



Anticiper les effets des mutations économiques sur les qualifications

PAR OLIVIER LIAROUTZOS
DIRECTEUR DE L'ORM

CE MÉMO SYNTHÉTISE LA RÉFLEXION MENÉE
PAR L'ORM DANS LE CADRE DE LA MISSION
INTERMINISTÉRIELLE SUR LES MUTATIONS
ÉCONOMIQUES (CF ENCADRÉ).

La perspective de reconverter des salariés n'apparaît comme une solution qu'en situation de crise, quand les entreprises sont touchées par les restructurations. Cette préoccupation tardive du devenir d'individus subitement contraints à une mobilité est coûteuse économiquement et socialement, tant il est difficile de réussir des reclassements dans ces conditions. L'anticipation des mutations économiques pose donc, en amont, la question d'une évaluation de leurs effets sur les qualifications professionnelles. Le traitement de données relatives à l'évolution des métiers en région et aux profils des personnes qui les exercent, pourrait permettre de développer une fonction d'alerte visant à identifier et à localiser des publics menacés à plus ou moins long terme. Dès lors, les acteurs concernés, notamment les partenaires sociaux, seraient en mesure d'organiser des dispositifs œuvrant à la préparation de transferts de compétences pour atteindre une meilleure maîtrise des mobilités professionnelles. Une telle approche contribuerait au maintien dans l'emploi de personnes qui ne peuvent, aujourd'hui, se prévaloir d'aucune qualification reconnue.

PRÉVENIR LA MOBILITÉ SUBIE

Parmi les façons d'appréhender les mutations économiques, la recherche d'activités nouvelles venant compenser la disparition d'activités plus traditionnelles est peut-être la plus logique. Toutefois, pour peu que le décalage entre ces

deux types d'activités soit trop grand, cette approche risque de miser davantage sur une substitution des ressources humaines que sur une reconversion. De fait, les représentations que l'on peut avoir des reconversions de salariés relèvent plus de la notion de "secours" que de celle de "prévention".

Il est vrai qu'en général, c'est seulement quand la décision d'une restructuration est annoncée que la question des qualifications est abordée : après coup, pourrait-on dire. Le reclassement des personnels apparaît alors comme une solution au moment même où ils deviennent demandeurs d'emploi. Dans ces conditions, l'individu doit gérer à la fois son licenciement, son reclassement et sa recherche d'emploi. Or le reclassement ou la reconversion demandent un investissement de l'individu puis un accompagnement, souvent incompatibles avec le choc du licenciement. Les cellules de reclassement, quand elles existent, connaissent bien ce problème.

Partant de ce constat, l'ORM étudie les façons de contribuer, en région, à l'anticipation des effets des mutations économiques sur les qualifications. L'ambition est de fournir des données qui servent aux acteurs envisageant de passer d'un traitement tardif des mobilités subies à une plus grande maîtrise des mobilités professionnelles.

Il s'agit de mettre en place une fonction d'alerte au service des pouvoirs publics régionaux et des partenaires sociaux afin qu'ils puissent aider les salariés à être davantage acteurs de leur mobilité professionnelle. Si l'on veut parler des



Anticiper les effets des mutations économiques sur les qualifications

¹GERME J. F., MONCHATRE S.,
POTTIER. F., *Les mobilités
professionnelles : de l'instabilité
dans l'emploi à la gestion des
trajectoires, Commissariat général
du plan, 2003.*

salariés qui en ont le plus besoin, on admettra qu'il s'agit de ceux qui se trouvent aux tous premiers niveaux de qualification. De fait, ce sont les plus soumis à la mobilité contrainte, sachant que le taux de mobilité des employés et des ouvriers non qualifiés (24 %) est deux fois plus important que celui des cadres et des professions intermédiaires pour lesquels la mobilité est davantage choisie¹.

La prévention reviendrait alors à faire entrer ces salariés dans un processus de reconversion pouvant durer une ou plusieurs années. L'objectif serait d'éviter qu'ils se trouvent démunis face à une mobilité subite, se traduisant inmanquablement par une période plus ou moins longue de chômage. Plutôt que d'être envisagée comme une rupture, cette reconversion progressive serait conçue sur la base des compétences déjà maîtrisées par les individus. Ainsi, dans l'immédiat, elle pourrait conforter les salariés dans leur poste, grâce à un renforcement de leur qualification.

CONSTRUIRE LA TRAÇABILITÉ DE L'EXPÉRIENCE

Privilégier la gestion de la main-d'œuvre pour anticiper les mutations économiques conduit à s'interroger sur le potentiel que représentent les salariés, qu'ils soient en emploi ou non. L'hypothèse faite ici est que ce potentiel est en général mal connu, disons sous-estimé. Il réside pourtant dans la capacité d'adaptation dont font preuve les salariés dans deux cas de figure au moins : soit quand ils sont en emploi, leur situation de travail se reconfigurant au fur et à mesure d'évolutions organisationnelles et technologiques, soit quand ils passent d'un emploi à l'autre changeant par conséquent d'environnement professionnel². On peut alors concevoir que la capacité d'adaptation déjà mise à l'épreuve à ces occasions offre une garantie sur la façon dont ces salariés sauraient négocier les changements qui s'annoncent dans le cadre de mutations économiques.

Parmi les formes de négociation de ces changements à venir, la préparation d'une mobilité professionnelle souhaitée apparaît comme un moyen de prévenir une précarisation, voire une exclusion. Toutefois, cette capacité d'adaptation est peu perceptible, compte tenu du manque de lisibilité des processus d'apprentissage en situation de travail. Ceci est d'autant plus vrai aux premiers niveaux de qualification. D'abord parce que ce sont les catégories de salariés profitant le moins de la formation continue. Cela leur est doublement préjudiciable, car cette formation permet de consolider les apprentissages informels. Ensuite parce que ce sont les catégories les plus tributaires de parcours professionnels morcelés, alternant contrats précaires et périodes de chômage. Or ces conditions d'emploi ne favorisent pas la valorisation des compétences accumulées sur le tas. La question se pose donc d'organiser la traçabilité de l'expérience de ces populations, de manière à mieux appréhender leur capacité d'adaptation.

ORGANISER LA CONCERTATION AU NIVEAU TERRITORIAL

La zone pertinente de concertation entre acteurs partageant l'ambition d'œuvrer à une plus grande maîtrise des mobilités professionnelles est un élément déterminant. Pour traiter concrètement une problématique de mobilité, il faut réunir deux types d'acteurs : les uns intéressés par un départ de main-d'œuvre, les autres par une arrivée. La capacité de ces deux acteurs à constituer un groupe de dialogue repose alors sur leur motivation à trouver des "arrangements" entre eux. En restant isolées, les entreprises ne peuvent guère innover en matière de mobilité. De leur côté, les branches professionnelles interviennent encore peu sur ce thème. Leur mode de fonctionnement, relativement cloisonné, ne les incite pas à aborder entre elles des questions de mobilité intersectorielle, par exemple.

² Dès les trois premières années de leur vie professionnelle, 27 % des jeunes de Paca ont déjà changé deux fois d'employeur et 18 % au moins trois fois. ORM, Quand l'école est finie en Paca..., collection "Études" n°5, avril 2004.

En revanche le territoire, notamment le bassin d'emploi, se présente comme un espace idoine pour rassembler des acteurs prêts à s'engager dans un processus d'anticipation des mobilités. Pour ne pas être contrainte, la mobilité professionnelle doit être envisagée au sein d'un espace géographique limité. Les salariés, notamment les moins qualifiés, sont peu disposés à s'éloigner de leur lieu de résidence. De plus, la concertation entre des acteurs ayant chacun des attentes spécifiques vis-à-vis de la mobilité, doit être régulée par un dialogue entre partenaires sociaux partageant leur connaissance des caractéristiques locales³. Enfin, il convient que le dispositif s'appuie sur des modes d'accompagnement mis en œuvre par des acteurs publics locaux, dont l'intervention sera d'autant plus pertinente qu'ils seront associés au plus tôt.

L'actuel processus législatif de décentralisation instaure de nouvelles pratiques en matière de dynamique territoriale. Les "territoires de projet", par exemple, offrent un cadre approprié pour promouvoir des dispositifs d'anticipation des mobilités professionnelles⁴.

SE SAISIR DES NOUVEAUX OUTILS

L'accord interprofessionnel du 20 septembre 2003, relatif à "l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle", délimite clairement la région et le territoire comme lieux de négociation et de partenariat pour consolider les qualifications des salariés et mieux maîtriser les mobilités professionnelles. Dans le prolongement de l'accord, sa transcription en loi (4 mai 2004) affirme le "maintien dans l'emploi" comme une priorité.

Sur le plan individuel, il est prévu dans l'accord que le salarié dispose d'un "passeport professionnel", support où seront consignées les connaissances et les compétences acquises par la formation ou par l'expérience, "afin de favoriser sa mobilité interne ou externe". Il pourra aussi bénéficier du droit à la "validation des acquis de l'expérience" (VAE), ouvert par la loi de Modernisation sociale⁵ et que l'accord cherche à développer, par une mobilisation des branches professionnelles. Une "période de professionnalisation" est prévue pour maintenir en emploi le salarié, dont les qualifications seraient insuffisantes pour faire face aux évolutions. Elle correspond à une formation individualisée, qualifiante et largement basée sur l'alternance.

Pour être efficaces et pour profiter aux publics qui en ont le plus besoin, ces dispositions concernant les individus pourront être portées par les partenaires sociaux dans le cadre de dispositifs collectifs. Les branches qui n'en sont pas déjà pourvues devront se doter d'"observatoires prospectifs des métiers et des qualifications". Ils auront pour mission d'identifier quantitativement et qualitativement les changements auxquels seront confrontés les salariés de leurs secteurs. À noter qu'ils auront une vocation régionale ou territoriale.

L'approche prospective et ciblée de ces observatoires permettra d'éclairer les partenaires sociaux qui auront à définir des catégories de main-d'œuvre dont l'emploi risquerait d'être menacé. Ces catégories pourront être désignées dans les accords de branche comme "publics prioritaires" pour bénéficier des périodes de professionnalisation évoquées plus haut. Parallèlement, un dispositif interprofessionnel facilitera la VAE, grâce à un élargissement de l'accès aux certifications de qualification professionnelle de branche. Ce dispositif souscrira à des critères méthodologiques partagés par les branches professionnelles, seul "gage de mobilité intersectorielle".

Enfin, les entreprises pourront s'inscrire dans ces démarches visant à protéger l'emploi. Le plan de formation distinguera les "actions liées à l'évolution des emplois et au maintien dans l'emploi", qui pourront être mises en œuvre pendant le temps de travail. Les entreprises seront aussi incitées à élaborer des programmes pluriannuels visant à anticiper les évolutions technologiques et organisationnelles. Le suivi de la pyramide des âges, ainsi que les dispositions arrêtées par l'accord de branche en faveur de publics prioritaires, devront être intégrés à la construction du plan de formation.

De nouveaux outils permettant d'organiser la traçabilité de l'expérience et de développer les formations professionnalisantes vont donc se mettre en place. En apportant l'éclairage des qualifications aux acteurs prêts à s'engager dans des dispositifs locaux et intersectoriels de prévention des restructurations, l'ORM vise à faciliter l'appropriation de ces outils.

³ C'est un des éléments que l'on retiendra du "Carrefour sur l'innovation sociale et territoriale" qui s'est tenu à Poitiers en octobre 2003. HUET M., "Les enseignements à tirer de deux cents innovations socio-économiques territoriales", Développements n° 36, mars 2004 : *Le dialogue social territorial*.

⁴ Loi d'orientation sur l'aménagement et le développement durable du territoire (25 juin 1999).

⁵ Parmi les intentions du législateur, on retrouve la volonté de rendre les salariés davantage acteurs de leur mobilité. "Dans un univers professionnel marqué par la mobilité, les discontinuités et les ruptures, les individus et les entreprises doivent disposer de repères stables, élaborés collectivement, attestant des connaissances et des savoir-faire acquis par chacun", présentation du projet de loi à l'Assemblée nationale le 24 mai 2000.

CONCEVOIR UNE FONCTION RÉGIONALE D'ALERTE

La constitution d'un groupe d'acteurs, prêts à traiter en amont une problématique de mobilité professionnelle, passe par la rencontre de représentants d'au moins deux secteurs d'activité. Les uns risquant d'avoir à gérer une main-d'œuvre excédentaire, les autres devant composer avec un déficit de main-d'œuvre. Le principe serait qu'ils se concertent pour projeter, à deux ou trois ans, un accord instaurant la possibilité pour des salariés de changer d'entreprise et de passer, le cas échéant, d'un secteur à l'autre. L'interface entre ces secteurs n'aurait donc pas pour fonction d'organiser des mobilités immédiates. Il s'agirait d'identifier les transférabilités possibles de manière à prévoir, à temps, les actions de VAE et de formation facilitant des reconversions évolutives.

Encore faut-il, pour que ces acteurs puissent se mobiliser, que leurs secteurs et les métiers qu'ils recouvrent soient appréhendés par rapport au risque d'excédent ou de déficit de main-d'œuvre. C'est ici qu'une fonction d'alerte au niveau régional est appelée à jouer son rôle.

Elle aiderait tout d'abord à détecter les populations de la région risquant, dans un avenir proche, d'être fragilisées sur le marché de l'emploi compte tenu du niveau de reconnaissance de leur qualification, de leur âge, de l'évolution du secteur d'activité dont elles dépendent et du métier qu'elles exercent. Cette approche serait complétée par l'estimation des besoins en qualification des secteurs d'activité sur la région : nature des formations attendues à l'embauche, type d'évolutions de carrières,

problèmes d'attractivité et de fidélisation de la main-d'œuvre, départs massifs en retraite⁶. Enfin, ces analyses pourraient être croisées avec les caractéristiques territoriales, par zone d'emploi, pour être en mesure d'aborder la question des mobilités professionnelles dans le cadre de mobilités géographiques raisonnées⁷.

Bien entendu, cette problématique est à situer par rapport aux spécificités de la région. Les raisonnements relatifs aux mutations économiques ont émergé dans le cadre des restructurations industrielles, tandis que les activités dominantes en Paca relèvent du tertiaire et des services. De même, la place des petites structures y est prépondérante. Une première approche de l'Insee fait déjà ressortir une moindre exposition de la région aux mutations économiques, vu la diversité des secteurs d'activité sur le territoire et la faible concentration de l'appareil productif⁸. Compte tenu de la complexité des logiques à l'œuvre, les menaces n'en sont pas moins fortes. En témoignent la fermeture récente de l'établissement Lustucru riz à Arles, celle projetée de l'usine Nestlé-Marseille de Saint-Menet et la décision en suspens sur l'ouverture le dimanche de la zone commerciale de Plan de Campagne. Afin de prévenir les effets pour les salariés des mobilités subies à l'occasion de ces fermetures, on comprend qu'une mobilisation, très en amont, des acteurs économiques et sociaux soit nécessaire. La constitution de réseaux appropriés ne sera pas immédiate, c'est pourquoi l'ORM se place dès à présent aux côtés de ses partenaires pour contribuer à la mise en place de dispositifs locaux visant à une meilleure maîtrise des mobilités professionnelles.

⁶ En référence aux travaux de l'ORM, notamment : KONATE M., HILLAU B., Typologie des modes sectoriels de gestion des qualifications en Paca, collection "Études" n° 2, novembre 2002.

⁷ En référence aux travaux de l'ORM : Formation et emploi, des femmes et des hommes, par zone d'emploi, collection "Outils d'analyse", janvier 2002.

⁸ MARTINELLI D., "Les territoires n'ont pas les mêmes atouts face aux risques de mutation économiques", SUD INSEE, n° 68, mars 2004.

Dans le cadre de la mission interministérielle sur les mutations économiques (MIME) un groupe inter-services d'appui a été mis en place en Paca sous l'autorité du Préfet de région. Ce groupe a pour mission de suivre la création d'un observatoire régional des mutations économiques devant fournir aux acteurs régionaux (partenaires sociaux, responsables économiques et consulaires, acteurs publics et associatifs), les analyses dont ils auront besoin pour définir des actions visant à anticiper les restructurations. C'est dans cette perspective que l'ORM participe à ces travaux et propose une réflexion sur le rôle qu'il pourrait jouer dans les prochains mois aux côtés de ses partenaires, notamment le service d'études de la DRTEFP et la direction régionale de l'Insee.