (CNFPTLV) qui est une instance quadripartite réunissant l'État, les régions, les organisations patronales et les organisations syndicales. J'observe à cet égard que le sénateur Carle a déposé récemment un amendement tendant à renforcer à la fois le statut et les missions du CNFPTLV, ce qui me paraît aller dans le bon sens dès lors que la gouvernance du marché du travail n'a de sens aujourd'hui que dans un cadre quadripartite. La loi de janvier 2008 qui organise la fusion des réseaux ANPE-UNEDIC va dans le même sens en créant un Conseil national de l'emploi et des comités régionaux de l'emploi dont la composition est également quadripartite. Des instances quadripartites existent donc désormais dans le champ de la formation, dans le champ de l'emploi, demain peut-être dans le champ de l'insertion, incluant les départements. À quand une méta-instance de gouvernance de l'action publique sur le marché du travail ? Mais j'extrapole sans doute...

Le deuxième aspect que je voulais évoquer, si j'ai encore quelques minutes, concerne cette fameuse question de la « flexicurité », ou de la « sécurisation des parcours professionnels », ce qui est une autre manière de parler de la mobilité. Je ne vais pas refaire l'historique de la politique de l'emploi en France en Europe, je n'en ai évidemment pas le temps, mais ce qui me frappe c'est qu'on assiste depuis deux ans à un changement de « paradigme » du marché du travail. Mon hypothèse, en tant que chercheur, c'est que l'évolution de la politique publique de l'emploi est moins dictée par le fonctionnement « réel » du marché du travail que par les représentations que s'en font – ou que souhaitent imposer – les pouvoirs publics. Il est remarquable à cet égard que ce qui se cache derrière le discours sur la flexicurité « à la française » c'est au fond l'idée qu'il faut changer de logiciel du marché du travail et de la protection sociale.

La meilleure illustration de cette volonté d'imposer une autre vision du marché du travail est proposée par Olivier Dutheillet de Lamothe, ancien conseiller social à la Présidence de la République, qui a écrit dans la revue *Droit social*, au cours de la campagne présidentielle de 2007, un article consacré aux « nouvelles politiques de l'emploi » dans lequel il explique qu'il faut passer d'une vision « malthusienne » du marché du travail (comme un stock d'emplois nécessairement limité qu'il conviendrait de partager) à une vision « **schumpetérienne** » (le marché du travail comme un flux, un processus permanent de création-destruction d'emplois). Dans ce type de représentation, c'est la mobilité – des emplois et des actifs – qui caractérise le fonctionnement du marché du travail dans un régime d'économie ouverte et concurrentielle, et il convient simultanément d'assouplir les règles relatives à la rupture du contrat de travail – pour ne pas dissuader les employeurs de recruter – et d'encourager tout ce qui peut favoriser la création d'entreprises (y compris l'auto-entrepreneuriat) et la création d'emplois.

Du coup – autre changement de paradigme en cours – l'objectif est de faire évoluer le modèle social français, pour passer du modèle de la « sécurité de l'emploi », caractéristique du compromis keynésien

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* schumpetérien) 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 de 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 un acteur de son orientation et, par conséquent, lui apporter une éducation au choix. J'utilise cette formule non pas par référence à quelques méthodes mais par commodité évidemment de langage. C'est évidemment apporter les éléments et il appartient aux professionnels de l'orientation mais pas qu'à eux, de faire en sorte que les élèves puissent véritablement maîtriser l'ensemble des informations qui leur sont apportées. Cette manière de maîtriser les choix au temps de la formation initiale, sera évidemment à remobiliser lorsque le temps de la mobilité pourra être venu qu'il soit un choix personnel ou au contraire, que les circonstances obligent à envisager des évolutions.

C'est par cette préparation, par cette culture du choix initiée dès le début et qu'évoquait l'un des intervenants tout à l'heure, que d'une part ces évolutions pourront être dédramatisées, anticipées, accompagnées de façon pertinente. Elles le seront à la condition aussi que nous sachions évoluer dans nos pratiques et que nous sachions en particulier non seulement sortir de la culture monopolistique du diplôme mais également intégrer d'autres paramètres qui sont notamment ceux de la compétence. Je lisais ce matin les discussions que suscite la mise en place du livret de compétences dans les collèges et dans les lycées qui doit vérifier notamment la maîtrise des disciplines du socle mais qui doit aussi valoriser l'ensemble des pratiques, l'ensemble des expériences qu'un jeune peut avoir qu'il soit au collège, qu'il soit au lycée ou plus tard à l'université. Cette capacité à valoriser l'expérience est me semble-t-il naturelle, je sais à lire en tout cas l'article en question, qu'elle suscite des résistances.

Eh bien je dis : « Oui il faut une vraie révolution culturelle » et que dans ce domaine-là, nous puissions effectivement valoriser ces expériences pour que tombe le mur ou la séparation qui a déjà pas mal de lézardes et qui voudrait qu'entre la formation et le temps de l'emploi, il y ait une rupture absolue.

Oui il faut que, grâce à cette éducation au choix, l'on puisse par conséquent aussi donner des outils, valoriser l'expérience. Tout à l'heure, on parlait de la validation des acquis de l'expérience, oui. Oui, sous les conditions qu'évoquaient certains tout à l'heure de ne pas vendre de l'illusion et quand je parle de vendre, j'utilise le terme à dessein, mais aussi en faisant en sorte que les temps d'expertise des compétences des uns et des autres puissent être moins longs ou que les institutions qui sont en charge puissent être plus réactives, ce qui passe aussi – et j'en terminerai peut-être par là – ce qui suppose aussi que nous sachions peut-être aborder autrement l'architecture de nos diplômes qui s'analyse par trop en tout ou rien. « Ou vous l'avez ou vous ne l'avez pas à la fin de l'année » pour m'exprimer un peu brutalement. Il faut que l'on puisse dans des cas de parcours personnalisés, singulièrement dans le cadre de la validation des acquis de l'expérience, développer des pratiques de module capitalisables qui permettent à la fois d'infléchir des trajectoires, de renforcer de l'expertise et de faire par conséquent de chacun l'acteur de sa propre formation, qu'il s'agisse de formation initiale ou de formation continue. Mais puisqu'il s'agit d'une politique – et là j'en terminerai presque par là – je voudrais tout simplement souligner que tout cela n'a évidemment de sens que si l'on se donne les moyens d'évaluer les politiques engagées, se donner de bons indicateurs, se donner à soi les axes d'une démarche qualité mais je crois savoir que c'est le sujet d'une autre rencontre que vous avez pris la responsabilité et l'initiative d'organiser bientôt ici. Je vous remercie.

« C'est par cette préparation, par cette culture du choix initiée [...] que les évolutions (professionnelles) pourront être dédramatisées, anticipées, accompagnées de façon pertinente. Elles le seront à la condition aussi que nous sachions évoluer dans nos pratiques et que nous sachions en particulier non seulement sortir de la culture monopolistique du diplôme mais également intégrer d'autres paramètres qui sont notamment ceux de la compétence. »

**Pierre-Valéry Archassal**

Merci monsieur le délégué interministériel.

## 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 hôtes 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

Henri Jacquot, conseiller régional et par ailleurs président de la Commission VAE du CCREFP de Rhône-Alpes précisément.

Une question sur les compétences puisque effectivement, tant la table ronde que l'intervention de M. Saint-Girons nous montrent cette prégnance, ce rôle décisif de la notion de compétences. Je voudrais simplement l'articuler avec la notion de mobilité dans le sens indiqué, c'est-à-dire : « Quelle est la responsabilité des différentes parties prenantes pour, sur un socle de compétences, favoriser, accompagner, freiner dans certains cas les mobilités ? » et notamment sur la notion qui n'a pas été évoquée et pour laquelle je voudrais interroger tout le monde : « Compétences oui, mais compétences transversales, compétences transférables – cette question, à mon avis, est essentielle si on parle de mobilité – et enfin compétences de base ? » puisqu'à la fois, si on veut sortir de ce socle de travailleurs et de jeunes non qualifiés pris dans une mobilité permanente, la question des compétences de base est absolument décisive. Elle est présente dans l'ANI, elle est présente dans le projet de loi avec les POE, etc., et j'aimerais que l'ensemble des intervenants puisse dire quelques mots là-dessus, merci.

### Pierre-Valéry Archassal

Qui veut commencer à répondre ? M. Chambon, allez-y.

### Jean Chambon

La remarque d'Henri Jacquot a rejoint une des propositions de la CGT. Je vais l'éclairer en précisant que nous parlons d'un socle de qualifications et de compétences. Avec deux volets, et en même temps, nous parlons de droit transférable d'une entreprise à l'autre, d'un secteur d'activité à un autre. Nous parlons d'un statut du travail salarié qui garantirait sur la base de ce socle de compétences et de qualifications, certifié soit par la VAE soit par les diplômes, que le salarié quels que soient les aléas de la situation économique, ait son contrat de travail maintenu et l'ensemble de ses droits aussi, dans la nouvelle entreprise ou dans le nouveau secteur d'activité dans lequel il irait. Par exemple dans le cas de la fermeture d'une entreprise, le cas le plus classique et le plus douloureux, où les personnes sont contraintes. L'expérience montre qu'ils ont acquis plus qu'un socle, une expérience, ont suivi des formations professionnelles, ont un savoir-faire et généralement se retrouvent, dans ce cas là, dans une mobilité subie. Pour qu'elle soit la moins douloureuse possible, il ne faudrait pas qu'ils repartent à la case départ. En règle générale, c'est ce qui se passe. Le nouveau statut du travail salarié qu'on propose, permet la transférabilité des acquis et des droits acquis pour que la mobilité soit la moins mal vécue. Et elle doit s'accompagner en même temps de formation professionnelle.

### Pierre-Valéry Archassal

Transférabilité, on sait que certaines branches l'ont mise en pratique, pas toutes. M. Huet au niveau du MEDEF ?

### Alain Huet

Oui très rapidement, il y a une grande différence sur le plan du concept entre transférabilité et portabilité. Cette nuance est importante dans la mesure où nous sommes dans une société avec des systèmes verticaux, systèmes de branches. On voit bien qu'il manque singulièrement de fluidité dans l'ensemble du système, de

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'ensembliser. 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 intériorise 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 quand même peut-être une certaine cohérence. Au niveau de la puissance publique, on ne peut pas – cette contradiction ne les concerne pas uniquement –, faire en sorte qu'il y ait la possibilité de favoriser cette appropriation et en même temps faire que les jeunes et les moins jeunes se retrouvent dans un double compte financier puisque, par définition, cela sera au choix des entreprises.

### **Pierre-Valéry Archassal**

Une autre question ? Levez la main. Monsieur, vous avez déjà le micro, c'est parfait.

### **François Longin**

François Longin, je suis un ancien du Pôle Rhône-Alpes de l'Orientation, j'ai bien connu le sujet qui fait l'objet du débat d'aujourd'hui. Et j'ai écouté avec beaucoup d'intérêt et de sympathie nos différents intervenants de ce matin sur les acteurs, mais je voulais parler des autres acteurs qui sont là dans la salle, à savoir la DARES, le CEREQ et le réseau inter CARIF OREF.

### **Pierre-Valéry Archassal**

N'oubliez pas que nous aurons une table ronde sur le sujet en conclusion avec les trois réseaux.

### **François Longin**

Bien sûr. Ces acteurs ont apporté sur le sujet de la mobilité des choses qui étaient déjà très importantes en travaillant en parallèle. Il y a des éclairages pour les acteurs institutionnels qui sont dans le débat à cette tribune ce matin. Je pense notamment à l'éclairage sur la fréquence de la mobilité dans les différents secteurs d'activité. Est-ce qu'on arrive à y entrer ? Est-ce qu'on arrive à en sortir ? La problématique de certains secteurs est d'aider les salariés à partir suffisamment tôt pour rester attractifs. C'est une apparente contradiction mais qui n'en est pas du tout pour certains chefs d'entreprise.

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 métier à quel métier ? » ou « On arrive à quel métier en venant de quel métier ? ». Ce qui n'est pas connue de tout le monde, qui n'est pas dans la culture de base des réseaux de l'orientation et qui est assez peu connue du public et j'ai pu le constater, assez peu connue dans certains territoires par des élus ou par des entreprises. Ce travail a commencé sur les deux plans. Compte tenu de l'échange de ce matin, il me semble qu'il y a vraiment deux pistes sur lesquelles vous devriez appeler le CEREQ, la DARES et le réseau inter CARIF OREF à continuer à collaborer et qui méritent vraiment des approfondissements. C'est la notion de compétences parce qu'on a beaucoup parlé de la mobilité. Cette notion a été tout juste effleurée pour l'instant pour des raisons d'ordre technique, mais aussi de mobilisation de partenaires qui n'est pas toujours très aisée. Quel est l'impact dans ces mobilités de l'effet secteur auquel quelqu'un appartient ? On a parlé de taille d'entreprise mais c'est une taille, ce n'est pas un secteur. « Quel est l'impact des compétences personnelles qu'on évoque depuis tout à l'heure ? » Je crois que cela mérite vraiment d'être affiné puisqu'il apparaissait, dans le cadre des travaux du PRDF avec certains secteurs, qu'une piste à creuser pouvait être le repérage de blocs de compétences dits transversaux. Dans ce domaine, les travaux mériteraient d'être poursuivis pour continuer à alimenter efficacement les débats. Merci. Pierre-Valéry Archassal

Merci en tout cas, je pense que cela n'appelle pas forcément de réponse immédiate, peut-être Christophe Guitton pour le CEREQ, mais je vous promets que j'ai noté la question et qu'on y reviendra tout à l'heure avec à la fois Michel Quéré, Sylvie Hel Thelie et Isabelle Carru-Rouch qui représentent les trois réseaux. Christophe Guitton un mot ?

### **Christophe Guitton**

Ce n'est pas une réponse, juste une information. La DARES a évoqué ce matin des travaux sur l'alimentation des métiers extrêmement importants. Il s'agit de savoir comment fonctionnent à la fois l'entrée et la sortie des métiers, en fonction notamment des publics, en croisant métier et niveau de qualification. L'entrée métier est propre à la DARES, avec la nomenclature des familles professionnelles (FAP). Au CEREQ, nous travaillons plutôt à partir des branches professionnelles. Nous avons créé une base de données sectorielle, les portraits statistiques de branche (PSB) et nous sommes en train de mettre en place un groupe de travail sur cette même question des régimes d'alimentation des emplois dans les entreprises à partir d'une entrée sectorielle (branches professionnelles) ou catégorielle (catégories socioprofessionnelles), pour essayer de caractériser des modes de gestion de la main-d'œuvre, c'est-à-dire les modes de recrutement, de formation, de gestion de l'emploi et des carrières, qui permettraient de caractériser la nature des flux de mobilité à partir d'une combinaison entre logique de marché interne, logique de marché professionnel et logique de marché externe. Mais ce sont des travaux en cours, les premiers résultats ne seront pas disponibles avant la fin de l'année 2010.

### **Pierre-Valéry Archassal**

On prend encore deux questions, les deux dernières. Allez-y, n'hésitez pas ! Monsieur, tout d'abord. Présentez-vous.

### **Hervé Greugny**

Hervé Greugny, GREF Bretagne et CARIF OREF breton. Ce n'est pas une question mais plutôt une réflexion par rapport aux propos que j'ai entendus sur la VAE et le fait de ne pas vouloir faire des déçus de la VAE. Parmi les gens s'inscrivant dans un processus VAE, je n'en connais pas de déçus. Je parle d'expérience, cela fait plus de huit ans que je suis sur ce champ, pas simplement au sein d'un CARIF OREF et je peux vous dire qu'ils sont vraiment marginaux. D'un autre côté, je pense que cette démarche de VAE prépare les personnes à une mobilité. Mobilité voulue ou mobilité subie. Il faut bien voir que lorsqu'on est dans une mobilité voulue, c'est un moyen de parfaire son dossier. Mobilité subie, la personne qui va faire une démarche de recherche d'emploi, exprimer à un employeur quelles sont ses compétences ou autres, va se trouver effectivement en position de *[coupure d'enregistrement]*. Cela peut être aussi un moyen de préserver un emploi c'est-à-dire qu'en fait, dans une entreprise, en période de crise, on regarde d'abord quelles sont les compétences que j'ai, quelles sont les compétences que je peux mobiliser. Les salariés qui ont fait cette démarche seront plus naturellement protégés face à des retournements d'emploi.

### **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 CEREQ 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 Borrás, du LEPII, Centre associé CEREQ 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 CEREQ.

**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 Borrás, discutante, LEPII, centre associé CEREQ 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'utilisateur 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'utilisateur 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 Borrás, 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 **appréhendue, comprise, utilisée** par l'utilisateur, 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'utilisateur dans ses choix d'orientation. Mais le **médiateur**, l'interface c'est le professionnel. Et le professionnel, aujourd'hui, peut être relativement démuné face à des questions de plus en plus insistantes de l'utilisateur, 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, CEREQ, DARES, ONISEP, CIDJ, etc.

Deuxième chose, un développement manifeste et majeur de la recherche par Internet, quasiment simultanée avec l'utilisateur. 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'utilisateur. 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'utilisateur 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 coup, la question qui s'est posée immédiatement pour nous n'est pas tellement « quelles données nouvelles seraient à construire ? », ce qui était notre hypothèse de départ, mais plutôt « Comment réfléchir à utiliser au mieux toutes les données de qualité existantes ». Au-delà du travail de questionnement des professionnels, nous avons mené une investigation très approfondie sur toutes les données quantitatives et qualitatives à disposition aujourd'hui. Le constat est évident. On n'a jamais eu à notre disposition des données d'une telle qualité, d'une telle pertinence. Toute la question aujourd'hui est : qui connaît, qui est dépositaire de ce savoir, est-ce que « ça » existe quelque part ? Il s'agit donc plutôt de faciliter l'accès à ces données, d'en permettre le croisement et de réaliser plutôt un premier travail de traduction que les professionnels n'ont pas le temps de faire.

Quelles difficultés observe-t-on ? J'arrive presque à ma conclusion.

Première chose qui nous frappe : la question du temps. Au fond, c'est un métier, de recueillir des données informatives. On a un vrai problème d'ingénierie de gestion quasiment au quotidien, de niveaux d'information. Est-ce que la veille informative dédiée à chaque conseiller existe ? Là, les réseaux sont dans une hétérogénéité pratique considérable. C'est-à-dire que si vous êtes intervenant sur certaines prestations, le temps consacré à la veille informative sera extrêmement faible. Si vous êtes dans d'autres réseaux, vous pouvez avoir un documentaliste à votre service. Vous pouvez avoir, si vous êtes dans un CARIF comme à Espace Compétences, le bonheur d'avoir des documentalistes compétents, qui peuvent vous transmettre des données d'une grande qualité. On n'est pas tous égaux face à l'accès à l'information. Et vous avez compris que ça a des conséquences sur les pratiques sociales et les services que l'on va pouvoir rendre. Ça renvoie à l'organisation de la veille documentaire au niveau de chaque structure.

L'autre chose qui nous frappe, c'est la redondance des pratiques de recherche documentaire chez les professionnels. On a parfois un gaspillage de temps à l'intérieur d'une même structure ou d'un même réseau pour solliciter des informations identiques. Il y a donc une espèce de non-écologie du système qui risque de renforcer le professionnel dans une forme de solitude et de lourde responsabilité dans la gestion quotidienne de son travail. Donc là il y a sans doute une vraie réflexion sur une mission de service public de mise à disposition de l'information pour les professionnels. C'est le professionnel qui va faciliter la traduction de l'information pour en faciliter l'accès et la compréhension pour le public

L'autre élément, qui paraît de façon importante dans l'étude, est la difficulté « d'extraire ». Toutes les problématiques sur lesquelles nous travaillons ne portent pas uniquement sur l'accès aux données. Interpréter ces données dans un usage pertinent pour une personne est aussi un enjeu et un savoir-faire subtil. La question-clé va être d'avoir à disposition des données-clés parlantes et fiables, avec une valeur de généralité satisfaisante pour pouvoir organiser des stratégies individuelles. Or, aujourd'hui, l'utilisateur va être dans des temporalités courtes. Il va chercher des réponses immédiates par rapport aux urgences qu'il vit. On est dans une espèce de paradoxe intenable entre une volonté d'avoir des données actualisées, fiables, et qui permettent la prise de décision, alors qu'au fond, on oublie que la compréhension de tout cela nécessite une perspective historique pour mieux comprendre les phénomènes.

La question des données-clés est donc, pour nous, un grand sujet de travail. Ce qui veut dire qu'un des axes de travail soulignés dans l'étude relève d'un **développement d'une culture générale des évolutions socioéconomiques**.

Par ailleurs, les choses évoluent. S'il y a une mobilité, il faut la qualifier précisément qui concerne certains publics, dans certains secteurs, avec certains métiers. Donc la question de cette culture générale socioéconomique, aujourd'hui, est sans doute plus que jamais d'actualité.

On est par ailleurs dans une volatilité de l'information (et sa faible pérennité). À un conseiller d'orientation dans un CIO, quand j'y suis arrivé, sur mon premier poste (il y a très longtemps), j'ai demandé combien de temps on gardait les documents. On les gardait très longtemps. Aujourd'hui, on ne les imprime parfois même plus et on vérifie systématiquement la validité de ces informations.

Le deuxième élément qui me semble un enjeu majeur, hormis cette dimension culturelle et de connaissance, c'est la pratique de la recherche documentaire, et de la médiation de l'information. On voit bien, aujourd'hui, que la question centrale ne va pas seulement être de trouver la « bonne » information, mais de favoriser la maîtrise d'outillage méthodologique par rapport à la gestion de l'information permanente. On le voit très bien

dans la création d'entreprise, aujourd'hui, où l'utilisateur 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 CEREQ, 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 avons mis en place une typologie des métiers. À partir de ce classement, il fallait retrouver cette typologie, et discuter ensemble de la manière de se l'approprier. Cela rejoint ce qui a été dit ce matin sur l'influence des métiers, par rapport au niveau de qualification. À travers cette typologie, on a mis en évidence l'influence des métiers sur les mobilités.

La typologie était la suivante : les métiers à faible mobilité. Quand on commençait une carrière dans ces métiers, du type infirmier, boulanger ou charcutier, les passages vers d'autres métiers étaient plus difficiles. Les personnes qui commençaient dans ces métiers restaient souvent dans le même type de métiers tout au long de leur carrière. Une catégorie « inverse » : les métiers à forte mobilité. On les appelait métiers insertion tremplin. Par rapport à la typologie présentée ce matin, ils regroupent la catégorie des personnes sans expérience. Des jeunes peu qualifiés commencent par un métier peu qualifié, du type ouvrier non qualifié de la mécanique qui peut ensuite leur servir de tremplin vers un métier plus qualifié, du type ouvrier qualifié de la mécanique, ou vers des métiers assez proche comme la maintenance. Enfin, il y avait les métiers à transfert de compétences du type maintenance, électricité, électronique, beaucoup de métiers de l'industrie, dans lesquels les compétences sont facilement transférables vers d'autres métiers.

L'idée de la présentation de la typologie était de faire savoir aux acteurs qu'ils pouvaient informer aux personnes, comme le cas des CIO avec des jeunes qui veulent travailler dans la mécanique, « si vous voulez travailler dans la mécanique, sachez qu'au cours de votre carrière professionnelle vous pourrez exercer d'autres métiers, qui peuvent être en lien, et vos compétences seront assez transférables ». Ce n'était pas une idée visant à favoriser la mobilité ou parler de mobilité positive. La session permettait de parler des tendances observées dans l'étude, et d'en discuter. On restait assez neutres sur les termes « mobilité choisie » ou « mobilité subie », qui font souvent partie des débats. Dans nos études statistiques, nous ne pouvions d'ailleurs pas vraiment y répondre.

### **Le bilan des sessions**

En Rhône-Alpes, nous avons huit départements. Nous avons réalisé six sessions sur six départements différents, en tout, soixante participants. Leur nombre variait de cinq à vingt selon les sessions. Dans notre formation interactive, l'idée est que plus il y a de monde, plus il y a de réseaux représentés, plus il y a d'échanges. S'il y a moins de monde, il y aura moins d'échanges. La formation perd un peu de sa méthode pédagogique.

Au niveau des participants, les CIO étaient représentés, avec dix-sept personnes. Ensuite, cinq personnes venaient d'une mission locale, réparties sur les différentes sessions. En moyenne, nous avons eu dix participants et trois réseaux présents par session. C'est un peu en deçà des objectifs fixés. Nous pensions avoir quinze ou vingt personnes. Cela rejoint les thématiques émises par M. Chauvet : l'accès à l'information. On l'a proposé. On a créé des sessions de formation pour transmettre cette information. Sur la participation, des choses que nous n'avons pas forcément maîtrisées sont à travailler, à mon avis.

Les points forts des sessions : la méthode pédagogique interactive a très bien marché dans toutes les sessions. Tous les participants sont ressortis assez contents des échanges qu'il y a eu entre eux, et ensuite, avec la présentation des résultats.

L'apport d'informations a été bénéfique. Il a permis de faire évoluer leur représentation. Quand ils venaient, comme les notions étaient compliquées, ils ne mettaient pas forcément tous la même chose derrière le terme de « mobilité ». Ça a permis de faire évoluer leur représentation.

Enfin, l'échange de pratiques était clairement la valeur ajoutée des sessions.

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 clairement une typologie d'étude, mais pas forcément pratique pour les acteurs de terrain.

En conclusion, nos sessions ont permis de faire évoluer les représentations. C'est une première étape. Au delà de l'étude réalisée, on va à la rencontre des personnes pour leur présenter nos travaux, discuter avec eux et échanger. Mais ensuite, sur l'appropriation, quelques difficultés demeurent. Une étape supplémentaire est *a priori* nécessaire. Elle serait selon nous la conception d'un outil pédagogique plus facilement utilisable par les acteurs AIO pour informer le public. Quand on parle d'outil pédagogique, ça peut être l'exemple d'une cartographie des mobilités, où on voit clairement à partir d'un métier, vers quel métier on peut aller. Ça peut être parlant pour le public. Il faut le vulgariser sans être trop technique. À notre avis c'est l'étape supplémentaire qu'il manque à nos travaux.

### **Régis Guillemette**

Merci Boris, et merci André.

On voit bien les complémentarités. On voit bien aussi la difficulté de rassembler autour de ces questions. D'où la nécessité pour nous de réfléchir sur d'autres modes d'ingénierie, pour permettre cette relation entre données, informations, et professionnels.

Troisième témoignage, celui d'AGEFOS PME, en la personne de Karine Garel qui va nous présenter une expérience de partenariat dans le cadre de l'expérimentation Transition CTP et plus globalement dans le cadre des missions d'un OPCA.

### **Karine Garel : « Expérimenter la transition professionnelle »**

En préambule, je vais vous dire que si André avait travaillé préalablement au dispositif dont je viens de parler, et si Boris avait fait une formation, ça aurait été génial. Vous allez voir pourquoi.

Je suis responsable de l'antenne de l'AGEFOS à Toulon. En avril 2006, j'ai appris que je faisais partie des sept bassins qui allaient expérimenter un dispositif : les contrats de transition professionnelle. Ça fait vingt-cinq ans que je suis à l'AGEFOS. Je me suis dit « pourquoi pas, c'est intéressant ».

Un rappel sur le contrat de transition professionnelle : ce dispositif s'adresse à des personnes licenciées économiquement. Elles ont le choix, dans l'entreprise qui les licencie, d'aller dans le dispositif du chômage ou de signer un contrat de transition professionnelle pour douze mois. Le terme est fort, « contrat de transition professionnelle » inclut le terme contrat. Il y a donc bien un engagement d'un an de la part du demandeur d'emploi. Il est accompagné par un référent désigné au sein de Transitio CTP, aujourd'hui du Pôle Emploi, puisque dans les nouveaux bassins le Pôle Emploi prend la relève. Il accepte de tout mettre en œuvre pour retrouver un emploi au bout des douze mois, un emploi dit « durable », d'au moins six mois.

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. Dans la vallée de l'Arve, où les gens font du décolletage, l'activité va mal. Ils vont devoir, obligatoirement, aller vers une reconversion. Le travail des référents, est qualifié de « luxueux » par rapport au travail des conseillers du Pôle Emploi, qui devaient accompagner 180 demandeurs d'emploi alors que les référents de Transitio CTP accompagnent 30 personnes. Quand je dis « luxueux », c'est qu'on arrive à faire un travail de qualité. Sur les 1 500 candidats que l'on a à Toulon, 55 % des personnes en CTP retrouvent un emploi durable.

Rapidement, vous parler de l'intérêt de se rapprocher et travailler la main dans la main avec deux publics, l'AGEFOS et Transitio CTP, on a engagé un cadre de professionnalisation informel, car je me suis rendue compte que les gens de Transitio CTP avaient une méconnaissance totale, et ils l'ont reconnu, ce qui était normal, du monde de la formation continue. C'est-à-dire quand on est sur un dispositif CTP, on a douze mois pour réagir.

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 débiter 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 données de cadrage et à des connaissances générales sur le fonctionnement du marché du travail, sur les mobilités, sur les trajectoires professionnelles. Ce sont autant de sujets que l'on peut traiter via la diffusion de connaissances produites par les organismes d'études nationaux ou régionaux. Cela pourrait prendre place dans des cycles de conférences régionaux tels que proposés par M. Chauvet.

J'aimerais prendre un exemple. Les restitutions d'études à partir des indicateurs du CEREQ sur l'insertion des jeunes diplômés suscitent toujours des réactions inattendues. Les études montrent que moins de la moitié des jeunes qui viennent de sortir du système éducatif, trois ans après la fin des études, occupent des emplois en rapport avec leur spécialité de formation. On ne peut pas pour autant en déduire que la formation n'est pas bonne, qu'il faut la professionnaliser plus. Cela veut simplement dire qu'il y a des formations qui débouchent sur des métiers à spectre large. Avec cette formation, on peut avoir plusieurs métiers. Pour occuper tel métier, on peut avoir suivi une diversité de formations. Vous le savez sans doute. Mais ce type de données suscite toujours beaucoup de débats et surtout de réflexions en termes de conseil en orientation et de construction de l'offre de formation.

Il y a intérêt à poursuivre ce type de vulgarisation des travaux des organisateurs de ces journées (CEREQ, DARES, les CARIF OREF...). Je pose donc une question à la salle : quelles sont vos attentes en matière d'études ? À partir de vos expériences de ce type de conférences ou de restitution d'études, peut-on échanger sur ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas, ce qui vous intéresse, et peut-être partager des expériences sur ce point ? Deuxième piste de réflexion et d'action : le développement des partenariats pour un partage des connaissances, des partenariats entre tous les acteurs, à la fois du côté du service public de l'emploi, qui connaît mieux les publics demandeurs d'emploi, que du côté organismes privés, comme les organismes collecteurs, qui connaissent mieux le monde de l'entreprise et ses besoins, mais aussi les chambres de commerce et d'industrie, les chambres des métiers, toute une autre série d'acteurs côté entreprise. Autant ma première piste d'action interpellait les acteurs plutôt nationaux ou régionaux, autant ces partenariats sont des partenariats de proximité, au plus près des usagers.

On a eu dans cet atelier un exemple très intéressant avec l'AGEFOS. Est-ce que dans la salle il y aurait d'autres expériences de ce type à porter à la connaissance de tous ? Il faudrait plus particulièrement évoquer les difficultés rencontrées pour mettre en place ce type de travail coopératif au niveau local, autour de la connaissance partagée des publics et des employeurs.

Toutes autres pistes de réflexion ou d'action sont les bienvenues.

Je passe au troisième point de mon intervention.

Il me semblait important, dans cet atelier, d'avoir un petit moment d'échanges sur un élément d'actualité, évoqué ce matin : le projet de loi relatif à l'orientation et à la formation tout au long de la vie. Ce projet de loi propose la mise en place de centres d'appels téléphoniques, de portails Internet, et le développement d'outils d'information nouveaux visant à améliorer le volet d'information grand public de l'AIO, souvent présenté comme un maillon faible de l'AIO. Comment on peut lire ce projet de loi, par rapport à notre atelier ? L'accent est mis sur la traduction de l'information pour les usagers et le grand public, et pas du tout pour les conseillers. Peut-être qu'on a mal posé il y a un an la question de cet atelier. Ou bien on ne la poserait peut-être pas de la même manière aujourd'hui. L'enjeu semble s'être déplacé sur l'accessibilité de l'information pour le grand public.

Par ailleurs, la réforme en cours porte sur le développement de l'information à distance, à côté d'un conseil en face-à-face, qui est la pratique la plus habituelle du conseil en orientation. Comment voyez-vous les conséquences pour le métier, pour les conseillers, et surtout pour les usagers, de cette grande évolution en matière d'AIO ?

## **Régis Guillemette**

Le cadre est posé, en deux temps bien distincts : le premier, d'une vingtaine de minutes, sera un appel à contributions de la salle, au regard de vos expériences, de vos rencontres, et peut-être de vos questionnements par rapport aux différentes interventions. La parole est à la salle. Je vous précise les règles du jeu : vous présenter, et dire le nom de votre structure.

## **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 formation et de l'insertion. Nous avons fixé un calendrier annuel, avec des secteurs professionnels ciblés, notamment ceux qui sont pourvoyeurs d'emplois. Ce sont des secteurs qui sont définis avec le directeur du Travail.

Je viens d'en faire un, il y a quinze jours, sur la thématique de la santé. J'ai invité une bonne partie des représentants de la profession de la santé (services de soins à domicile, hôpitaux, ambulanciers, EPAD, crèches). Je les ai conviés à parler de leurs besoins, de leurs difficultés, de leurs manières de gérer leur personnel au quotidien. Certains ont des initiatives de promotion de formations. D'autres utilisent des services publics, c'est-à-dire des CAREP, pour ceux qui connaissent, des promesses d'embauche, des initiatives pour fidéliser leur personnel. Nous avons aussi la problématique frontalière de la Suisse, avec le problème de fuite du personnel qualifié vers ce pays. Ils ont parlé de toutes les initiatives qu'ils avaient. Toutes ces informations-là étaient partagées et échangées avec les autres acteurs présents, c'est-à-dire les professionnels de la formation, de l'orientation et de l'insertion.

À peu près vingt-cinq personnes ont ce temps d'écoute et de partage. L'objectif est qu'à l'issue de ces rencontres, je diffuse un document résumant, si tenté qu'il soit possible de les résumer, les points forts sur lesquels les acteurs vont pouvoir s'appuyer, des sites ressources, des personnes ressources, des numéros de téléphone. C'est très concret. J'ai arrêté de faire des documents de quinze pages. Après, c'est le problème du temps, les autres acteurs ne sont pas là pour se l'approprier. Sur le territoire, il y a une centaine d'agents du Pôle Emploi. Tous ne sont évidemment pas là, les un ou deux qui viennent recueillent l'information et la relayent. J'essaie de faire un document qui va appuyer l'information donnée lors de ces rencontres qui durent une matinée.

Maintenant, ces rencontres sont aussi une manière de rentrer en lien, d'être sur une dimension humaine. Parce que je crois que c'est important. On a arrêté les mails avec des pièces jointes que l'on n'arrive plus à lire. Les gens du territoire ont l'habitude, six fois par an, de se donner du temps pour venir. Et au fur et à mesure, nous avons installé des habitudes, des échanges, des partenariats. Nous fonctionnons ainsi depuis huit ans, preuve de l'utilité de cette démarche.

Une autre partie de notre rencontre est consacrée à l'échange d'informations, sur des forums, sur des ateliers qui s'ouvrent, sur des actions de formation pour lesquelles il y a de la place. Ce temps de circulation de l'information, c'est aussi des temps où on gagne énormément, les uns et les autres. Ces personnes accueillent des publics, la relaient auprès des publics et optimisent les dispositifs. Il y en a, des dispositifs nombreux qu'on a tous du mal à s'approprier. En plus, comme vous le disiez, tout cela bouge, est vivant et parfois glissant. Même si on centralise l'information au niveau d'une personne, je crois que rien ne vaut la rencontre entre acteurs. On arrive à échanger et partager de l'information sur des initiatives, sur des actions qui démarrent, sur des contrats d'apprentissage, des sections qui s'ouvrent.

On discute de la formation initiale, de la formation continue, et de la formation en alternance.

## **Régis Guillemette**

Merci pour ce témoignage.

## **Pierre Laurent**

Je fais partie de l'observatoire régional des métiers.

Je voulais réagir à la première piste de réflexion, que je trouve très intéressante : montée en généralité et diffusion des connaissances issues des études. Je pensais, d'ailleurs, pas forcément issues des études. Par rapport aux échanges de ce matin, il y a le temps de la mobilité qui est le temps conjoncturel. Et il y a un temps plus à long terme, autour de la mobilité permanente, des logiques de mobilité pour les publics. Il me semble que ces dimensions sont importantes pour les publics.

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 concerner 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'utilisateur. 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 fautive. 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 démuné, 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 prémices. 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**

Évidemment, je suis complètement d'accord avec ça. Il va se jouer, aussi autre chose, c'est comment cette information est intégrée dans les pratiques. C'est-à-dire le fait d'avoir la donnée à disposition « j'en fais quoi », au niveau du processus ? Aujourd'hui, on n'a pas été assez loin, sans doute, sur le fait qu'on sait où est l'information. On sait bien la trier, et ce que vous proposez est très intéressant. On constitue un réseau, on fait une newsletter, etc. On arrive à faire ça. Et je pense que très rapidement on va arriver à animer quelque chose autour des processus d'orientation.

La difficulté, aujourd'hui, c'est l'utilisation, dans la relation intersubjective, avec le sujet, de cette donnée-là. Parce que chaque fois qu'il aura une décision, c'est quelle est la valeur de l'information. Or l'information peut être objective, fiable, labellisée. Est-ce qu'au fond, elle est certaine du côté de l'utilisateur ? On va se heurter à un vrai problème, cette fois de médiation de l'information. Il y sans doute un champ de développement de compétences dans nos métiers autour de ces questions.

Il y a un deuxième niveau : comment va-t-on travailler cette médiation de l'information dans des processus de décision de plus en plus compliqués ? Là, on n'est plus dans la question d'accéder à l'information, traiter l'information et interpréter l'information, mais faire des études de faisabilité, faire des business plans, élaborer des stratégies avec des zones d'incertitude acceptables, et donc, du coup, avec des données qu'on va nécessairement interpréter, mais avec des faisceaux de données. Ces faisceaux de données ont des choses paradoxales dès qu'on est sur des temporalités longues.

Du coup, l'utilisateur 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'utilisateur d'être rassuré sur le choix qu'il fait alors même qu'aucune donnée n'est totalement certaine par rapport à sa demande concrète. On a bien des faisceaux de convergence, on a bien des tendances, les études sur cinq ans nous disent à peu près les grandes tendances sur des emplois, des sites, des choses qui vont bouger. En même temps, dès qu'elles vont se traduire dans la décision individualisée, ça va poser problème. Nous sommes là sur des chantiers, que j'appelle des « chantiers de médiation », de professionnalisation à la médiation de l'information du côté de l'utilisateur qui nécessitent une vraie réflexion pédagogique spécifique. Je ne peux qu'être d'accord avec vous.

### **Isabelle Borrás**

J'aimerais apporter une réponse à votre interrogation. Il ne faut pas confondre au niveau des services qui se développent à distance, information et orientation. Quel va être le contenu de ces services, quel va être le profil des personnes qui vont délivrer ces services ? Je crois que ces questions sont encore ouvertes. Il y a déjà des expérimentations, dans le Nord, je crois, de services d'information à distance. La question est ouverte, de savoir quels sont les profils de conseillers qui vont être au bout du fil. Comment cela va impacter, plus largement, les profils de conseillers qui seraient plutôt sur le volet information et d'autre sur le volet conseil en orientation. On perçoit une dualisation du conseil en information et orientation avec des spécialistes de l'ingénierie de l'information et des conseillers en orientation face à face. Je ne sais pas ce qui va se passer, mais on voit la dissociation en train de se faire. Comment vous, vous voyez l'impact sur les métiers de conseiller ?

La deuxième question, peut-être plus importante, a trait aux usagers. Avec une dualisation, avec d'un côté des usagers autonomes face à l'information, capables de prendre leur téléphone, d'interpréter ce qui leur est dit, savoir faire confiance ou non, confirmer, etc., et de l'autre des personnes qui ne vont pas être capables et à qui ces services ne vont pas être utiles. Auquel cas, le face à face des conseillers serait réservé aux publics les moins autonomes et les plus éloignés de l'emploi.

L'avenir est ouvert. Ces services à distance s'inspirent d'une expérience en Angleterre de lignes téléphoniques 24 heures sur 24. Elles apportent des réponses très pratiques : « Je veux devenir aide-vétérinaire, quelle formation dois-je suivre ? ». « Je veux faire un stage à l'étranger, à qui faut-il téléphoner ? ». Ce n'est pas toute l'orientation. Cela participe de l'orientation.

### **André Chauvet**

Juste pour travailler sur ces questions-là actuellement, je pense qu'il ne faut pas que l'on confonde service, c'est-à-dire informer et orienter, et modalité. Si on considère que l'information peut être faite à distance, et que l'orientation ne peut se faire qu'en face-à-face, je pense qu'on réduit le débat. On a beaucoup d'expérimentations aujourd'hui de premier niveau de service et de conseil qui se fait à distance ou des structures qui ont installé cette pratique depuis un certain temps avec des résultats intéressants en termes de service (exemple du FONGECIF Bretagne).

Ce qui ne veut pas dire que tout peut se faire dans le champ du conseil selon cette modalité-là. Il y a des premiers niveaux de service d'analyse de la demande qui peuvent se faire selon des modalités différentes. Un enjeu de la loi est donc d'arriver à éviter qu'on soit dans une distinction formelle entre le processus d'information et le processus de conseil, mais bien dans une chaîne de services différents. Fournir de l'information de type réglementaire, de type financière ou sur des niveaux de rémunération peut finalement se faire selon de multiples formes (téléphone, site Internet...). Dès qu'on va être dans l'individualisation, et donc la traduction du côté de l'individu, une investigation est nécessaire. La distinction est très simple : quand le conseiller au téléphone commence à poser des questions à la personne comme « vous, dans votre situation, pour quelle raison envisagez-vous cela ? », vous êtes déjà dans un premier niveau de service qui est ce que nous appelons « info-conseil », dans notre jargon. Ce premier niveau de conseil est d'aider la personne à clarifier sa question.

C'est le travail sur l'information-conseil en VAE qui m'amène à distinguer ces niveaux. Mais on voit bien aujourd'hui que l'utilisateur peut rechercher de l'information, et là c'est l'accessibilité, la fiabilité, la rapidité ou la visibilité, qu'il va chercher. Dès qu'il va être sur des processus de conseil, sur des décisions plus longues, il

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'utilisateur.

### **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 différenciation 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 un 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.

Pour l'industrie agroalimentaire, qui recrute, on a emmené les acteurs qui le souhaitaient avec l'OPCA de la branche, l'AGEFAFORIA. Ils nous ont financé un bus, on a emmené demandeurs d'emploi et conseillers pour l'emploi visiter ce qu'était une entreprise d'industrie agroalimentaire, la réalité.

Les acteurs sont en attente de réalité. On est tous derrière nos bureaux, à conseiller les demandeurs d'emploi. C'est vrai que ce n'est pas évident, non plus, à un moment donné, de ne pas partager de l'information, de la recevoir. Et puis, il y a un côté convivial et humain. Je vais dire des choses peut-être très basiques, mais ça marche.

Quand on prend le téléphone, qu'on appelle et qu'on explique la démarche, je suis très étonnée, tout le monde est venu, y compris la DRH du nouvel hôpital d'Annecy, qui est quand même une grosse structure. La DRH est venue avec deux de ses collègues. Ils étaient trois, ils ont pris une demi-journée pour parler des métiers qu'ils avaient au sein de l'hôpital, des besoins, des possibilités d'emploi, des possibilités d'évolution.

Voilà, il faut s'y prendre à l'avance, prendre le téléphone, et dire qu'on est là, pour se rencontrer entre acteurs de l'emploi, de l'orientation, et les bénéficiaires des emplois, c'est-à-dire les employeurs. C'est tout simple.

## **Jean-Louis Villain**

Je suis directeur du centre d'orientation AFPA, pour la région Haute-Normandie.

Quand j'entends tout ce qui a pu être dit, et qui était très intéressant, je résume une chose. J'imagine une formation pour les personnes en charge de l'orientation, qui s'appellerait « Orientation et intelligence stratégique ».

Quelque part, on demande aux personnes d'être stratégiques, de la même façon qu'on demande aux acteurs qui viennent nous rencontrer d'être stratégiques. Mais encore faut-il qu'eux-mêmes s'adressent à des stratégiques.

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 très tournés vers l'entreprise, et d'un autre côté l'AFPA qui est centrée sur la personne, sur des formations et des dispositifs de formation plutôt financés par le public et des formations longues, etc. Je ne vais pas m'étendre, parce que nous sommes au début de notre expérience, mais j'imagine, encore une fois, un profil de personnes chargées de l'orientation. Et je le projette à travers l'emploi du temps de ces personnes, qui accompagnent, dans le cadre du dispositif licenciés économiques, les personnes.

L'emploi du temps est le suivant, sur trois tiers :

- un tiers de prospection d'entreprises, rechercher les emplois cachés qui pourraient être des opportunités pour les personnes qui sont en reconversion professionnelle ;
- un tiers de reporting ;
- un tiers d'accompagnement individuel.

Voilà comment mon partenaire m'a traduit les choses. Je pense que quelque part, c'est une mini révolution dans la posture et l'identité professionnelle des personnes qui sont en charge de l'orientation.

Je suis en charge de cet établissement d'orientation depuis six ans, auparavant j'avais une autre histoire, une autre vie. J'ai aussi été amené à monter des formations sur mesure, etc. Donc, il y a une dynamique, je crois qu'il y a des choses à chercher et à trouver.

Il y a d'autres professionnels qui font de la veille. Vraiment, ce que j'ai entendu chez M. Chauvet, ça me fait penser à des professionnels qui font de l'intelligence stratégique, du renseignement. Il y a des formations en géo-économie intelligence stratégiques. On pourrait dire orientation intelligence stratégique. Il y a des masters, là-dessus, parce que c'est complexe.

## **Régis Guillemette**

Isabelle Borrás, pour la réponse à une intervention.

## **Isabelle Borrás**

Je souhaitais répondre à deux questions, à M<sup>me</sup> Grimand et M. Laurent.

Sur le fait que vous soyez choquée par l'utopie du partenariat pour le partage des connaissances au niveau local, c'est vrai que c'est une piste d'action que j'ai indiquée, parce qu'il me semblait qu'elle illustre assez bien l'expérience relatée par M<sup>me</sup> GAREL de l'AGEFOS PME.

On peut se poser, effectivement, une question ; quelles sont les difficultés rencontrées ? On connaît les difficultés du partenariat, de la confiance entre acteurs, etc. Mais en même temps, dans ce type de pratique partenariale, on arrive peut-être à résoudre le problème de la dissociation entre les acteurs qui connaissent bien l'accompagnement des publics, et ceux qui connaissent bien les employeurs.

Ce type de partenariat a été impulsé il n'y a pas si longtemps dans les maisons de l'emploi qui avaient notamment pour vocation à la fois d'accompagner les publics et de faire du développement local en mettant autour de la table tous les acteurs. Cette piste est aussi explorée de manière très locale et opérationnelle dans des partenariats bilatéraux, au cas par cas, comme par exemple en PACA dans l'exemple présenté dans l'atelier. On a donc un bon exemple. Est-ce que cet exemple offre des perspectives crédibles de généralisation malgré toutes les difficultés, et peut-être l'environnement actuel moins favorable, avec notamment le coup de frein porté au développement des maisons de l'emploi.

Une critique des services d'orientation aujourd'hui en France – on peut ne pas être d'accord – c'est que l'accompagnement des parcours des personnes, on sait très bien faire ; ce qu'on sait moins faire, c'est le lien avec l'entreprise, avec les besoins des employeurs et la connaissance sur les débouchés, etc. Les pistes d'amélioration sont sur ce registre, et non pas sur ce que l'on sait déjà très bien faire.

## **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 précisé 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, CEREQ*  
*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 CEREQ, 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 reconnais 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 vocable 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 problèmes – rêvons un peu. Quand on voit aussi les trames fortes des PRDF, qui sont en cours d'application, on voit également que cette notion de sécurisation des parcours traverse l'ensemble des PRDF. Cela veut dire que pour les partenaires de la région, après discussions de l'élaboration des PRDF, cette notion a été un élément de préoccupations fortes de chacun des PRDF.

Avec la crise actuelle, on renforce l'importance de la connaissance des outils, propices à la prise en compte des mobilités. Un des axes de ce colloque d'aujourd'hui est à la fois de réfléchir ensemble, au milieu des trois réseaux mais avec chacun des partenaires de ces réseaux, et aussi une façon d'impliquer les services de l'orientation sur la prise en compte des mobilités et d'élaborer peut-être à terme ensemble quelques outils. On a quelques éléments qui vont nous être présentés cet après-midi. Ces quelques outils permettraient d'accompagner le changement des métiers à des degrés divers.

On va très vite passer sur les quelques points que je voulais aborder. C'est vrai que l'on est au croisement – 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 aussi qui permettent alors d'imaginer quelle peut être l'activation des pouvoirs publics dans l'organisation des parcours.

Nous avons fait le choix de trois initiatives :

- Parcours d'insertion et de professionnalisation ; quelles attentes et quels accompagnements ?
- Mobilités individuelles et choisies, organisées dans le cadre du parcours du CNAM.
- Territoires et approches de type collectif pour aller vers l'individuel ; comment anticiper les mobilités subies à un niveau territorial.

Pour ce faire, nous allons passer la parole à Christel Colin qui, dans son rôle de discutante, va nous faire un cadrage général après ces paroles extrêmement généralistes. Ensuite, nous passerons la parole à Chantal Labruyère.

### **Christel Colin : « Mobilité pensée, choisie, nécessaire »**

Bonjour, je vais faire un petit commentaire général pour introduire les différents exposés et ensuite, comme l'a indiqué Maryse Dubois, j'aurai le privilège de poser des questions aux intervenants.

Cet atelier est en fait construit autour de trois interventions, illustratives et concrètes – c'est un peu cela l'optique – et, comme Maryse Dubois l'a rappelé, qui n'ont pas vocation à livrer un examen complet de ce thème, ni du point de vue des types de dispositifs publics mobilisés, ni du point de vue des formes de mobilités, qui sont nombreuses, tant ces deux plans sont riches.

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. Les contributions, notamment de Chantal Labruyère du CEREQ et de Jérôme Bertin d'ARAVIS, vont très bien l'illustrer.

Chantal Labruyère va présenter des actions d'accompagnement renforcé pour des salariés en situation précaire dans leur parcours de VAE. Là, se posent des questions de connaissance de la VAE elle-même, puis de connaissance et de mobilisation des moyens d'accompagnement, avec la nécessité d'une coordination entre la direction départementale du Travail, la Préfecture, les OPCA, les employeurs, l'AFPA (cela dépend des territoires mais globalement cela peut impliquer un peu tous ces partenaires). Tout cela pour assurer un accompagnement dans la durée. Il y a parfois des questions de rupture de statuts qui se posent et qui conduisent à rechercher des solutions innovantes au cas par cas pour garantir cet accompagnement dans la durée et la continuité des parcours. Cet accompagnement dans la durée est tout à fait essentiel car on a pu voir, au travers de différentes études, que le fait d'être accompagné dans la démarche de VAE par un organisme a un impact important, avec d'une part le raccourcissement du parcours (le délai entre la recevabilité et le passage devant le jury), souvent long, et d'autre part l'accroissement significatif des chances d'obtenir une certification complète.

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. »

Globalement, 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 Labryère 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 CEREQ, chargée de la relation entre le CEREQ et les ministères certificateurs et de l'animation des groupes d'experts CEREQ, 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 CEREQ 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 resituer 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 constatez tous les jours – aspirent à détenir, accéder au diplôme, dont ils surestiment d'ailleurs probablement la valeur marchande. C'est pour eux une sorte de sésame pour sortir de la précarité. Très souvent, cette aspiration au diplôme trouve sa traduction dans une demande de formation qualifiante, même si la perspective d'un retour à l'école en inquiète plus d'un.

On a pu constater également, du côté des accompagnateurs du service public de l'emploi en général (je mets là tous les types d'accompagnateurs), que le passage par la formation pour acquérir des compétences pouvait apparaître comme un peu incontournable pour ces publics-là justement : du côté de ces acteurs, il y a en effet souvent une difficulté à les penser comme des utilisateurs potentiels de la validation. Enfin, du côté des employeurs de ces personnels – là je parle surtout du monde associatif, moins des collectivités territoriales ou de la fonction publique hospitalière – la durée de la VAE peut apparaître comme un coût insurmontable pour des structures très souvent extrêmement fragiles, pas sûres de leur devenir, dans des situations donc de fragilité économique très forte. Il y a donc beaucoup d'obstacles *a priori* à l'engagement de ces publics dans la VAE.

Les dispositifs mis en place ont permis d'agir sur tous ces registres grâce notamment à la mobilisation de lignes budgétaires publiques, parce qu'il y a toute une série de choses qui ont un coût et ne pouvaient être prises en charge autrement ; grâce aussi à la mobilisation de tous les acteurs concernés sur le territoire. Celle-ci a permis dans de nombreux cas de construire une culture commune qui a changé le regard d'une partie des acteurs, à la fois sur la VAE et sur la capacité de ces publics à entrer dans le dispositif. Et cela aussi bien du côté des services de l'emploi que du côté des certificateurs eux-mêmes.

Examinons maintenant de manière un peu plus précise ce que permet la mobilisation de lignes budgétaires ad hoc dans ces dispositifs expérimentaux. Cela permet d'abord de développer de l'information ciblée au-delà des campagnes générales, sur des types de publics, sur des structures d'AIE, etc. Cela permet ensuite la mise en place d'un accompagnement précoce : le fameux accompagnement AMONT qui est en train de se développer mais qui, en 2005, était encore quand même assez rare, pour aider au choix du diplôme et préparer le dossier de recevabilité, dont on sait que c'est encore une étape qui est difficile avec beaucoup d'abandons à ce niveau-là. Ces lignes budgétaires permettent aussi de prendre en charge l'accompagnement méthodologique et la formation post-jury dans tous les cas où les structures employeurs ne peuvent pas mobiliser leurs propres moyens de financement. On pense à tous les emplois aidés qui n'avaient pas droit à émarger au financement des OPCA ou dans certains établissements publics d'enseignement où il n'y avait pas de budget pour la formation des personnels de type contractuels, etc.

Examinons ensuite ce qu'apporte la mobilisation des acteurs, qui pour moi est un élément fondamental de ce type de dispositif collectif : elle permet avant tout de faciliter l'accès aux dispositifs de droit commun, comme les prestations individualisées des points information conseil, l'accès aux financements spécifiques comme le chèque VAE des régions. Et éventuellement aussi elle permet de mobiliser de manière ad hoc d'autres dispositifs des politiques publiques. Je pense là, par exemple aux dispositifs de lutte contre l'illettrisme, qui peuvent venir en articulation, en complémentarité avec la VAE. Elle permet aussi – Christel Colin l'a indiqué – de chercher des solutions pour faire face aux ruptures statutaires qui interviennent pendant les parcours de ces personnes. Entre les parcours en emploi aidé et les démarches VAE, il y a en effet souvent des temporalités qui ne s'accordent pas : le projet de VAE s'élabore en effet souvent après une période assez longue en emploi aidé, et donc assez près du terme du contrat. Le candidat va donc perdre ses appuis internes à la structure d'insertion, au moment où il va devoir se confronter à la rédaction de son dossier. Cette mobilisation des acteurs permet aussi d'apporter aux employeurs et aux divers accompagnants un éclairage, une information complémentaire sur les spécificités, les dispositifs de chaque certificateur dont vous savez qu'ils sont différents : les dossiers ne sont pas les mêmes, les procédures non plus, les attentes des jurys ne sont pas tout à fait identiques, etc. Ces dispositifs permettent aussi aux différents acteurs concernés d'élargir, d'enrichir sensiblement leur vision de l'offre de certification, contrecarrant ainsi les effets d'un certain aveuglement collectif, propre à tel ou tel milieu professionnel, en matière de certification pertinente.

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 enseignements généraux à partir de dispositifs qui concernent 10 ou 15 personnes.

Au passage, on peut noter qu'en matière d'évaluation de la VAE, sur les effets en termes de promotion sociale d'une manière générale, qu'il y a très peu d'études quantitatives : il est très difficile en effet de mettre en place des dispositifs expérimentaux permettant de comparer les parcours de ceux qui ont fait une VAE de ceux qui n'en ont pas fait. Cela suppose en effet de pouvoir observer des populations témoins qui sont dans les mêmes conditions mais qui ne bénéficient pas de la VAE. Cela suppose l'usage de méthodologie d'évaluation assez complexe, à l'instar de ce que qui va être expérimenté dans le cadre du programme du Haut Commissariat à la jeunesse.

Malgré ces réserves, on peut mettre en évidence, sur la base des entretiens que l'on a réalisés pendant ces expérimentations, certains effets positifs de la VAE, avant même le passage devant le jury et l'attribution de la certification : la démarche en effet a un impact fort sur la question du projet professionnel. Ce projet devient essentiel pour déterminer le choix du diplôme et il doit articuler étroitement le passé, les compétences acquises sur lesquelles va s'adosser le dossier VAE, et l'avenir, la nouvelle qualification que l'on vise. Le contexte donc dans lequel la démarche VAE place les individus est un peu particulier du point de vue de la construction du projet professionnel. C'est, de ce point de vue-là, un outil je pense assez puissant pour mettre les gens dans une autre posture de construction du projet professionnel.

Par ailleurs ce processus, avant même la délivrance du diplôme, favorise la reconnaissance par les candidats eux-mêmes, des compétences qu'ils détiennent. Cette reconnaissance par soi est un premier pas vers la reconnaissance par d'autres, que ce soit les jurys de VAE – et on l'a entendu dans plein de témoignages sur la VAE – mais aussi par d'éventuels employeurs à l'occasion de candidatures déposées. Cette réassurance sur ce que l'on sait permet d'être dans une bien meilleure posture quand on se présente à un entretien d'embauche.

Je terminerai en attirant l'attention sur le fait que cet effet positif en termes de projet professionnel, suppose que le choix du diplôme soit ouvert. S'il est donné à l'avance, la mise en dynamique personnelle est moins forte et les risques de déception plus grands. Et cela d'autant plus que la valeur marchande du diplôme ciblé par le dispositif collectif n'est pas solidement assurée sur le segment du marché du travail visé. Or dans le travail que nous avons mené pour la DIV, on a pu constater que certains dispositifs expérimentaux verrouillaient les catégories de diplômes qui pouvaient être accessibles : dans certains cas les candidats n'avaient même pas de choix du tout, seul les titres de niveau V et IV de la médiation du ministère de l'Emploi pouvaient être demandés en VAE. Comme il s'agissait d'adultes-relais en situation de médiateurs de ville, cela pouvait paraître assez logique. Et le résultat en termes d'accès à la certification était très positif. Mais cette réussite s'accompagnait aussi de l'interrogation suivante : « Qu'est-ce que je fais avec ce diplôme ? ». Sur le marché de l'emploi, les nouveaux diplômés ont en effet très vite constaté qu'il n'y avait quasiment aucune offre d'emploi sur le marché du travail ordinaire sur ces métiers de la médiation et qu'ils cherchaient des candidats qualifiés dans ce domaine. Par contre, ils constataient qu'à côté, sur le marché du travail social en général, il y avait de la demande. Du coup, beaucoup ensuite se sont réinvestis dans des démarches visant à accéder à des diplômes un peu décalés peut-être par rapport aux compétences qu'ils avaient acquises mais qui leur permettaient d'avoir un projet professionnel beaucoup plus assuré, quitte à articuler validation et formation.

De ce point de vue-là, on a pu constater que la manière dont est monté en amont le dispositif et le fait qu'ils mettent ou pas le projet professionnel de la personne au centre, peut avoir des effets non négligeables sur son efficacité au fond globale.

### **Christel Colin**

Pour prolonger ce qui vient d'être dit, je m'étais interrogée – puisque vous étiez intervenue en cours d'action – sur le devenir un petit peu des personnes. Ce sont toujours des questions que l'on se pose, surtout à la DARES : on aime bien regarder des personnes, qui sont passées par des dispositifs, voir ce qu'elles sont devenues.

Est-ce que vous avez des éléments sur le devenir ? Et à défaut, si vous n'en avez pas, qu'est-ce qui, au vu de la manière dont cela se passait, semblait favoriser de tels débouchés ou au contraire leur faire obstacle ? Vous avez parlé notamment du fait que l'offre de certification qui leur avait été proposée étant réduite, cela pouvait un peu faire obstacle au passage vers l'emploi ordinaire. Est-ce qu'il y avait d'autres éléments qui peuvent illustrer cela ?

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 adulte-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 ? Est-ce pour se former sur une thématique particulière ? Est-ce pour se faire plaisir ? On peut imaginer un certain nombre de motivations avec toujours en ligne de mire ce fameux projet professionnel. Moi, homme à l'origine des questions d'insertion et d'orientation professionnelle, j'y tiens beaucoup : se former c'est très bien, mais dans quel but ? C'est vraiment un point clé. On essaye mais ce n'est pas toujours facile. Je dirais que l'on a, en cette période de rentrée, eu du mal à migrer aussi puisqu'on a beaucoup d'inscriptions, des gens qui viennent nous voir et qui veulent telle formation, « je veux m'inscrire là, je veux faire ci ». Ce n'est pas toujours simple d'avoir le temps de réquisitionner l'objectif, le projet, quand les gens arrivent avec une demande. C'est pourtant un travail qu'il faut se forcer à faire pour s'assurer qu'il y ait bien une cohérence entre le moyen et l'objectif. Cela me paraît absolument essentiel.

« Cela nous oblige [...] à être très vigilants sur les objectifs des personnes qui entrent au CNAM : est-ce pour obtenir un diplôme ? Est-ce pour se former sur une thématique particulière ? Est-ce pour se faire plaisir ? On peut imaginer un certain nombre de motivations avec toujours en ligne de mire ce fameux projet professionnel. »

Une autre caractéristique est la justification de l'expérience professionnelle qui est intégrée dans les référentiels. Il y a aussi un certain nombre de CTS qui sont identifiés au regard de l'expérience professionnelle, dans une sorte de mémoire qui est rédigé. C'est pour cela que l'on a tendance à dire que la VAE ne nous a pas trop bouleversés culturellement : on a déjà, dans la pratique, une logique de reconnaissance de l'expérience.

L'offre de l'établissement public est déclinée dans les centres régionaux associés et dans un certain nombre d'institutions spécialisées. L'établissement exerce une tutelle pédagogique et référence tous les enseignants qui seront amenés à dispenser des cours dans les régions.

L'individualisation des parcours est au cœur de notre démarche.

Pour l'évolution des modalités, la VAE, la VAP 85, la VES, je ne reviens pas sur ces notions-là, notamment sur la VAE dont je donnerai des éléments par la suite. Il y a une stabilisation actuelle des demandes sur ces questions.

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 qu'ils permettent de filmer un enseignant dans un lieu donné et que son cours filmé soit diffusé en simultané dans un autre lieu géographique. Je l'ai testé en tant qu'intervenant et j'ai trouvé cela assez intéressant : un peu surprenant au début parce qu'on se demande comment on va faire pour gérer les gens qui ne sont pas en face de nous, à distance, mais finalement on y arrive plutôt bien. Certains systèmes disposent de micros dans l'autre lieu géographique, les personnes peuvent intervenir et poser des questions. Finalement, tout cela représente une certaine interactivité : qui ne remplacera pas le face à face pur mais qui permet surtout à des personnes de certains territoires plus ruraux d'accéder aux enseignements. Ce n'est quand même pas neutre sur des formats qui sont assez proches du face à face classique sans aussi les fameuses difficultés du nombre d'auditeurs minimum pour ouvrir un stage – car en présentiel c'est quand même cela la réalité. Là, à partir du moment où l'enseignement est ouvert en ville, on peut le déployer comme cela dans de plus petites communes. C'est au service d'une logique territoriale et cela intéresse beaucoup les partenaires publics.

L'apprentissage et les contrats professionnalisation : en cinq ans, le nombre d'inscrits a été multiplié par trois.

La construction de parcours mixtes : là, je m'y arrête parce que c'est particulièrement intéressant et je refais le lien avec la VAE. Quand quelqu'un vient nous voir, par rapport à une demande de VAE par exemple, on va regarder par rapport au référentiel du diplôme visé (on fait le choix avec la personne), on regarde ce qui peut se faire. On essaye aussi de construire avec la personne éventuellement un parcours mixte si c'est envisageable en disant : « Je valide la VAE, un certain nombre de modules d'unités parce que je connais bien, je l'ai pratiqué pendant des années, cela ne me posera pas de soucis *a priori* de pouvoir le valider. En revanche, tel ou tel domaine, je ne connais pas du tout. Ce n'est donc pas la peine d'aller au casse-pipe auprès du jury, ces unités-là ne me seront certainement pas accordées ». Par contre, il est intéressant de voir comment cette personne peut suivre ces unités-là en cours du soir ou en formation à distance. Cette flexibilité-là est quand même très intéressante. Les personnes sont preneuses de cette construction-là parce qu'on essaye de s'adapter au maximum à leur problématique, à ce qu'ils savent et peuvent faire, à ce qu'ils ont envie de faire. Il faut mixer tout cela le plus harmonieusement possible.

Pour la typologie de parcours professionnels, les objectifs et caractéristiques des auditeurs, une enquête a été menée par le CNAM sur ces questions-là. La logique d'enquête a concerné plusieurs milliers de personnes. L'échantillon est large mais restons prudents par rapport aux chiffres : il y a toujours une notion de lieu et de temps qui n'est pas reproductible à l'identique dans tous les territoires et à tous les moments des années qui se suivent. Cela donne, à mon sens, un ordre de grandeur qui est intéressant.

Il y a un certain nombre de motivations que l'on a pu identifier : promotion sociale, gestion de carrière, accumulation de ressources, reconversion professionnelle volontaire, forcée, en danger professionnel, recherche de son insertion professionnelle. Je vais y revenir.

- La première typologie qui représente 24 % des auditeurs sondés sur cette question est la promotion sociale. Ce qui les motive, c'est d'évoluer fortement de manière ascendante. Ils tendent à changer de catégorie sociale. L'objectif est de suivre une formation longue et diplômante afin d'obtenir la promotion désirée. L'existence d'une hiérarchie professionnalisable incontestable dans leurs domaines d'activités facilite ces parcours. On va retrouver des gens issus des fonctions techniques, de l'informatique où souvent la traçabilité des filières est un peu plus aisée que dans d'autres domaines. Ils ont 28 ans de moyenne d'âge et plus de deux tiers d'entre eux disposent d'un niveau bac à bac+2 en formation initiale.
- Ensuite, on a des personnes qui sont dans une logique de gestion de carrière. Ils sont 11 %. Ils se définissent plutôt comme ayant des objectifs à court terme, dont le réalisme est la caractéristique majeure. La formation doit leur permettre, pour une partie d'entre eux, d'obtenir la fonction qu'ils n'ont pas réussi à obtenir souvent lors de leur premier emploi. Le diplôme acquis doit pouvoir être monnayé. Il y a bien cette logique de recherche d'opportunité et de donner un nouvel élan à sa carrière mais de manière très proactive. Beaucoup n'ont pas connu le chômage. 40 % ont un diplôme initial de niveau bac+3 et plus. Et bien que toutes les fonctions soient représentées, ils sont plutôt issus là aussi des fonctions techniques ou de l'informatique d'une manière générale.
- Autre typologie très différente des deux premiers, des gens qui sont dans une logique d'accumulation de ressources, qui représente 18 % (un cinquième, ce qui n'est pas négligeable). Ils sont en situation de non-définition d'objectifs professionnels, ce n'est pas leur but premier. Ils souhaitent se doter de ressources qui leur

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 attractif 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'évoquerais 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 5/6<sup>ème</sup> 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 un institut qui s'appelle le CNE (centre national de l'entrepreneuriat). On accompagne aussi sur des parcours visant à un niveau bac+2, sur des questions de création, développement ou de la reprise d'entreprise. On a une convention spécifique sur ces questions-là, c'est aussi un cheval de bataille en Lorraine. Le salariat, la promotion sociale dans le cadre du salariat est une chose mais il y a aussi la question de la création d'entreprise. À ce titre-là, on permet à des gens qui veulent reprendre ou créer une entreprise de se former aussi en validant leurs parcours dans ce domaine.

## **Jean-Marie Einhart**

Dans votre typologie, vous parlez de promotion sociale. Or, pour moi, la promotion sociale est le siècle des lumières, Rousseau, Condorcet, le Front Populaire, la Constitution de 1946... Enfin, la promotion d'un individu capable de réagir, de comprendre, de voter et de déléguer ses pouvoirs en connaissance de cause et donc un individu socialement plus important. Quand vous parlez de promotion sociale, c'est de la promotion d'un statut social. Et du coup, cela me ramène au distinguo entre les deux premières typologies : promotion sociale et promotion de carrière. J'ai bien entendu que dans l'accès à de nouvelles ressources, on trouve cette dimension de promotion sociale puisqu'il n'y a pas de finalité directe.

## **Christian Bataille**

Tout à fait. C'est bien au moment de la création et fondation du CNAM que l'on a parlé de cette mission de promotion sociale. C'était effectivement la mission première du CNAM à l'époque. Donc, on est bien au siècle des Lumières, dans cette logique-là. Maintenant, dans les parcours et dans ce qui se vit aujourd'hui, il est clair qu'on est à la fois dans une logique de parcours professionnel et dans la promotion de sa carrière via une mobilité (typologie numéro 1) que la typologie numéro 2 où l'on est plus sur une logique de gestion de carrière à plus court terme (c'est pour cela que le distinguo se fait). Mais on s'intègre là aussi dans une logique de mobilité et de parcours d'évolution.

## **Maryse Dubois**

On vous remercie beaucoup M. Christian Bataille qui – je souligne – a pris au pied levé le remplacement de M. Bouly qui devait venir et avec lequel nous avons travaillé depuis le mois d'avril pour la préparation de ces ateliers. Je remercie donc beaucoup M. Bataille d'être venu comme cela.

On va maintenant passer au troisième exemple. C'est un exemple également très différent puisqu'on a choisi de lier cette notion de dispositif public au service de la mobilité avec l'action territoriale. J'ai donc souhaité avoir la présence de représentants de l'ANACT et du réseau ARACT puisque ce réseau est aussi là pour construire, analyser les parcours et trajectoires professionnels.

À ce titre-là, nous avons deux intervenants : Jérôme Bertin qui va bientôt prendre place ici, représentant du réseau ANACT au titre de l'ARAVIS Rhône-Alpes. Il a préparé, en tant que chargé de mission à l'ARACT Rhône-Alpes, son intervention avec l'appui d'Emmanuelle Saint-Genis qui souhaitait nous faire une petite présentation préliminaire.

## **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 de travail) au sein d'un des trois départements qui constituent l'ANACT. Ce département est le département « Compétences et emploi ». Une de mes fonctions en tant que chargée de mission est également d'animer la connaissance sur la question des parcours professionnels. C'est pour cela que l'on a été repéré dans l'échange, la constitution et l'animation de cet atelier.

Simplement, on a choisi de donner la parole à des actions de terrain très concrètes. Je ne vais pas vous faire un exposé sur comment l'ANACT a envie de travailler la question des parcours professionnels mais je vais très rapidement laisser la parole à Jérôme Bertin. Il est d'ARAVIS, c'est l'agence régionale de l'amélioration des conditions de travail. L'ANACT est un réseau de 25 ARACT et d'une agence nationale. Il porte un regard spécifique sur le travail à travers la question des conditions de sa réalisation.

À propos du sujet qui nous rassemble aujourd'hui, on part du constat que la mauvaise qualité du travail peut être un obstacle majeur à la mobilité.

Le réseau ANACT-ARACT s'intéresse à la question de la construction des parcours professionnels de manière à conduire les acteurs du marché de l'emploi, les entreprises et aussi les individus à redécouvrir l'importance des facteurs liés au travail concret, à sa qualité et à ses conditions d'exercice dans le temps. On se dit que la mobilité est issue aussi d'un parcours rétrospectif. On peut difficilement envisager un parcours à venir sans prendre en compte également les traces laissées, positives ou négatives, par le travail tant en termes de santé que de compétences, que d'inscription dans un réseau professionnel, social permettant de se projeter et d'être acteur de sa vie professionnelle.

« On peut difficilement envisager un parcours à venir sans prendre en compte également les traces laissées, positives ou négatives, par le travail tant en termes de santé que de compétences, que d'inscription dans un réseau professionnel, social permettant de se projeter et d'être acteur de sa vie professionnelle. »

On pense nécessaire de construire une approche rétrospective et prospective des parcours professionnels. Cela suppose de s'intéresser d'une part aux modalités de gestion et de management des compétences et ressources humaines dans les entreprises ; et d'autre part de s'intéresser au contenu du travail et de ses réalisations. À travers les conditions de réalisation du travail, on essaie d'avoir aujourd'hui, percutés par cette notion de parcours professionnel, une vision expansive c'est-à-dire qui englobe le développement des compétences, le maintien de la santé, l'organisation du travail et son impact sur la professionnalisation. Et également les questions de dialogue social et d'animation territoriale puisque évidemment la question des parcours professionnels ne peut plus aujourd'hui se regarder sur le seul périmètre des entreprises mais bien sûr au-delà de ces frontières.

C'est spécifiquement sur cette question que Jérôme va vous présenter une action qui s'appelle SECURIS'RA.

## **Jérôme Bertin : « Pour anticiper les mutations économiques »**

Je vais vous présenter le dispositif SECURIS'RA qui est du conseil régional auquel nous avons participé mais nous n'en sommes pas l'acteur principal. On a été plutôt en assistance de maîtrise d'ouvrage, ingénierie, conception, appui sur certains territoires.

SECURIS'RA veut dire sécuriser les parcours en Rhône-Alpes. Il vise donc à la sécurisation des parcours mais fait partie d'une politique d'appui à la gestion et à l'anticipation des mutations économiques dans les PME. Ce n'est pas un dispositif qui est consacré à la mobilité, même s'il y a un relais mobilité.

C'est important pour que vous puissiez gérer vos frustrations si jamais il doit y en avoir à l'issue de cette présentation. Néanmoins, je vais vous présenter ce que l'on peut en retirer sur les questions de mobilité, tant du point de vue des entreprises que de la gestion du dispositif public car celui-ci est très complexe mais nous permet peut-être d'avoir des enseignements intéressants.

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 défailante. 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 gestions 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 la plupart des acteurs, quand on est dans des dispositifs très complexes tels que SECURIS'RA, partenaires sociaux et autres, le lien entreprises et acteurs qui aident les entreprises et acteurs non spécialistes est très problématique. L'entreprise reste une boîte noire pour ces acteurs-là.

Enfin, troisième problème c'est le lien entre acteurs publics et les autres acteurs. La grosse difficulté est : comment ne pas raisonner « dispositif » mais raisonner « objectifs ». Madame parlait de culture commune à créer : en région Rhône-Alpes, c'est loin d'être fait. Grâce à des dispositifs tels que celui-là, cela peut avancer mais on s'aperçoit que naturellement les gens restent dans la VAE, dans SECURIS'RA. Personne ne fait le lien réellement concret : « Ah bon, quel est le problème réel de l'entreprise et du coup cela passe par quoi ? Comment s'associe-t-on pour que cela passe par là ? ». Il nous semble que l'un des secrets pour que l'on arrête de penser dispositif et que l'on développe des logiques d'objectifs, c'est d'avoir une organisation du retour d'expérience en entreprises aux acteurs du territoire. On ne sait pas trop encore comment on doit faire, on est en recherches. Mais en tous les cas, cela ne passe pas par tout ce qui est déjà connu, il faut inventer autre chose.

### **Maryse Dubois**

Merci infiniment pour cette présentation à la fois passionnante et pleine de projets, de nécessités à travailler ensemble.

### **Christel Colin**

Pour compléter les exemples que vous avez montrés et qui ne sont pas tout à fait dans ce registre-là de ce que j'avais pu voir du dispositif, cela semblait intéressant pour aider les entreprises et les territoires à surmonter les chocs économiques. Est-ce que vous avez des exemples où justement cela a pu aider à surmonter la crise actuelle ? Comment cela peut être mobilisé, comment cela peut fonctionner dans ce cadre-là ?

Et l'autre question est en quoi cette démarche est-elle spécifique au territoire sur lequel elle a été mise en place et sur quels aspects est-elle transposable, totalement ou pas ?

### **Jérôme Bertin**

Sur la crise, des actions sont menées. Le problème est que là encore, il ne faut pas penser SECURIS'RA ou VAE. Il faut penser articulations entre tout cela. Il y a des territoires qui mettent en place des actions qui articulent SECURIS'RA, le dispositif « Former plutôt que licencier » de l'AGEFOS, des dispositifs ou des actions de branches. Mais aujourd'hui en Rhône-Alpes, le dispositif est trop jeune : il s'est mis en route en 2005. Vous imaginez le temps de renverser toute l'organisation précédente, d'en créer une autre et de mettre en place des actions conseils, il a fallu trois ans, donc le concret dure depuis un an et demi, deux ans.

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.

Après, cela est spécifique à Rhône-Alpes, grâce à la volonté politique très forte du conseil régional de penser le territoire autrement, ce qui n'est pas une mince affaire. Je n'ai pas le temps d'aller dans le détail mais mettre en place les CTEF ou les ZTEF a été très compliqué. Enfin, la mise en place n'est pas compliquée mais il faut que tout cela soit réellement vivant.

Après, en quoi est-ce transposable ? Il me semble que, sans forcément reproduire cette organisation-là dans d'autres territoires (il faut plus d'une mandature pour le mettre en œuvre), il faut réfléchir à la notion de bassin d'emploi et à l'articulation des acteurs.

Je ne sais pas que vous dire d'autre parce qu'on n'a pas trouvé la solution. Il faut aider les acteurs à ne pas raisonner dispositif. C'est très compliqué – je vais être encore très prétentieux là, je suis désolé – parce que la plupart des gens qui animent ces différentes instances, qui organisent ces actions-là comme ITP, sont des acteurs ayant des enjeux mais qui n'ont pas forcément la compétence d'être des assembleurs. C'est tout un métier d'être assembleur. Et sans le vouloir, parfois en mal gérant une animation de réunion, cela provoque des susceptibilités qui empêchent le travail.

### **Maryse Dubois**

On va essayer de bien terminer la gestion de l'atelier. Est-ce que vous avez une question ou une appréciation sur ce dispositif ? Est-ce que vous avez saisi la substantifique moelle de ce dispositif complexe mais passionnant ?

### **Stéphanie Mailliot**

Ce que je trouve intéressant c'est que se dessine, à travers votre exposé, le lien entre mobilité et santé. Vous montrez effectivement que les questions de mobilité s'ancrent dans des conditions de travail et d'organisation du travail. Ce que je trouve également intéressant c'est de pointer à travers tout cela le lien entre conditions de travail et finalement conditions de la mobilité, à travers toutes ces questions d'articulation et de nécessité d'un travail d'acteurs en commun.

### **Maryse Dubois**

Ce type de dispositif existe-t-il dans vos régions d'origine ou est-ce quelque chose de totalement rhônalpin ? Je sais, pour avoir travaillé dans un conseil régional, que le conseil régional Rhône-Alpes avait déjà essayé de travailler sur des zones différenciées des zones d'emploi depuis déjà bien longtemps, une bonne dizaine d'années. C'est intéressant de voir l'effet que cela peut prendre ensuite au travers du lien avec l'entreprise et le territoire.

J'espère que cela vous a intéressé. Je voulais vous remercier de votre qualité d'attention. J'espère que vous ne vous êtes pas ennuyés. J'ai trouvé que c'était très diversifié.

Je vais me livrer à un petit exercice rapide de conclusion puisque nous devons également fournir une forme de conclusion et ouvrir les travaux de chacun des ateliers en lien avec l'ensemble du réseau CEREQ, DARES et CARIF OREF.

Cet atelier – me semble-t-il – a démontré que l'utilisation des dispositifs publics de soutien à la mobilité nécessite d'avoir une certaine capacité à travailler ensemble sur l'organisation individuelle des parcours et le dernier exemple est tout à fait illustrant de cette capacité et cette volonté de travailler ensemble.

Il me paraît également nécessaire d'aider les acteurs-relais et les individus à circuler efficacement dans et entre les dispositifs de construction de parcours. On a souvent tendance à parler dispositif mais pas forcément comment on y rentre, à quel moment on y entre et on en sort et dans quel état. C'est cet aspect-là de circulation qui me paraît nécessaire de faire apparaître. Garantir cette capacité à circuler entre et dans les dispositifs est une façon de garantir l'autonomie des individus à sécuriser leurs propres parcours. Il faut donc savoir l'utiliser et connaître les palettes des dispositifs existants et le sens qui leur est donné.

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 CEREQ, 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, CEREQ*  
*Jean-Paul Cadet, CEREQ*  
*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 CEREQ. 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 appliqué aux entreprises et aux territoires, le CEREQ 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 accompagnez 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 avons 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*. Ce document est téléchargeable sur le site du CNFPTLV.

Ce matin nous avons donc planté un décor autour de la mobilité. On va commencer par une présentation de la mobilité des salariés en Île-de-France, je vais passer la parole à Frédéric.

### **Frédéric Lainé : « Mobilité des salariés : le cas particulier de l'Île-de-France »**

Nous allons traiter à la fois la question des déterminants nationaux de la mobilité professionnelle, mais de façon assez brève puisque Valérie Ulrich en a beaucoup parlé ce matin, et aborder la question des spécificités de l'Île-de-France en ce qui concerne cette mobilité.

Quelles sont les dimensions de la mobilité analysées dans cette étude ? On s'intéresse aux mobilités des personnes qui sont en emploi, les transitions emploi-chômage ou chômage-emploi sont donc exclues. Sont étudiés les changements d'entreprise, de métier, de poste, les mobilités ascendantes (promotions), mais aussi descendantes (les déclassements). On examine également, les enchaînements de mobilité. Traditionnellement les études sur les changements de situation professionnelle portent sur des comparaisons de situation professionnelle entre deux dates, les trajectoires professionnelles sont moins étudiées faute de sources disponibles. Nous essayerons ici d'aller un peu plus loin que la simple comparaison de deux situations professionnelles en portant un regard sur les enchaînements de mobilités.

Outre la mise en évidence des déterminants nationaux de la mobilité, la question des spécificités régionales sera abordée. Est-ce que la mobilité professionnelle est plus importante en Île-de-France ? Quelles en sont les raisons ? Quelles sont les différences avec les régions de province ? Cette étude a été réalisée en mobilisant l'enquête Formation qualification professionnelle évoquée ce matin.

On constate en Île-de-France une mobilité entre entreprises plus importante aux deux extrêmes de l'échelle des qualifications comme cela est le cas au niveau national. Chez les cadres la mobilité est plus une mobilité sécurisée, sans période de chômage ou de non-emploi très importante. Par contre dans les emplois moins qualifiés, elle s'articule avec des périodes de chômage, de non-emploi beaucoup plus importantes, liées à la flexibilité de l'emploi. On trouve également, au niveau régional comme au niveau national, plus de mobilité dans certains domaines professionnels comme l'hôtellerie-restauration, les services aux particuliers, la communication ou encore dans les petites entreprises. Ce sont des résultats, dits « toutes choses égales par ailleurs », avec contrôle des autres facteurs susceptibles d'expliquer cette mobilité. Enfin les jeunes sont plus mobiles et les âgés le sont moins, la situation est vraie autant en Île-de-France qu'au niveau 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. »

Quels sont donc les particularités de l'Île-de-France ? Les changements d'entreprises y sont beaucoup plus fréquents qu'en province, notamment chez les cadres. Plusieurs explications peuvent être avancées pour rendre compte de ce phénomène. Le marché du travail francilien est plus dense, les concurrences entre entreprises plus nombreuses, tout comme les opportunités d'emploi chez les cadres. L'influence des groupes d'entreprises est également importante, une partie de ces mobilités entre entreprises peut relever d'échanges de personnel au sein des groupes. Le marché des cadres est souvent caractérisé comme un marché national : cette étude montre au contraire qu'il existe une spécificité francilienne concernant les cadres, les mobilités entre entreprises y sont beaucoup plus importantes.

Abordons maintenant les changements de métiers. Ils sont plus rares dans les métiers réglementés, et plus fréquents parmi les ouvriers et employés non qualifiés où la mobilité subie est plus importante. Cela montre finalement un déficit d'ancrage dans une spécialité professionnelle chez les ouvriers et employés non qualifiés. Les mobilités sont également plus importantes quand on change d'entreprise, et sont plus élevées chez les jeunes. Par contre, les femmes changent moins de métier.

Sur le champ des changements de métier, quelles sont les spécificités de l'Île-de-France ? Parmi les individus qui ont changé d'entreprise on ne trouve pas de spécificité francilienne, la probabilité de changer de métier

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 déclassés 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 déclassés 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 déclassé par rapport à la situation professionnelle antérieure. Les femmes et les immigrés sont enfin davantage touchés par le déclassé : ceux-ci sont au final doublement pénalisés : ils ont plus de risque de subir un déclassé et moins de chances d'avoir une promotion. En Île-de-France enfin, le risque de déclassé 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 fait 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 groupe 4 est assez hétérogène. La difficulté à sortir du chômage perdure tout au long de la période étudiée dans ce groupe. Ce groupe contient pratiquement 40 % des demandeurs d'emploi : communication, enseignement, industrie des process, artisanat, services aux particuliers et aux collectivités, gestion, administration des entreprises.

Les parcours dans la demande d'emploi varient fortement selon le domaine professionnel et cela est en partie lié aux pratiques d'embauches comme on l'a vu pour le premier groupe notamment.

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.

Pour cela on suit à nouveau la cohorte de 87 000 demandeurs d'emploi qui se sont inscrits au premier trimestre 2004, sur 3 ans. On prend le critère de la durée totale passée au chômage et on classe les demandeurs d'emploi en deux groupes, selon qu'ils ont passé peu de temps ou plus de temps en demande d'emploi [...].

On fait une analyse par domaine de métier. On veut estimer l'impact des caractéristiques individuelles, sur le risque d'être dans le groupe au chômage de plus longue durée. L'utilisation de la régression logistique permet d'isoler l'effet spécifique de chacune des caractéristiques individuelles. On part d'une situation de référence, et on mesure l'impact de la modification d'un caractère toutes choses égales par ailleurs.

La situation de référence est celle d'un homme qui a entre 25 et 44 ans et qui est ouvrier ou employé qualifié. Le critère le plus déterminant est l'âge : les moins de 25 ans ont moins de risques d'être dans le groupe de chômage de plus longue durée, par contre les 45 ans et plus, sont les plus exposés.

Pour les seniors, l'absence d'expérience dans le métier est particulièrement pénalisante pour certains domaines de métiers, notamment la maintenance, la gestion et l'administration des entreprises, l'hôtellerie-restauration-alimentation.

Par contre dans d'autres domaines de métiers, l'expérience associée à un âge élevé apparaît comme un désavantage. C'est le cas dans la banque et les assurances, dans l'informatique. Puis il y a des domaines de métiers où l'âge élevé et l'expérience se combinent favorablement, notamment dans le BTP, le service aux personnes et aux collectivités.

On peut émettre des hypothèses au sujet de ce résultat. L'expérience peut être pénalisante quand l'employeur l'associe à un salaire élevé, ou un frein à l'innovation. Par contre, l'embauche d'un salarié inexpérimenté peut impliquer de la formation préalable et des risques d'accidents.

Les femmes ont plus de risques de se retrouver dans le groupe de chômage de plus longue durée et plus particulièrement dans les domaines de métiers suivants : les industries de process, la banque et les assurances, l'hôtellerie-restauration-alimentation. C'est encore plus net dans certains domaines où la main-d'œuvre masculine est majoritaire, BTP, mécanique, travail des métaux, agriculture.

Le niveau de qualification lui non plus n'est pas neutre, et le risque d'être dans le groupe au chômage de plus longue durée est plus élevé pour les ouvriers employés non qualifiés, que pour les qualifiés. Par contre la probabilité d'être dans le groupe où le chômage dure moins longtemps concerne plutôt les techniciens et les cadres dans les domaines informatique, BTP, mécanique notamment.

En conclusion, l'étude met en évidence l'impact du métier recherché et les caractéristiques personnelles sur la durée au chômage. Mais elle pourrait être approfondie si on connaissait plus précisément la situation des demandeurs d'emploi entre deux demandes d'emploi. Retrouvent-ils un emploi et dans quel domaine ?

Merci.

## Hervé Greugny

Très bien, merci Philippe Bertrand pour ce témoignage par rapport à la situation des demandeurs d'emploi en Rhône-Alpes. Je vais passer directement la parole à Samira Mahlaoui, pour nous dire ce qui se fait dans le domaine de l'entreprise avec une expérience assez intéressante au sein de Thales. Vous allez nous parler d'une démarche de mobilités en entreprise – le cas d'une entité du Groupe Thales : Thales Air Systems.

### Samira Mahlaoui : « Mobilité en entreprise ou comment avoir du métier »

Bonjour. Je commencerai par dire qu'aujourd'hui des démarches de mobilité en entreprise se développent. Elles sont fondées sur la notion de métier et s'appuient sur un ensemble de dispositifs d'accompagnement des parcours professionnels des salariés.

L'expérience dont je vais vous parler illustre cette tendance actuelle des entreprises à engager et à mettre en place ce genre de démarches, notamment dans le cadre de politiques et de pratiques de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, incluant des approches centrées sur l'analyse prospective des métiers.

Ce qui nous a été demandé à Émilie Pague et moi-même aujourd'hui, c'est de vous restituer l'expérience conduite en 2007 par une équipe du CEREQ en collaboration avec le CEDAET, auprès de l'entité du groupe Thales : « Thales Air Systems » qu'on appelle aussi TR6.

Pour commencer, je vais vous présenter brièvement l'étude dans ses grandes lignes, puis j'aborderai en second lieu la démarche d'analyse des métiers mise en œuvre par le CEREQ pour aider l'entreprise dans l'organisation des mobilités professionnelles de ses salariés, à la fois en interne et en externe au groupe Thales. Enfin, Émilie Pague apportera des éléments sur l'état actuel de la mobilité chez TR6, en référence à la démarche de gestion des emplois mise en place par l'entité.

Le contexte dans lequel est intervenu le CEREQ est le suivant. Pour développer la mobilité interne et externe au groupe, TR6 a mis en place en 2006 une gestion originale des emplois appelée Gestion active des emplois (la GAE). Elle se fonde sur un accord signé par cinq syndicats de salariés et sur la création d'une commission d'évolution des métiers (la CEM), au sein de laquelle siègent ces syndicats aux côtés de la direction des ressources humaines et des services opérationnels. La CEM, fut, je cite, « une instance créée afin d'évaluer l'ampleur des changements à venir dans les activités de l'entreprise, d'identifier les métiers sensibles, menacés, modifiés ou en émergence et de formuler des préconisations pour adapter les compétences ».

« 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. »

L'approche développée dans le cadre de cette étude est fondée sur le métier. Elle vise à aider les entreprises – en tout cas l'entreprise pour le cas ici présent – à raisonner davantage en termes de transversalité, et donc à dépasser le cadre strict de son périmètre organisationnel. Néanmoins cette approche se veut ouverte, non focalisée exclusivement sur ce qui fait le cœur de métier, sur le savoir-faire de base qu'on lui associe. Elle a au contraire pour objectif de tirer partie de la richesse des expériences professionnelles développées par ceux qui concrètement exercent les métiers dans l'entreprise, afin de démultiplier les possibilités d'orientation professionnelle envisageables pour eux. Enfin cette approche n'entend pas se replier sur elle-même et vise donc à inciter l'entreprise à entrer également « en dialogue » avec les approches métiers extérieures à elle, c'est-à-dire les approches plus globales renvoyant aux nomenclatures nationales, et les approches propres aux autres entreprises.

La demande faite au CEREQ portait sur l'analyse de certains métiers dits « sensibles », soit parce que le nombre des personnes concernées risquait de se réduire fortement, soit parce qu'il s'agissait de métiers en forte évolution, il importait donc de voir de plus près ces métiers-là. Or on s'est aperçu au fil de l'étude que la définition de la notion de métier était très différente selon les groupes de travail de la CEM. Cette notion n'était donc pas totalement stabilisée dans l'entreprise, d'où la proposition du CEREQ d'accompagner les sous-groupes de cette CEM à l'élaboration de fiches-métier et de ce que TR6 appelle des fiches-tendances d'évolution.

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 CEREQ. 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 CEREQ 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 CEREQ 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 process 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'opportunités 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 admet certes, que les salariés partiront rapidement, mais s'ils peuvent rester plus longtemps, cela peut nous intéresser quand même, il fallait donc présenter les articulations possibles entre nos différents métiers.

Ensuite pouvoir clairement afficher des itinéraires professionnels réalistes, et j'insiste bien sur le mot réaliste.

La troisième condition pour nous était de mettre en lumière les savoir-faire très particuliers et très spécifiques de nos métiers, avec bon nombre de compétences d'ordre plus général, qui sont tout à fait réinvestissables dans d'autres métiers. Jusqu'ici ces aspects-là n'étaient pas évoqués.

La quatrième condition pour nous, la dernière était d'être capable aussi de décrire en termes de formation, ce qui était nécessaire pour passer d'un métier à un autre, que ce soit en interne ou en externe.

De façon très concrète, nous avons procédé de la façon suivante. Toutes ces étapes ont été assez concomitantes finalement.

La première chose a été de se doter d'un véritable répertoire des métiers et de refaire nos fiches métiers. Vous l'avez vu, cette démarche est assez commune, puisque finalement on passe tous un peu par là, refaire nos fiches métiers. Mais pour nous il y a eu deux conséquences importantes. La première a été de montrer qu'on avait 34 métiers principaux et non pas 5 ou 6. En général, quand on parle de l'hôtellerie-restauration, on parle du cuisinier, du serveur et puis une fois qu'on a dit ça, ah oui peut-être aussi le réceptionniste, mais on a bien

« 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. »

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 de pouvoir travailler à qualité constante, dans des environnements et dans des rythmes qui sont complètement fluctuants. Dans une salle de restaurant, selon qu'il y a 100 ou 10 personnes, les serveurs ne vont pas travailler de la même manière, mais néanmoins on attend une qualité constante. Dans nos fiches métiers nous avons donc largement autant insisté sur l'aspect compétences transférables que sur l'aspect savoir-faire spécifiques.

Le deuxième point sur lequel nous avons travaillé simultanément, a été la création de certificats professionnels de branche. Quand je dis branche, on va dire qu'il n'y a pas de mobilité externe, pas de transversalité. Bien sûr nos métiers sont des métiers spécifiques, et j'insiste sur le fait qu'ils ont un certain nombre de compétences transversales. Nous sommes aussi rentrés dans une démarche dans laquelle nous avons greffé – en particulier pour les CQP correspondant à des plus faibles niveaux de qualification –, par exemple celui de serveur, ou celui de femme de chambre de façon quasi obligatoire. Nous allons probablement généraliser la démarche, le référentiel des compétences de base mis en place par l'ANLCI. L'agence de l'illettrisme a un référentiel qui comprend bien sûr des compétences de base en lecture et en écriture, mais aussi tout un certain nombre d'autres compétences transversales importantes. Cela a été la deuxième chose, pouvoir éclairer nos métiers, avoir des CQP pour pouvoir qualifier les gens.

Le troisième instrument que nous avons développé de façon très volontariste dès 2004, au moment où la loi a été promulguée est l'outil validation des acquis de l'expérience. Quand je dis que nous l'avons vraiment développé, je pense que là les partenaires sociaux ont été extrêmement réactifs sur ce dispositif puisque très, très vite, ils ont mis en place des formations d'accompagnateurs, des réseaux d'accompagnateurs. Nous nous sommes dotés d'un système dans lequel nous garantissons à la personne qui entre dans une démarche VAE menant à un CQP, parce que nous maîtrisons totalement la démarche. Une personne qui entre dans une démarche menant à un CQP par la VAE, nous garantissons qu'aucun obstacle d'ordre administratif ne l'empêchera d'y parvenir. Nous avons des commissions de jury qui se réunissent tous les mois, donc quatre mois en moyenne, une démarche de VAE peut être complètement aboutie et arriver jusqu'à un diplôme.

Ces 3 outils-là servent à la fois à la mobilité interne, parce que je vais donner des exemples concrets, puisqu'on est là aussi pour parler d'exemples concrets. Je prends le cas de l'entreprise Flunch qui embauche un certain nombre de personnes sans qualification, à des postes d'agents de restauration. Une personne qui sert un peu en salle, fait un peu la plonge, etc., et qui n'a souvent aucune qualification. Le pari a été de permettre à ces personnes de ne rester pas plus de cinq ans sur ce poste sans obtenir le CQP agent de restauration. Sur le plan externe, nous voulions aussi que les salariés entrent dans notre secteur dans les mêmes conditions même si les entreprises sont petites et ont un peu moins d'accompagnement DRH. Nous souhaitons qu'elles puissent aussi repartir avec un CQP et arriver sur le marché du travail externe avec un peu plus de chances qu'elles n'en avaient quand elles ont cherché leur premier emploi

Alors on pourra dire : quel est l'intérêt de consacrer autant d'énergie à aider les gens à sortir du secteur, quand on est un secteur qui a déjà beaucoup de mal à recruter ?

Nous considérons que nous faisons rentrer plus facilement les gens sur notre secteur – et je dirais que depuis un ou deux ans, cette impression se confirme – s'ils savent qu'ils pourront en sortir avec un capital, c'est important pour eux, mais aussi pour nous, en tant que secteur. On ne fait pas cette démarche uniquement pour que les individus nous quittent avec un bagage. Ce qui est important pour nous, c'est que le temps de leur démarche, lorsqu'ils sont dans les entreprises, qu'ils augmentent leurs compétences. Cela paraît totalement évident, mais, on faisait récemment le bilan dans l'entreprise Flunch, et nous avons constaté que tous ces gens que nous avons amenés vers une démarche d'obtention d'un CQP par la VAE, ont été pendant un an dans une dynamique de formation. Ils sont alors capables de parler de leur métier et de leurs compétences, alors qu'ils n'en étaient pas capables avant cela. Nous espérons qu'avec un tel accompagnement, ils resteront plus facilement dans nos entreprises, mais s'ils n'y restent pas, j'insiste bien, le temps qu'ils y sont, nous avons intérêt et nous gagnons absolument à cette démarche.

Voilà très rapidement brossée la démarche dans laquelle nous sommes actuellement. Elle a encore besoin de quelques ajustements et notamment l'association de nos CQP avec le référentiel des compétences de base de l'ANLCI, n'est pas totalement calée sur le plan ingénierie, mais c'est en tout cas la voie dans laquelle on s'inscrit, et dans laquelle on est largement engagé à l'heure actuelle.

## 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 parlait 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 CEREQ 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 professionnelle. Le sens que chacun peut donner à ce trajet et à ces hésitations est en jeu également. Chacun est confronté en permanence au sens qu'il va pouvoir donner à ce qu'il a fait avant, à ce qu'il fait, à ce qu'il a envie de faire et à une certaine unité de sa vie. Il faut aussi mettre, pardon mettre l'accent maintenant sur des choses qui sont délibérément non techniques et non quantifiables, mais on ne peut pas comprendre les mobilités, si on n'est pas attentif à ce qui se passe dans la tête d'un individu au moment où il doit changer parce que son métier a disparu, que sa boîte ferme, ou qu'il en a assez ou que ses collègues sont vraiment devenus odieux et qu'il ne peut plus les supporter. Il se passe aussi quelque chose de cet ordre-là : « Quel sens je peux donner à tout ça, qu'est-ce qui donne malgré tout une unité à mon histoire, à mon trajet ».

J'ai parlé de transition, d'accompagnement. C'est vrai aussi dans ce registre. Ça veut dire aussi que il doit y avoir des lieux, où on peut avoir une réflexion sur sa vie professionnelle, où on peut en parler, c'est ça qui détermine la mobilité vécue de façon positive, plus que d'avoir un tableau statistique dans lequel on a toutes les offres d'emploi qui sont soit du même métier que le sien, soit dans le même territoire que le sien. Il faut accepter cet élément-là comme un élément indispensable à la mobilité.

## **Hervé Greugny**

Très bien, merci Jean-Marie.

Alors pour la suite ce que je vous propose, un micro va circuler, vous pouvez prendre la parole en vous présentant, nom, prénom et la structure à laquelle vous appartenez. On va prendre deux ou trois questions à suivre. Soit vous posez la question directement à un des intervenants ou à l'ensemble et on verra au bout de deux ou trois questions pour vous apporter les réponses.

## **Annie Boyer, chargée d'études à l'observatoire régional des métiers, OREF de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur.**

J'ai cru comprendre que c'était un atelier, alors je ne pose pas que des questions, mais aussi peut-être des échanges et des témoignages.

J'avais une remarque par rapport à ma posture d'observatoire, au risque de vous faire un peu sourire, mais je trouve qu'entre le discours un peu statistique, très méthodologique, ce ne sont pas forcément les mêmes, celui du terrain et du qualitatif. Je pense que nous en tant qu'OREF on a peut-être un discours très légitime parce qu'il faut qu'on fasse le lien entre ces différents langages et ce n'est pas toujours facile.

J'avais une question de terminologie : nous travaillons sur la mobilité comme tant d'OREF, on a fait le parti pris d'évincer un certain nombre de mobilités. Est-ce qu'on doit parler de mobilité quand on passe du salariat au chômage ? Est-ce qu'on doit parler de mobilité quand on passe du salariat, ou tout au moins d'une activité, à la retraite ? Je pense notamment au secteur hôtellerie restauration, est-ce qu'il n'y a pas danger à confondre mobilité professionnelle et turn-over, qu'on peut expliquer par d'autres raisons que la mobilité ?

Enfin j'avais une troisième remarque, à propos de la mobilité qui a mes yeux, renvoie à certains dispositifs financiers notamment désuets, de la formation professionnelle. Je pense notamment à l'approche branche professionnelle, dont je suis un peu la spécialiste à l'ORM PACA. Quand on a un CFA par exemple financé par une branche professionnelle, lorsque des salariés quittent le secteur, c'est mal vécu par la branche professionnelle, qui parle et je l'ai entendu, de fuite. Or je me plais un peu à répéter qu'on ne se forme pas à un secteur professionnel, mais à un métier. C'est-à-dire qu'être cuisinier dans un restaurant sur la Côte d'Azur ou être cuisinier à la ville de Marseille, désolée je prends mes repères géographiques, c'est le même métier. Pourquoi on parlerait de mobilité là, pourquoi est-ce mal vécu par les branches ? Ce que je veux dire par là,

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 métier, au niveau de secteurs professionnels différents ?

**Bruno Wierzbicki, chef du bureau harmonisation process, ministère de la Défense.**

Je suis un professionnel, j'étais responsable de la gestion des 45 000 sous-officiers, et je suis bien content d'entendre le témoignage de Thalès, parce que nous avons un problème : nous sommes obligés de faire de la mobilité subie, non voulue.

La première chose : je voudrais qu'on parle de culture d'entreprise. Nous dans l'armée de l'air, nous avons une culture d'entreprise qui est zéro défaut, donc on forme les gens à des métiers très pointus, et il n'y aucune passerelle entre les métiers, il y a vraiment une segmentation complète. Après on a l'avancement classique de la fonction publique où les gens montent en grade, et aspirent à avoir des responsabilités au regard de leur grade. Quand ils sont trop anciens, ils quittent l'armée de l'air, ou ils se reconvertissent. Nous avons donc une gestion de flux à avoir aussi, c'est-à-dire qu'il y a des bases qui sont demandées, des bases qui le sont moins. Même en essayant de satisfaire au maximum les gens, quelqu'un a dit qu'il y a beaucoup de personnes qui voulaient bouger, j'ai calculé qu'on empêchait de bouger 98 % des gens qui voulaient le faire. Parce qu'ils demandent des bases déjà honorées, par exemple le sud-ouest. Nous, une fois qu'on a épuisé toutes nos solutions de choix, on fait de la mobilité contrainte et on envoie comme ça, les gens à Luxeuil, à Saint-Dizier, à Paris où ils ne veulent pas aller. On essaie de les envoyer pour peu de temps, pour les envoyer après sur leur choix.

C'est un peu la question que je voudrais poser à Thalès : est-ce que finalement la nouvelle façon de voir l'emploi et de mettre en place une culture de la mobilité – ce qu'on a essayé de faire, mais ça ne marche pas – est-ce que vous, ça marche ? Est-ce que vous avez de meilleures satisfactions ? Est-ce que vous pouvez honorer les emplois par le choix et non par la contrainte entre guillemets ?

**Christine Bruniaux, responsable, OREF Île-de-France.**

J'avais trois questions, une pour chaque intervenant.

Bien que j'aie été à l'OREF Île-de-France en même temps que Frédéric quand il a fait l'étude, une chose ne me paraissait pas complètement évidente, puisque ça fait un petit bout de temps qu'on n'a pas reparlé de cette étude, c'était l'effet des technologies de l'information et de la communication, favorisant apparemment les changements de poste.

Tu disais que ça pouvait être un effet des caractéristiques individuelles ou un effet de l'environnement technologique. Alors est-ce que j'ai bien compris ? Ça veut dire que, parce qu'ils travaillent avec les nouvelles technologies, ils seraient plus aptes à la mobilité si je comprends bien, les caractéristiques individuelles. Ou alors c'est parce qu'ils travaillent dans un environnement où il y a des nouvelles technologies, que du coup ça favorise les mobilités. J'espère que j'ai bien compris, c'était juste pour vérifier, et puis ça ne doit pas être évident de démêler la cause ou si ce n'est pas un peu les deux.

Après j'avais une question par rapport à Thalès, parce que je trouvais votre cadre d'analyse extrêmement intéressant, mais j'aurais bien aimé avoir quelques exemples justement, de parcours de mobilité, parce que vous avez expliqué votre cadre d'analyse et votre organisation interne, pour accompagner les gens. Mais par exemple, qu'est-ce que ça donne ? On peut passer de quoi à quoi ?

Et par rapport au FAFI, c'est la problématique de l'attractivité qui est très importante. Évidemment dans ce secteur-là on parle toujours des problèmes de conditions de travail et de salaire, donc je vois bien qu'il y a un très gros effort pour valoriser ces professions-là grâce à une formalisation des compétences et le fait que les gens acquièrent des compétences valorisables, peut-être ailleurs que dans leur entreprise ou dans le secteur d'insertion. Est-ce que cela est couplé avec des réflexions aussi sur les salaires, les conditions de travail, etc. ?

## 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 reentraient 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 redevables 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, Douais 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 côtés 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),
- du pôle « Insertion » (PLIE),
- du pôle « Accompagnement mobilité professionnelle » (DDTEFP, AFPA),
- du pôle « Promotion des métiers du chantier » (FFB, UIMM).

L'implication du maître d'ouvrage dans ce dispositif est incarnée pendant la durée du chantier par un cadre EDF, référent emploi-formation qui est l'interface privilégiée des entreprises impliquées et des partenaires.

Pour ce qui concerne, le pôle « Évaluation/Recrutement », outre les actions de recrutement que nous pouvons qualifier de « classiques » qui sont évidemment organisées en tant que de besoin, et pour favoriser l'accès à l'emploi des demandeurs d'emploi du territoire, des dispositions particulières sont mises en place. Il s'agit :

- d'une antenne emploi au sein de laquelle interviennent des personnels du service public de l'emploi spécialement dédiés au grand chantier ; cette antenne est physiquement établie sur le site du grand chantier par où toutes les offres d'emploi transitent et où toutes les compétences disponibles sont enregistrées ;
- du recours à la méthode des habiletés de Pôle Emploi pour mettre en évidence les aptitudes et les compétences génériques transférables des candidats vers les emplois recherchés ;
- de l'organisation d'actions de découvertes des métiers du bâtiment et de l'industrie, de formations préparatoires et pré-qualifiantes pour susciter des vocations.

Un point établi en avril 2009 à partir de l'observation de 1 410 EQTP, met en évidence que le taux de main-d'œuvre locale est de 54 %. L'ensemble de ces actions conduites en matière de recrutement concourt à un élargissement significatif des qualifications disponibles, puisque plusieurs centaines de résidents du territoire vont être ainsi formés.

À ce jour, le pôle « Formation » du dispositif fait valoir que, par le biais de financements de Pôle Emploi ou du conseil régional de Basse-Normandie, auxquels s'ajoute la contribution des fonds européens, 409 personnes ont déjà été formées sur les métiers de coffreur-bancheur, ferrailleur, grutier, peintre industriel, serrurier métallier, soudeur, tuyauteur et assembleur mécanique. Nous pouvons également signaler que le taux de placement dans l'emploi à l'issue de ces formations est supérieur à 90 %.

S'agissant des publics les plus éloignés de l'emploi, grâce à la clause emploi associée aux marchés proposés aux entreprises et à la suite d'un parcours professionnalisant ou qualifiant, 127 personnes relevant du PLIE ont été embauchées. Ces personnes bénéficient d'un accompagnement en cours d'emploi afin de sécuriser leur insertion. Dans le cadre du pôle « Insertion » du dispositif, d'autres actions du même type vont se poursuivre pour le recrutement des emplois de l'électromécanique.

Sous l'animation de la maison de l'emploi et de la formation, c'est le pôle « Promotion des métiers », impliquant très fortement les branches professionnelles, qui a la charge de toutes les actions de communication spécifiques aux métiers du chantier. De multiples actions sont organisées (rencontres, visites, forums, tables rondes, informations collectives, etc.), auxquelles est convié un large public, avec une attention particulière en direction des jeunes demandeurs d'emplois et des femmes.

Avec le pôle « Accompagnement mobilité professionnelle », nous arrivons à un point clé du dispositif pour ce qui concerne la problématique des trajectoires professionnelles. En premier lieu, nous pouvons signaler que les personnes ayant bénéficié d'une formation préalable à l'embauche sur le grand chantier, et qui correspondent donc aux situations d'emploi les plus fragiles, sont prioritairement concernées. Le principe d'intervention de ce pôle consiste en une action continue d'accompagnement des salariés depuis l'entrée en formation jusqu'à la sortie du chantier.

Le coordonnateur EDF et le psychologue du travail AFPA, membres de l'équipe opérationnelle, ont la charge d'assurer ce suivi des salariés en lien étroit avec les DRH des entreprises du chantier.

En outre, l'action de ce pôle « Accompagnement mobilité professionnelle » vise à sécuriser les parcours professionnels dans la perspective de fin de mission en veillant à respecter les parties prenantes que sont le salarié

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.

« 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. »

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>.

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'immobilier 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 1<sup>er</sup> 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 attirent en grand nombre les frontaliers, Luxembourgeois et Allemands inclus. Les frontaliers qui habitent une autre région de la métropole, en Midi-Pyrénées par exemple, procèdent eux à deux types de mobilité : une première mobilité, pour se rapprocher de la Grande Région, en restant côté français, puis une seconde, sous forme de mobilité alternante, pour se rendre quotidiennement sur le lieu de travail.

Ces mouvements ont deux conséquences majeures : d'une part, ils contraignent les résidents lorrains non frontaliers initialement établis dans la région (et souvent plus pauvres), à reculer vers des zones plus excentrées, où loyers et terrains restent accessibles ; d'autre part, ils modifient la demande sociale de services, services de pure consommation partiellement liés à un pouvoir d'achat élevé<sup>5</sup>, mais aussi services à la personne considérés comme indispensables (exemple : les services d'aide à domicile).

La segmentation du marché du travail dans la Grande Région provoque un appel différencié à la main-d'œuvre disponible. En mars 2008, au Luxembourg, on trouve parmi les actifs occupant un emploi 29 % de Luxembourgeois, 27 % d'étrangers et 44 % de frontaliers. L'économie du pays est entièrement dépendante des qualifications apportées par l'extérieur. Mais l'analyse de la répartition de ces trois groupes de travailleurs selon le secteur d'activité fait ressortir une forte segmentation des marchés du travail :

- tandis que les Luxembourgeois travaillent plutôt dans le secteur public et semi-public (Administration publique, production d'énergie et distribution d'eau, santé et action sociale, éducation),
- et que les étrangers (notamment Portugais et Italiens) travaillent plutôt dans les services domestiques, les cafés-hôtels-restaurants, l'agriculture-sylviculture, et dans la construction,
- les frontaliers sont surreprésentés dans les services aux entreprises, l'industrie manufacturière, le commerce et la réparation, les activités financières et la construction, secteurs particulièrement touchés par la crise économique et financière actuelle. Les travailleurs frontaliers sont davantage touchés par cette crise, non pas en raison de discriminations directes mais du fait de cette segmentation prononcée du marché du travail.

La mobilisation de la main-d'œuvre frontalière a également des conséquences à d'autres niveaux : tout d'abord, les qualifications captées par la Grande Région deviennent rares dans les régions d'origine. Ensuite, il est parfois difficile de garantir la santé des travailleurs, particulièrement des intérimaires qui peuvent connaître des situations enchevêtrées (travailleur lorrain employé par une société d'intérim luxembourgeoise et mis à disposition d'une entreprise utilisatrice allemande, par exemple).

Les mobilités frontalières interrogent les systèmes de formation professionnelle initiale et continue, et de certification. L'harmonisation permettant à un travailleur titulaire d'une certification acquise dans un pays d'occuper certains emplois dans le pays de travail n'est pas entièrement réalisée. Mais au-delà de cette reconnaissance des titres et diplômes, c'est toute la formation continue des travailleurs salariés et chômeurs qui est en question, puisqu'il s'agirait de garantir tout au long de la vie professionnelle le maintien et le développement des qualifications. Pour l'heure, la programmation des formations par le conseil régional tient compte des débouchés outre frontières. On constate aussi du côté de l'enseignement supérieur, des initiatives plus fréquentes : certains établissements du supérieur ont passé des accords bi- ou multilatéraux avec des pairs localisés de la Grande Région pour la mise en œuvre conjointe de cursus de formation. Enfin, il resterait à améliorer l'insertion des jeunes de faible niveau de qualification scolaire, car en dépit de systèmes de formation fort différents à l'intérieur de la Grande Région, cette insertion constitue un problème commun.

## **Olivier Mazel**

Merci beaucoup. Je passe la parole à Bernard Hillau pour introduire la discussion suite à ces trois exposés.

<sup>4</sup> Sources utilisées pour les comparaisons du prix de l'immobilier : pour la France, DRE, Enquête sur les prix des terrains à bâtir Pour le Luxembourg : observatoire de l'habitat, département du logement, prix de vente moyen annoncé, frais de courtage inclus. Pour la Sarre et la Rhénanie-Palatinat : Site Internet de la société Immobilienscout GmbH.

<sup>5</sup> Cf. page 69 du rapport en version française « Situation du marché de l'emploi dans la Grande région », OIE, avril 2009.

## 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 du Nord-Cotentin ; des études qui portent sur l'ensemble des zones d'emploi en Nord-Pas-de-Calais ; et puis la région interfrontalière « SaarLorLux » qui là est un espace géographique et économique beaucoup plus important. En termes de niveaux géographiques, on est sur trois exposés très distincts l'un de l'autre. C'est vrai aussi pour les configurations d'acteurs si on s'intéresse au versant action publique de ces études. Dans le Nord-Cotentin, le rôle de maître d'ouvrage, d'EDF, un acteur privé. Dans le Nord-Pas-de-Calais la question est posée de l'opportunité de créer des maisons de l'emploi et de la formation en lien avec des paramètres administratifs, avec des implantations économiques. Dans le cas SaarLorLux, il s'agit de construire une sorte de partenariat politique interrégional. Nous sommes donc dans des configurations d'acteurs très différentes.

Enfin les formes de mobilités abordées par ces exposés sont très différentes, avec quand même un point commun. Il s'agit de mobilité géographique, beaucoup plus que de mobilité professionnelle au sens de changement de métier, d'évolution dans les stratifications sociales, etc. Mais, au sein de cette mobilité géographique, une mobilité va apparaître comme très importante : la migration alternante du domicile au travail qui traverse les trois exposés. C'est évident avec l'exemple du Valenciennois comme pôle d'emploi, avec des pôles de résidence qui se trouvent tout autour. Cette question-là, est aussi la question de l'enclavement. Comment amener dans cet endroit et comment bénéficier dans cet endroit, d'une main-d'œuvre « captive ». D'où le problème de la formation, par exemple, des gens sur place.

Et puis, comment faire venir sur cet endroit des gens hautement qualifiés ? Là, on est à la fois sur des questions de migration alternante et d'apport de main-d'œuvre qualifiée. En SaarLorLux, la mobilité transfrontalière est aussi une mobilité de migration alternante domicile travail. Dernier point assez différent entre ces trois présentations de cas, le rôle de la formation et l'appareil éducatif. Rôle essentiel de la formation continue sur le Nord-Cotentin ; gestion de l'emploi et de mobilité pour le Nord-Pas-de-Calais ; et puis, avec le rôle important dévolu à la formation comme levier politique, actuellement, de rapprochement de pratiques, de cultures, etc.

« Le développement socioéconomique des territoires [...] 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. »

Au-delà de ces grandes différences, semblent se dégager quatre points de convergence. Le premier point : le développement du territoire et l'économie du territoire sont des choses tout à fait différentes, qui peuvent bien sûr s'articuler, s'ils s'articulent. Mais l'intitulé même qui consiste à dire « la mobilité dans le développement du territoire » laisse penser que tout le développement du territoire ne dépend pas simplement d'installations d'entreprises, de croissance du chiffre d'affaires, enfin, que les choses sont beaucoup plus complexes. En particulier, pour harmoniser les relations entre un territoire qui grossit en tant que pôle d'emploi et un autre territoire qui va être un vivier de main-d'œuvre, cela oblige à élargir, la problématique. On ne peut pas laisser la problématique du développement à l'intérieur d'un périmètre géographique, mais à la fois jouer sur la cohérence en interne et jouer sur les relations avec les voisins. Et puis, d'autres paramètres sont importants aussi éloignés de l'économie du développement, par exemple, que l'immobilier qui va faire que les gens s'installent à un endroit même s'ils vont travailler ailleurs, les axes de circulation, etc. Les enjeux de développement sont des enjeux socioéconomiques qui vont faire jouer des paramètres extrêmement différents et d'une problématique à une autre, les paramètres de compréhension à mobiliser ne sont pas du tout les mêmes.

Un deuxième point qui me semble rapprocher le rapport entre mobilité et développement dans ces trois exposés, c'est le rôle des institutions, le rôle des institutions d'interface sur les territoires. On a parlé de la maison de l'emploi, on a parlé de l'AFPA, on a parlé d'un certain nombre de structures locales qui servaient d'interface pour le Nord-Cotentin, qui servaient aussi pour le Nord-Pas-de-Calais. Le rôle des institutions, au-delà, de la question de l'acteur privé, de l'entreprise et de la marche des affaires, pour faire vite, la manière dont la marche des affaires sur un territoire utilise comme ressources des interfaces institutionnelles pour l'emploi, pour la formation, crée une sorte de tissu interstitiel qui va, qui peut, fragiliser ou au contraire consolider la dynamique économique du territoire.

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 problématiques 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 bribe 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 regardés. 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 échelles – on ne peut, effectivement, qu'inviter les salariés qui ont perdu leur emploi à être mobiles si cela leur permet de retrouver une activité, et si leurs conditions d'existence familiales, sociales, économiques le permettent. Ces incitations à la mobilité visent plutôt à les protéger de l'inactivité ou du chômage. Le territoire, lui, doit se reconstruire pendant ce temps. Donc, l'incitation à la mobilité n'est pas antinomique avec une politique active de réindustrialisation, de développement d'activités économiques. Simplement, rien ne dit que ces nouvelles activités économiques, et c'est là qu'il y a peut-être une petite nuance, sont destinées aux résidents du territoire. Elles sont parfois destinées aux générations futures car le développement territorial se joue rarement sur des laps de temps courts. Le développement du territoire se joue sur des durées beaucoup plus importantes que ce que les hommes, en leur qualité de travailleurs salariés, jugeraient acceptables.

## **Marc Filotti**

S'agissant du territoire du Pays du Cotentin, il convient d'apporter une précision importante : dans la dynamique du projet, telle qu'elle a été posée d'emblée, les acteurs de l'emploi impliqués entendaient, en effet, agir résolument en considérant l'emploi des résidents du territoire avec une acuité particulière.

Un besoin de main-d'œuvre dans des proportions aussi démesurées, de surcroît dans un espace temps très limité, et par ailleurs sur un territoire extrêmement enclavé représente les éléments d'une équation difficile à résoudre pour faire que cette opportunité pour l'emploi que constitue ce grand chantier ne se transforme en instrument de déséquilibre structurel pour le territoire et sa population. L'enjeu d'un tel dispositif Emploi-Formation, tel qu'il a été mis en place dans le Pays du Cotentin, consiste bien dans la préservation de cet équilibre permettant à la fois de mobiliser la ressource locale en la professionnalisant et, également, de recourir à une main-d'œuvre qualifiée complémentaire provenant des entreprises intervenantes du grand chantier ou de pays de la zone Europe.

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 ;
- mais aussi, une réservation excessive à la ressource locale peut exposer les personnes non mobiles géographiquement à une perspective de chômage à l'issue du chantier.

L'intérêt du dispositif emploi-formation va donc être de réguler tous les paramètres susceptibles de contribuer à la bonne gestion des compétences.

La permanence des échanges entre les commanditaires qui se rencontrent régulièrement en comité de pilotage va être un moyen de conduire une démarche systémique qui, à tout moment, peut être revisitée pour ajuster l'action à la vie du chantier.

Mettre en relation les personnes qualifiées avec les emplois du grand chantier, susciter des vocations professionnelles auprès de publics « peu enclins spontanément » à envisager d'exercer des emplois des secteurs du bâtiment ou de l'industrie, augmenter l'employabilité des publics de plus faible niveau, accueillir dans de bonnes conditions les étrangers qui séjournent sur le territoire, etc., sont des exemples d'action conduites autour du chantier.

À titre d'illustration, nous pouvons signaler que des réunions de sensibilisation aux métiers du grand chantier sont très régulièrement organisées au bénéfice des publics féminins ; ces actions de sensibilisation co-animées avec les branches professionnelles du bâtiment et de l'industrie rencontrent un réel succès tant pour l'attractivité qu'elles suscitent auprès des publics féminins que pour les bonnes dispositions d'accueil qu'elles produisent de la part des entreprises.

Dans le même esprit d'ouverture à un public élargi, les actions de formation sur les thèmes « mobilisation sur le projet » et « pré-qualifications » organisées sur le territoire favorisent incontestablement l'accès des publics plus éloignés de l'emploi.

À ce jour, comme je le signalais dans mon précédent exposé, sur la base de 1 410 ETP, nous constatons que 54 % des emplois du chantier sont occupés par des résidents du territoire. Il est admis de considérer que ce niveau est satisfaisant au regard de l'équilibre pérenne de l'emploi ; l'absence d'un tel dispositif Emploi Formation aurait sans doute situé l'emploi d'une main-d'œuvre locale à un niveau plus proche des 30 %, ce qui aurait été incontestablement préjudiciable au territoire.

En référence au calendrier du chantier, il est temps désormais de mettre en œuvre l'accompagnement de la sortie des 54 % de résidents déjà impliqués ; les solutions seront donc construites au cas par cas pour chaque salarié concerné en visant le plus souvent le maintien sur le territoire par des perfectionnements complémentaires augmentant l'employabilité, mais aussi, pour certains, en accompagnant les mobilités géographiques.

### **Olivier Mazel**

Merci. Bernard Hillau veut rajouter quelque chose.

### **Bernard Hillau**

Oui. Je pense que la question est une bonne question. Est-ce qu'il y a contradiction à avoir des politiques de développement local et, en même temps, à encourager la mobilité des personnes ? Je pense que ce que nous avons avant et ce qui a été montré ici, c'est moins la volonté d'encourager la mobilité qui est, en fait, un problème d'acteurs publics, qui est un choix politique finalement, plutôt que de dire que la première échéance est de comprendre les phénomènes de flux et la mobilité pour agir sur le développement du territoire.

Alors, deux exemples très clairs. Il y a celui que nous avons cité tout à l'heure, c'est-à-dire qu'on crée une entreprise à un endroit et, en fait, les gens qui viennent proviennent d'ailleurs, donc ça ne profite pas à la population. Là, l' élu ou le responsable qui a créé cela a un peu manqué sa cible, même s'il a créé de l'emploi. L'autre exemple que je connais bien est celui de la zone d'emploi de Marseille, où vous avez une superposition d'un emploi administratif de très haut niveau, avec des administrations, avec des sièges d'entreprise, etc. En même temps une population résidente très pauvre. Les cadres qui travaillent sur Marseille viennent beaucoup d'ailleurs.

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 transparait 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 finalement de quitter la région et d'aller travailler en Suisse, que de faire 40 kilomètres sur leur territoire.

Autre question : la situation de dépendance de la Franche-Comté par rapport à la Suisse. Cette situation est dangereuse à la fois pour les frontaliers, puisqu'en période de crise comme en ce moment, ce sont les premiers à être mis dehors, mais aussi pour les entreprises franc-comtoises puisque, pour bon nombre d'entre elles, elles sont à la merci de donneurs d'ordre suisses. Elles travaillent en sous-traitance pour l'horlogerie notamment. Et puis, il y a aussi l'aspect commercial des choses, c'est-à-dire que les commerces sont énormément développés dans certaines zones, en lien avec le pouvoir d'achat important des frontaliers, mais aussi avec les Suisses qui viennent consommer en France. Du coup, en période de crise, tout cela a un impact assez considérable sur l'emploi.

### **Olivier Mazel**

On peut peut-être passer aux réponses.

### **Catherine Filpa**

Je souhaiterais répondre d'abord à la question de Roland Delannon, le collègue du CARIF OREF de Guyane, sur la nécessaire collaboration à différents niveaux pour réaliser une observation des mobilités en territoire transfrontalier. Dans la Grande Région, l'observatoire interrégional de l'emploi (OIE) est un dispositif qui comporte trois étages : il y a d'abord une instance de pilotage, dans laquelle siègent des représentants de chaque composante politique de la Grande Région ainsi que de certains organismes comme le comité économique et social de la Grande Région par exemple. Vous avez ensuite un deuxième niveau, constitué des instituts de statistiques publiques, dans lequel on retrouve l'INSEE pour la région lorraine, et enfin, un troisième niveau, celui du réseau des organismes d'étude, des opérateurs en quelque sorte, réseau auquel appartient l'OREFQ. Ce dispositif d'observation ne peut être mis sur pied que si on a bien bouclé les trois niveaux : une volonté politique, un dispositif de fourniture de l'information sur laquelle on va travailler et un dispositif d'études.

Maintenant, l'analyse des mobilités sur un territoire comme la Guyane est probablement plus difficile à réaliser en raison de certaines caractéristiques géographiques. On avait envisagé il y a quelques années, d'utiliser des photographies aériennes et des images satellites pour essayer de localiser les populations, qui effectivement ont des mobilités mais, dans la forêt, elles ne sont pas visibles. De plus, l'économie informelle, avec les orpailleurs par exemple, ne facilite pas le suivi des mobilités. Pour faire une analyse des mobilités dans un tel contexte, il faudrait que les organismes statistiques officiels, évidemment l'INSEE en France, mais aussi dans les pays voisins, au Brésil, au Surinam, soient dotés d'outils qui permettent de recenser les populations et de suivre leurs migrations. En tout état de cause, on a mis huit ans en Lorraine pour mettre en place ce dispositif d'observation, qui reste d'ailleurs fragile. Le moindre problème politique peut le faire capoter.

J'en viens maintenant à la question posée tout à l'heure par Olivier Liaroutzos : comment font les entreprises locales ? Si on nous « pompe » la main-d'œuvre, comment est-ce que nous allons nous débrouiller pour préserver notre appareil productif ? Et bien cela dépend de la profession, du secteur d'activité et de l'âge des salariés. Ces mobilités se déroulent dans un contexte qui est, à chaque fois, un peu spécifique. Par exemple, les hôpitaux, qui sont malmenés actuellement par la mise en place de la tarification à l'activité et d'autres transformations, se retrouvent fortement déstabilisés lorsqu'ils n'arrivent plus à recruter de médecins, et surtout d'infirmiers ou d'aides-soignants, parce qu'ils passent de l'autre côté. Le différentiel de salaire est si énorme pour certaines professions intermédiaires qu'on n'arrive plus à recruter. Ça pose véritablement des problèmes. Or, ces professionnels ont été formés chez nous, grâce à l'argent public. On pourrait donc être tenté de dire : « Il faudrait freiner cette mobilité au lieu de l'encourager ». Mais, en fait, pourquoi n'est-elle pas freinée ? Parce qu'elle est concomitante avec une restructuration en cours du monde hospitalier et une contraction des enveloppes des hôpitaux. Il y a dans ce fait que l'on ne recherche pas activement à pourvoir les postes vacants

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 régleurs, on ne traiterai pas le manque de compétence de la même façon. Cet établissement va vraiment chercher partout son régleur, parce que son chiffre d'affaires d'abord, son bénéfice ensuite, dépendent directement de la mobilisation des compétences. Donc, les réactions ne sont pas les mêmes.

Maintenant, il y a aussi les individus. Les jeunes diplômés vont avoir tendance à aller chercher un salaire. Ils sont en début de carrière. Parfois, ils ne vivent pas encore en couple ou alors leur ménage n'est pas tout à fait stabilisé ; ils n'ont pas encore d'enfant ; ils sont pleins d'énergie aussi – il faut quand même le dire – ils sont adaptables et bien formés. Ils veulent valoriser l'investissement qu'ils ont fait pendant leur période d'études. Donc, ils jouent la carte de la mobilité. Mais au bout de dix ans de Luxembourg, de Sarre, de Suisse, de trois quarts d'heure de bouchons chaque matin et chaque soir pour se rendre du domicile au lieu de travail et vice-versa, de ne pas pouvoir accéder à certains postes clés malgré des talents indéniables, au motif qu'on n'est pas natif du pays, qu'on n'a pas la nationalité, etc., etc., au bout de quelque temps donc, lorsque les besoins économiques se sont atténués et qu'il y a aussi peut-être un peu d'usure, ces travailleurs mobiles ont alors envie de faire marche arrière. Ça rejoint ce qui a été dit ce matin ; dans l'exposé de la DARES c'était bien ça qui était mis en évidence.

Enfin, je terminerai avec la question de M. Ducasse qui est selon moi assez difficile à traiter. La question était : « Est-ce que la mobilité géographique viendrait en substitution de la mobilité professionnelle ? » Pour la Lorraine, il me semble que les travailleurs sont allés chercher du travail ailleurs parce qu'ils n'avaient rien sur place ! En 2007, on est à 91 000 travailleurs frontaliers en Lorraine, dont 64 000 qui se déplacent vers le Luxembourg, et si nous n'avions pas ces opportunités externes, nous ferions exploser les chiffres du chômage. On a vraiment besoin de ce travail.

### **Marc Filotti**

Sur ce dernier point de la mobilité géographique au détriment de la mobilité professionnelle, et dans la situation du Pays du Cotentin, sur la base des 2 800 emplois que j'évoquais tout à l'heure, un certain nombre d'entre eux sont de très haut niveau technique ; ce sont donc ceux-là qui imposent assez logiquement la mobilité géographique comme réponse au besoin de compétences. Pour ces emplois très particuliers qui réclament souvent des habilitations spécifiques, les salariés se déplacent de chantier en chantier au gré des besoins ; ils appartiennent d'ailleurs souvent aux effectifs des entreprises intervenantes.

En revanche, pour tous les autres métiers qui représentent d'ailleurs souvent des volumes d'emplois importants, l'accent est plutôt mis sur la montée en compétence des résidents.

Je rappelle que 409 personnes résidentes ont déjà été formées dans cette optique et qu'elles participent au chantier ; ce sont très probablement 700 à 800 personnes qui devraient être formées sur l'ensemble du programme.

### **Bruno Clément-Ziza**

À propos des questions de M. Ducasse. Sur la première question, est-ce qu'on a les données sur longue période sur les mobilités entre les deux pays ? Oui, on en a dans le Nord-Pas-de-Calais, mais j'imagine que c'est pareil pour vous. Il y a des organismes qui s'en occupent des deux côtés de la frontière ; c'est évidemment l'INSEE pour la France. Avec parfois des contraintes en termes de positionnement précis des salariés et des résidents sur la carte de France et, en particulier, de l'autre côté de la frontière. Ce flux était beaucoup plus fort autrefois qu'aujourd'hui dans le Nord-Pas-de-Calais pour la métropole lilloise, à l'époque du textile ou de la sidérurgie. Après, ça a diminué un peu. Maintenant, il a lieu dans l'autre sens, pour d'autres types d'activités, par exemple la construction, mais aussi l'informatique pour la conception de dessins animés. Ce sont des postes à très forte valeur ajoutée dans le Nord-Pas-de-Calais. Les mobilités ne datent donc pas d'aujourd'hui.

Sur le lien très intéressant entre mobilité professionnelle et mobilité géographique, un autre sujet qui nous avait intéressés. Mais, concrètement, vous l'avez un peu dit, ce sont de études, voire des enquêtes introuvables. On a été amené à travailler sur les mobilités professionnelles et déjà, ce sont des concepts qui ne sont pas simples. Aujourd'hui, des travaux de l'INSEE permettent un peu d'explorer cette question, mais c'est loin d'être satisfaisant. Il manque toutes les possibilités, par exemple, de la sortie du chômage vers l'emploi, de la sortie du système scolaire vers l'emploi ou vers le chômage.

Enfin, sur le lien avec le transport, quand j'étais au ministère de l'Équipement, nous avons 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 CEREQ, va nous dire quels enseignements il tire de la journée. Également, à mes côtés, Sylvie Hel Thelie, 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 CEREQ 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 ? »

« La mobilité des individus est au fond à la confluence entre ce que j'appellerai des enjeux d'employeurs... et des 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. »

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 continue. Informer correctement sur le rôle de la mobilité, la manière dont la mobilité vient ou pas construire des trajectoires professionnelles, cela veut aussi dire au fond, parce qu'on sait tous en France que le vieil adage « La formation va d'abord aux formés » est juste et reste juste : « Comment fait-on pour toucher les publics qui en ont le plus besoin et qui sont à la limite rétifs à une action de formation parce qu'ils n'en voient pas naturellement l'intérêt ? ». La problématique de l'information est ici centrale : « Comment construit-on en France, une culture positive de la mobilité qui contribue au bon déroulement des trajectoires professionnelles ? » sachant qu'autant que faire se peut, il vaut mieux être dans le préventif que dans le curatif en matière de mobilité professionnelle. Pour autant, cela ne légitime pas totalement la philosophie de « l'individu, acteur de son parcours professionnel » car tout ne peut pas reposer, me semble-t-il, sur la composante individuelle, la formation y compris.

Il y a là, de façon sous-jacente, un enjeu d'accompagnement qui nous renvoie au terme de responsabilité collective. C'est M. Ville qui, ce matin, évoquait la question des garanties collectives que nous pouvions mettre en face d'une problématique de la mobilité pour alimenter les trajectoires professionnelles. Il me semble que les témoignages de ce matin, notamment en matière de politique régionale développées ici en Rhône-Alpes, me paraissent tout à fait utiles au débat. Pour le dire en un mot, l'accès à un premier niveau de qualification reste un objectif essentiel parce que toutes nos enquêtes d'insertion montrent combien le diplôme protège de l'emploi. Même lorsqu'il s'agit d'un accès à un premier niveau de qualification, le diplôme contribue à protéger potentiellement du chômage ; deuxièmement, c'est toute la construction d'une ingénierie d'orientation et de formation en régions qui soit appropriée à la situation française et à la manière dont, on peut, effectivement, mobiliser positivement la mobilité pour orienter des parcours professionnels. Et là on revient sur le problème pointé ce matin par Christophe Guitton ; la mobilité n'est pas une compétence qui serait confiée à un acteur particulier, qui serait en responsabilité sur la mobilité mais on est dans une situation où il y a de multiples acteurs qui approchent la mobilité ou lui témoignent un intérêt dans leur champ d'intervention.

## **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 trouve qu'il y a un absent des débats de notre journée qui est ce que j'appellerais « l'injonction européenne » dérivée du fameux agenda de Lisbonne : « Comment renouer avec une compétitivité économique qui est construite sur une transition vers ladite société de la connaissance ? » et au fond : « Quels rôles assigner à la formation, aux mobilités et aux transitions professionnelles pour retrouver une compétitivité économique à nouveau fondée sur la connaissance ? ». Et là, on retrouve, du point de vue de l'action publique, cette question de la gouvernance, et de la gouvernance de l'accompagnement en particulier. Cette « injonction européenne » vient percuter une situation institutionnelle française quand même très particulière.

En un mot, ce millefeuille institutionnel stratifié et intermêlé de façon complexe se caractérise, comme cela a été dit ce matin, par « un évident manque d'ensembliser ». Je ne sais pas s'il faut un ensemblier, mais je crois pour le moins qu'il faut articuler le millefeuille. On a besoin de développer des mécanismes de coordination qui rendent plus efficace l'ingénierie d'orientation et de formation. Et j'ai envie de dire, peut-être en conclusion de mon propos un peu synthétique, qu'on peut mettre en face de l'action publique tous les dispositifs qu'on veut et travailler à les mettre en œuvre, ce qui est surtout en interrogation face à ce millefeuille stratifié, c'est moins leur qualité intrinsèque que la manière dont les acteurs ont la capacité de travailler ensemble et de se les approprier collectivement. Je reste frappé de voir que la disparité des situations régionales en France témoigne d'abord et avant tout d'histoires interpersonnelles locales c'est-à-dire de gens qui sont dans des institutions différentes mais qui ont l'habitude ou pas de travailler ensemble.

Ceci, pour moi, détermine quand même assez fortement la qualité et l'efficacité de l'outillage et de cette ingénierie de formation et d'orientation qui permettent de donner du sens et de renvoyer une culture positive de la mobilité dans les trajectoires professionnelles. À cet égard, il faut souligner tout l'intérêt de ces journées. Il me semble que les échanges et la qualité des échanges à laquelle je me référais précédemment renvoient bien à la dimension de complémentarité que nous portons tous autour de la table entre le réseau DARES, le réseau CEREQ, le réseau inter CARIF OREF, etc. Nous avons des angles d'attaque tout à fait complémentaires dans l'analyse de la relation formation-emploi, de son outillage et de son évaluation. Traiter de façon thématiquement ciblée la question des mobilités nous enrichit mutuellement. Je crois que la qualité des débats vient aussi de cette complémentarité résiliente que nous avons la capacité de mettre sur la table aujourd'hui et j'espère d'entretenir.

## **Pierre-Valéry Archassal**

Merci. Je me tourne vers Sylvie Hel Thelier pour lui demander : « Quels sont, à votre avis, les facteurs de la réussite pour que ce travail en commun porte ses fruits ? »

## **Sylvie Hel Thelier : « Croiser les réseaux »**

Merci. En introduction je voulais d'abord présenter les excuses de mon directeur, Antoine Magnier, directeur de la DARES, qui n'a pas pu se libérer aujourd'hui et que je représente donc. Je voulais souligner également la qualité des travaux de cette journée. Je n'ai pas pu être présente à tous les travaux mais ceux auxquels j'ai assisté étaient vraiment très intéressants. Je voulais remercier tous les intervenants ainsi que le comité d'organisation de ces journées, et en particulier le CARIF OREF Rhône-Alpes.

En ce qui concerne maintenant la question posée, s'agissant des critères de réussite de ces collaborations, je pense qu'il faut effectivement réfléchir déjà sur la manière d'avancer concrètement dans la collaboration et l'organisation entre nous, au niveau national. Je propose deux axes de pistes pour faire avancer les choses un peu concrètement. Tout d'abord, sur les collaborations qu'on peut avoir avec le CARIF OREF, je pense qu'il serait intéressant pour nous de nous rencontrer au niveau national pour pouvoir faire un bilan, un état des lieux, des collaborations qui ont lieu actuellement, des travaux communs entre les OREF et les SEPES. Et puis, à partir de là, 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.

### **Pierre-Valéry Archassal**

C'est un bon exemple en Rhône-Alpes.

### **Sylvie Hel Thelie**

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.

« 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. »

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 CEREQ et on a du mal à dire « le réseau du CEREQ » 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 Thelie, que le CEREQ peut s'organiser à participer ?

### **Michel Quéré**

Le CEREQ ne peut qu'être intéressé à s'associer à ce que vient de dire M<sup>me</sup> Hel Thelie. Le terme de réseau mérite précision. Pour ce qui relève du réseau des centres associés régionaux du CEREQ, 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

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 bâtissons 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 CEREQ, 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 CEREQ, 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 retenir pour les prochaines rencontres a été en débat et qui, effectivement, est un choix aujourd'hui décanté. Il s'agira de traiter de la question des parcours et de l'insertion lors des prochaines journées qui se tiendront à Rouen. Au-delà du choix du thème, ce qui me paraît important d'être souligné, dans la continuité des propos précédents, c'est que ces journées nous aident à solidifier les interfaces, comme vous le souligniez madame, et je crois que l'idée de se donner des rendez-vous pour, avec nos apports respectifs, venir témoigner de ce que nous pouvons apporter sur un sujet bien ciblé et bien précis, est une bonne modalité. En l'occurrence, évoquer le thème « parcours et insertions » pour ce prochain rendez-vous, me paraît être une modalité tout à fait constructive si j'en juge par ce qu'il s'est passé aujourd'hui dans les échanges. C'est un peu cela que j'avais envie de souligner.

### **Pierre-Valéry Archassal**

Merci. Encore un mot, Sylvie Hel Thelie, par rapport à ce qu'Isabelle Carru-Rouch dit sur l'application en région de ce qui se passe, que ce soit en Rhône-Alpes ou dans d'autres régions dont vous êtes tous les témoins. Cela montre bien qu'une collaboration qui peut partir du niveau national se décline après concrètement en région.

### **Sylvie Hel Thelie**

Oui, je pense que les travaux, de toute façon, qui sont réalisés au niveau national et qui sont croisés effectivement entre les trois réseaux, sont déclinés en régions. On peut en prendre un ou deux exemples. Par exemple, les travaux de prospective-métier-qualification menés et pilotés par le CAS, Centre d'analyse stratégique, sur lesquels la DARES a travaillé, ont mené des analyses en collaboration avec certains OREF et certains SEPES. Ces travaux préparatoires vont être utiles dans le cadre d'un groupe de travail qui va se mettre en place sur la prospective régionale justement pour travailler sur l'évolution des métiers à l'horizon 2020.

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, vont permettre justement d’actualiser et de rénover les fiches métiers que la DARES met ensuite à disposition du public et qui donnent beaucoup d’informations sur les évolutions de l’emploi par métier, sur plus de 80 métiers.

### **Pierre-Valéry Archassal**

Et vous serez donc, bien sûr, la participante active au titre de la DARES pour 2011.

### **Sylvie Hel Thelier**

Pour 2011, effectivement, nous avons parlé du sujet « Parcours et insertion » qui nous semble être un bon sujet. Les intérêts de ces journées sont qu’elles ont lieu tous les deux ans, ce qui permet de voir évoluer le contexte et d’avoir plus de perspectives. La thématique permet de croiser différentes approches et problématiques, notamment l’orientation, la formation tout au long de la vie, la prospective des métiers, qui sont vraiment au cœur d’un certain nombre de problématiques qui nous paraissent très intéressantes.

### **Pierre-Valéry Archassal**

Merci. Je tenais à vous remercier de votre participation active, de votre discipline tant dans les questions que dans le timing et votre investissement dans ces journées.

Un petit mot de remerciement de la part d’Isabelle Carru-Rouch.

### **Isabelle Carru-Rouch**

Simplement, en conclusion, je souhaite redire que le PRAO a été très heureux d’accueillir ces deuxièmes rencontres et je tenais à remercier les personnes qui ont particulièrement œuvré pour que cette journée soit une réussite, notamment le comité de pilotage composé de représentants des trois réseaux. C’est l’occasion aussi d’échanger sur un projet commun. Le comité de pilotage s’est réuni régulièrement depuis deux ans pour préparer le contenu de ces deuxièmes rencontres. Nous serons tout à fait à la disposition des suivants normalement à Rouen pour leur faire partager notre expérience.

Cette collaboration a permis de renforcer le partenariat et le travail en complémentarité, je l’ai dit. Je vais citer les personnes qui ont participé au comité de pilotage pour vraiment les remercier : Olivier Mazel, Christine Jakse, Georgie Simon-Zarca, Isabelle Borrás, Catherine Filpa, Maryse Dubois, Hervé Greugny, Sylvette Belmont, Régis Guillemette, Pierre Louis et Christelle Beaubouchez.

Merci aussi à toute l’équipe du PRAO pour son soutien à l’organisation logistique qui a été très apprécié et puis merci particulier à Gloria Guerra pour son travail de collecte bibliographique – vous verrez dans les documents qui vous ont été remis, il y a vraiment eu un important travail de recherche – et puis à Boris François pour sa coopération aux travaux de l’inter CARIF OREF sur les outils de la mobilité.

En dernière conclusion, je nous fais confiance pour que la mobilité, cette fois-ci intellectuelle dont nous disposons collectivement permette de trouver de nombreuses applications concrètes de cette volonté de partenariat et je vous souhaite à tous une excellente soirée et un bon retour dans vos régions.

### **Pierre-Valéry Archassal**

N’oubliez pas également que vous retrouvez sur le site du PRAO, [www.prao.org](http://www.prao.org) tous les documents autour des mobilités. Les actes seront publiés dans la collection Relief du CEREQ début 2010, le temps de les transcrire, de les rédiger, de les mettre en forme et de vous les faire parvenir.

Mesdames, Messieurs, merci à tous et rendez-vous en 2011.

## Bibliographie

Ballatore M. (2007), *L'expérience de mobilité des étudiants Erasmus : les usages inégaux 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/ActesMobilitésProfessionnelles29juin2006-2.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/admsite/objetspartages/liste\\_fichiergw.jsp?OBJET=DOCUMENT&CODE=1258101601597&LANGUE=0](http://www.prao.org/admsite/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*, Ecully, 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 (UFEO) », *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/admsite/objetspartages/liste\\_fichiergw.jsp?OBJET=DOCUMENT&CODE=1156753393667&LANGUE=0](http://www.prao.org/admsite/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/admsite/objetspartages/liste\\_fichiergw.jsp?OBJET=DOCUMENT&CODE=1215090107827&LANGUE=0](http://www.prao.org/admsite/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)*

## Glossaire

ANACT	Agence nationale pour l'amélioration des conditions du travail
AFP	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
CAS	Centre d'analyse stratégique
CCREFP	Comité de coordination régional de l'emploi et de la formation professionnelle
CEREQ	Centre d'études et de recherches sur les qualifications
CFA	Centre de formation d'apprentis
CIDJ	Centre d'information et de documentation pour les jeunes
CIF	Congé individuel de formation
CIO	Centre d'information et d'orientation
CNAM	Conservatoire national des arts et métiers
CNFPTLV	Conseil national pour la formation professionnelle tout au long de la vie
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COE	Conseil d'orientation pour l'emploi
CPC	Commission professionnelle consultative
CQP	Certificat de qualification professionnelle
CTP	Contrat de transition professionnelle
DARES	Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
DDTEFP	Direction départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle
DGEFP	Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
DIF	Droit individuel à la formation
DIRECCTE	Direction régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi
DIV	Délégation interministérielle à la ville
DRTEFP	Direction régionale du Travail, de l'emploi et de la Formation professionnelle
FAF TT	Fonds d'assurance formation du travail temporaire
FFB	Fédération française du bâtiment
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
INPI	Institut national de la propriété industrielle
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
MEDEF	Mouvement des entreprises de France

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 Borrás, LEPII centre associé CEREQ Grenoble

Maryse Dubois, PRISME Limousin

Catherine Filpa, OREFQ

Hervé Greugny, GREF Bretagne

Christine Jakse, DRTEFP

Pierre Louis, PRAO

Olivier Mazel, DARES

Georgie Zarca, Céreq

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

Imprimé par le Céreq  
Marseille



# Céreq

CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS



*Liberté • Égalité • Fraternité*

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE,  
DE L'INDUSTRIE  
ET DE L'EMPLOI

MINISTÈRE DU TRAVAIL,  
DE LA SOLIDARITÉ  
ET DE LA FONCTION  
PUBLIQUE

## DARES



RAPPORTS ET ÉCHANGES SUR LES LIENS EMPLOI-FORMATION

ISBN : 978-2-11-098146-2

ISSN : 1763-6213

15 €

# Céreq

CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

10, place de la Joliette, BP 21321, 13567 Marseille cedex 02  
Tél. 04 91 13 28 28 - Fax 04 91 13 28 80

[www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)